



U N I V E R S I D A D
D E L O S H E M I S F E R I O S
S A B E R Y S A B E R H A C E R

Facultad de Ciencias Empresariales y Economía

Ciencias Empresariales

“Plan de importación de semillas orgánicas para la empresa Germinatu”

Plan Empresarial

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para la obtención del título de Ingeniera Comercial con Certificación en Negocios Internacionales

Autora: María Cristina Estévez Donoso

Profesor guía: Ma. Belén Castillo Quintana, Mgs.

Marzo, 2016

Declaración de aceptación de norma ética y derechos

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

María Cristina Estévez Donoso

CI No: 1716189947

Dedicatoria

A Dios, porque sin Él nada es posible.

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida, les dedico todo mi esfuerzo, en reconocimiento a su constante sacrificio y apoyo incondicional que me han ayudado a concluir esta nueva etapa de mi vida.

A mi hermana, por ser, en muchos aspectos, mi modelo a seguir.

A Nico, por alegrarme y animarme aún en los momentos más difíciles.

A la empresa Germinatu, y en especial a Alejandro Jáuregui, por haber hecho posible la realización de este proyecto.

A mis profesores de la Universidad de Piura y de la Universidad de los Hemisferios, quienes me marcaron con sus enseñanzas y me prepararon para un futuro competitivo, no solo como mejor profesional, sino también como mejor persona.

A mis amigos de aquí y de allá, en quienes sé que siempre podré contar a pesar de la distancia, por hacer de la universidad una bella aventura.

Millón gracias a todos.

Resumen ejecutivo

El presente plan empresarial tiene como objetivo diseñar un plan de importación de semillas orgánicas para la empresa Germinatu. Para ello, se realizó un análisis del entorno comercial y una auditoría interna de la empresa que permitieron determinar la viabilidad y pertinencia de la importación de las semillas orgánicas. Se propuso una estrategia a seguir y un plan detallado que incluye agentes y etapas dentro del proceso, calculando el costo en el que se va a incurrir. Se realizó mediante un análisis cualitativo de información recogida de exportadores y agencias de logística internacional.

El estudio realizado arrojó como resultados que la importación es una alternativa viable para la empresa frente al abastecimiento nacional de la materia prima. Se seleccionó como agente de carga internacional a la empresa Veles Asesores y al proveedor Westar Seeds, escogiendo el transporte marítimo como el más adecuado en términos de costo beneficio.

Palabras clave: plan de importación, estrategia de importación, semillas orgánicas, Germinatu, Veles Asesores, Westar Seeds, costo.

Abstract

This business plan aims to design an import plan of organic seed for Germinatu. A trading environment analysis and an internal audit were done to determine the viability and pertinence of the organic seeds' import. A strategy and a detailed plan that includes agents and steps to follow for the process was proposed, calculating the costs incurred. It was made through a qualitative analysis of information taken from exporters and international logistic agencies.

The main finding of the research was that the import process is a viable alternative for the company in comparison to the national supply of the seeds. The international trade agent Veles Asesores company was selected as the best option to manage the import process and Westar Seeds was selected as the international supplier. Finally, a maritime means of transport was selected as the best option in terms of cost-benefit.

Key words: import plan, import strategy, organic seeds, Germinatu, Veles Asesores, Westar Seeds, cost.

Tabla de contenido

Declaración de aceptación de norma ética y derechos.....	2
Dedicatoria.....	3
Resumen ejecutivo.....	4
Abstract.....	5
Tabla de contenido.....	6
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	9
INTRODUCCIÓN.....	12
Planteamiento del problema.....	12
Formulación del problema.....	15
Objetivos de la investigación.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos específicos.....	15
Hipótesis.....	16
Justificación de la investigación.....	16
Delimitación de la investigación.....	17
MARCO REFERENCIAL.....	19
Antecedentes.....	19
Marco teórico.....	21
Generalidades.....	21

Herramientas de estudio.....	23
Conceptos clave	27
METODOLOGÍA.....	42
Tipo de investigación.....	42
Diseño de la investigación	43
Población.....	43
Técnica de observación.....	44
Validez de la investigación	44
Técnica de análisis de datos	44
HALLAZGOS.....	46
Análisis del entorno comercial.....	46
Análisis del macroentorno	46
Análisis del microentorno	59
Evaluación interna de la empresa	63
Análisis FODA.....	68
Desarrollo de la estrategia de importación.....	74
Requisitos previos a la importación.....	74
Evaluación del origen de la importación	75
Estudio de empresas proveedoras	84
Especificaciones del producto a importar	85
Términos de compra, opciones de flete y seguro.....	87

Evaluación de opciones para el transporte internacional	89
Desaduanización y pago de tributos de comercio exterior	90
Certificados requeridos para la importación	92
Destinación aduanera	92
Aforo	92
Pago al proveedor	93
Resumen de la estrategia y del plan de importación	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
Conclusiones	96
Recomendaciones	100
ANEXOS	114

Índice de tablas

Tabla 1: Razones del consumo de productos orgánicos	58
Tabla 2: Proveedores de la empresa Germinatu	60
Tabla 3: Marcas de productos con certificación orgánica en el mercado ecuatoriano	62
Tabla 4: Empresas productoras y comercializadoras de germinados en Ecuador	63
Tabla 5: Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	70
Tabla 6: Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	72
Tabla 7: Tipos de uso de la tierra para la agricultura orgánica	77
Tabla 8: Uso de la tierra orgánica arable (año 2013).....	78
Tabla 9: Producción en superficie de oleaginosas orgánicas en el año 2011, por país	79
Tabla 10: Producción en superficie de leguminosas orgánicas el año 2011 por país	80
Tabla 11: Producción en superficie de hortalizas orgánicas en el año 2011, por país.....	81
Tabla 12: Superficie productiva promedio de semillas orgánicas durante el periodo 2009- 2013.....	82
Tabla 13: Cuadro comparativo del desarrollo de mercado de productos orgánicos entre Estados Unidos y Europa	83
Tabla 14: Demanda y requerimientos de materia prima.....	86
Tabla 15: Cantidad de semillas a importar por tipo de producto	87
Tabla 16: Resumen de cotizaciones enviadas	88
Tabla 17: Partidas y subpartidas arancelarias de las semillas.....	91
Tabla 18: Tipo, cantidad y precios de los productos a importar.....	117
Tabla 19: Partidas y subpartidas arancelarias de los diferentes tipos de semillas	118
Tabla 20: Detalle del empaque primario.....	119
Tabla 21: Detalle del empaque secundario	119
Tabla 22: Cálculos de peso y volumen	120

Tabla 23: Costo de la importación.....	122
Tabla 24: Costos de desaduanización	123
Tabla 25: Tributos de comercio exterior a cancelar	123
Tabla 26: Total a cancelar por pago al proveedor	124
Tabla 27: Monto total a cancelar por el importador	124
Tabla 28: Costos de producción de la empresa Germinatu	125

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Costos de la importación según cotización de Veles Asesores..... 121

Ilustración 2: Margen de utilidad por tipo de producto..... 126

Introducción

Planteamiento del problema

La competencia entre los mercados internacionales ha tomado mayor importancia durante las últimas décadas. Si bien los intercambios comerciales entre culturas datan de las civilizaciones más antiguas; hoy por hoy la eliminación de las barreras de tiempo y espacio gracias a los avances en tecnología y telecomunicaciones, ha hecho que las relaciones comerciales entre empresas y personas de diferentes partes del mundo se vuelvan casi indispensables. Procesos globales como la importación o exportación de productos y servicios corroboran la incidencia de los intercambios internacionales actualmente, dado que hoy en día es posible disponer de productos y servicios provenientes de cualquier parte del mundo con mayor facilidad y rapidez.

La estrategia de exportación permite a las empresas introducir sus bienes y servicios en mercados internacionales, una vez que se han posicionado en el mercado local. Gracias a este proceso, las empresas pueden aumentar sus ventas y los beneficios económicos derivados de esto. Por otra parte, la importación es un medio idóneo para obtener insumos de menor precio o mayor calidad para la producción y comercialización de bienes y servicios con valor agregado, pudiendo llegar a ser incluso un proceso estratégico para el crecimiento de un negocio.

Del universo de productos importados por el Ecuador, más del 50% son bienes que, a su vez, favorecen la producción nacional. Siendo así, el 30,14% corresponde a materias primas, de las cuales el 75% están destinadas a fines industriales y el 13% a fines agrícolas; mientras que el 26,09% del total corresponde a bienes de capital. Por otra parte, el 20,13% corresponde a bienes de consumo y el 23,40%, a combustibles y lubricantes (Proecuador, 10/08/2015). De lo anterior se puede observar que los insumos de tipo agrícola siguen siendo un rubro importante dentro del grupo de productos que ingresan al país.

Por otro lado, es importante recalcar que a pesar del difícil momento por el que está pasando la actividad importadora en el país debido a las medidas recientemente impuestas por el gobierno como la salvaguardia, productos como materias primas o implementos para la producción agrícola no están sujetos a este tipo de restricciones, como una manera de no obstaculizar el abastecimiento de los implementos necesarios para la producción local.

En este contexto, Germinatu, una micro empresa fundada en 2011 en la ciudad de Cayambe y dedicada a la producción y comercialización de germinados orgánicos, mini plantas y flores comestibles, ha visto una oportunidad en la importación de las semillas para la producción. A pesar de su corta existencia, esta empresa distribuye y comercializa sus productos a dos mercados distintos: el de consumo masivo, representado por las cadenas de supermercados más grandes del Ecuador, y el de la restauración, representado por hoteles y restaurantes de alta gama de la ciudad de Quito. Actualmente cuenta con 3 departamentos: la Gerencia General, el Departamento Comercial y el Departamento de Producción; en los que trabajan un total de 10 personas.

El rápido crecimiento en ventas de este negocio es el resultado de un cambio en el estilo de vida de los ecuatorianos, quienes hoy buscan alternativas de alimentación más saludables y nutritivas. Hoy por hoy, el consumidor en el Ecuador realiza compras reflexivas, basando su decisión final en un estudio más detallado del origen, los beneficios y lo saludable que puede ser un producto. Antes la gente utilizaba cualquier insumo que satisfacía sus exigencias primarias, pero ahora intentan que sus productos satisfagan varias de sus necesidades al momento de realizar una compra. Actualmente, hay muchas iniciativas en los propios países en desarrollo como el Ecuador de buscar una serie de certificaciones verdes, ambientales o sociales a fin de que los productos sean más atractivos en un mercado desarrollado (Chávez, 2008).

En el Ecuador, existe un incremento en el desarrollo en gran parte del mercado de productos *light* y orgánicos; no obstante, éste sigue siendo todavía muy de nicho y dirigido a un perfil de consumidores específico que hay que saber explotar (Chávez, 2008). Debido a ello, los agricultores ecuatorianos ven en la producción de alimentos orgánicos una oportunidad de negocios atractiva. Los productos 100% naturales son cada vez más apreciados en el mercado local por lo beneficiosos que son para la salud, mientras que los productos orgánicos tienen cada vez más acogida en los autoservicios. La gente comúnmente está dispuesta a pagar un poco más por un producto orgánico debido a los beneficios nutritivos que contiene y a los mecanismos que implica su producción (Diario Hoy, 2009).

Como se puede apreciar, los germinados orgánicos tienen un gran potencial de crecimiento a nivel nacional, no solo por ser un alimento altamente nutritivo, sino también porque se trata de una alternativa diferente para el consumo de vegetales que es completamente natural y de origen orgánico. En consecuencia, resulta evidente que las ventas de Germinatu seguirán aumentando, para lo cual es imperante que dicha empresa asegure el abastecimiento de la materia prima necesaria para la producción en el momento oportuno y las cantidades suficientes, obteniendo también un precio de compra conveniente para maximizar las ganancias.

Ahora, Germinatu cuenta con un proveedor nacional de las semillas orgánicas, el cual importa el producto al Ecuador. El incremento en la producción de Germinatu pone en tela de juicio el que dicho proveedor sea capaz de cubrir la demanda de la empresa a futuro, además de que actualmente ofrece el producto a un precio elevado debido al hecho de que se trata del único proveedor de semillas con certificación orgánica en el país.

Es importante para la empresa evaluar otras alternativas de aprovisionamiento de las semillas, teniendo en cuenta que se trata de la materia prima más importante y de mayor volumen de compra de Germinatu. De continuar con el proveedor actual, se corre el riesgo de

desabastecimientos futuros, lo cual impactaría en el volumen de la producción, el cumplimiento de los pedidos de los clientes y las ventas totales. Adicionalmente, el porcentaje de ganancia elevado que mantiene la empresa proveedora hace que los costos directos de Germinatu sean significativos respecto a las ventas totales, disminuyendo así la utilidad. Por otro lado, cabe mencionar también que ya existen actualmente estudios de mercado realizados por la empresa que demuestran la viabilidad de exportar los productos a Perú y Colombia. De llevarse a cabo estos proyectos, la empresa necesita incrementar sus volúmenes de producción y, por ende, de sus materias primas.

En consecuencia, el desarrollo y evaluación de una posible estrategia de importación de las semillas orgánicas desde un mercado internacional es necesaria, de modo que la empresa Germinatu pueda contar con una alternativa para el aprovisionamiento de su materia prima que podría resultar más rentable y segura a largo plazo, contribuyendo así al crecimiento y fortalecimiento del negocio en el mercado nacional.

Formulación del problema

¿Cuáles serían las etapas y costos del proceso de importación de semillas orgánicas desde Estados Unidos para la empresa Germinatu?

Objetivos de la investigación

Objetivo General.

1. Diseñar un plan de importación de semillas orgánicas para la empresa Germinatu.

Objetivos específicos.

1. Realizar un análisis del entorno comercial de la empresa Germinatu a través de un diagnóstico del sector de los productos orgánicos en el mercado ecuatoriano, así como también de la evaluación del macroentorno, del microentorno y de factores internos clave para el desempeño del negocio.

2. Determinar la viabilidad y pertinencia del proceso de importación de semillas orgánicas.
3. Proponer la estrategia y el plan de importación de semillas orgánicas para la empresa Germinatu detallando el mercado internacional y la empresa proveedora, así como los diferentes agentes y las etapas que componen el proceso.
4. Calcular el costo total de la importación de semillas en base a las cotizaciones obtenidas para cada uno de los rubros que componen el proceso.

Hipótesis

El plan de importación de semillas orgánicas para la empresa Germinatu será viable siempre que atienda a una necesidad del negocio, esté acorde a la realidad del mercado y se cumplan todos los pasos y normas para realizar una importación en Ecuador.

Justificación de la investigación

A nivel práctico, la presente investigación le permitirá a la empresa Germinatu analizar una nueva alternativa de aprovisionamiento de las semillas, las cuales constituyen la materia prima principal para la producción de germinados orgánicos. La posibilidad de contar con un proveedor extranjero que haya sido seleccionado teniendo en cuenta las necesidades de la propia empresa permite la compra de insumos de calidad superior, a un precio más conveniente y en las cantidades necesarias para satisfacer los incrementos en la demanda del producto. A largo plazo, todo ello influye positivamente en la rentabilidad del negocio y en el cumplimiento oportuno de los pedidos de los clientes, asegurando también mayores estándares de calidad para el producto que se entrega.

Desde el punto de vista teórico, este trabajo servirá de base para la realización de futuras investigaciones previas a la elaboración de planes de importación, no solo de productos orgánicos o insumos de tipo agrícola, sino también de otras variedades de productos. En base a la investigación teórica realizada se propondrá una estrategia de

importación detallada que muestre los pasos a seguir y las decisiones a tomar desde el inicio hasta el final del proceso, la misma que podrá ser adaptada por otras empresas o personas para el desarrollo de planes de importación diversos.

Por último, en cuanto al aspecto metodológico, el presente estudio constituye un instrumento válido y confiable debido a la rigurosidad con la que se han seleccionado y analizado las fuentes de información, y la forma en la que éstas serán aplicadas para el diseño de la estrategia y el plan de importación. Así mismo, las cotizaciones obtenidas se realizarán con proveedores de alto prestigio y confiabilidad en el mercado al cual pertenecen, lo cual asegura la precisión de los valores que se utilizarán para calcular el costo total del proceso de importación.

Delimitación de la investigación

El estudio se llevará a cabo para Germinatu, empresa productora y comercializadora de productos orgánicos. El levantamiento de información se realizará en las diferentes empresas y entidades proveedoras del producto y de los distintos servicios que intervienen en el proceso importador.

Los datos y la información serán recolectados en un solo momento, durante el tiempo que dure el desarrollo de la presente investigación que será de aproximadamente dos meses. Es importante mencionar también que en el largo plazo se pretende implementar el plan de importación desarrollado, por lo que el impacto del mismo podrá ser evaluado a futuro por la empresa que lo pondrá en práctica.

El presente trabajo está enmarcado en áreas de estudio como los negocios internacionales y el comercio exterior. Se sustenta principalmente en las leyes y normativas propuestas por los organismos responsables de regular el comercio internacional en el país y el mundo, tal como la Organización Mundial del Comercio, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, el Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y el

Ministerio de Comercio Exterior; así como en teorías de comercio internacional propuestas por autores como Ballesteros (2001), González et. al (2009), Román (2010) y Vera (2014).

Marco referencial

Antecedentes

A continuación, se presenta un recuento de algunas investigaciones y trabajos que se han realizado respecto a la importación de productos orgánicos desde mercados internacionales hacia el Ecuador. Para tal efecto se han seleccionado dos estudios, los cuales se muestran a continuación en orden cronológico descendente, es decir, del más reciente al más antiguo.

Iniciando con los antecedentes se encuentra el estudio realizado por Robles (2008), titulado “Plan de negocios para la importación de miel de abeja orgánica desde México hacia Ecuador”, teniendo como objetivo la elaboración de un plan de negocios para la importación de miel de abeja de origen orgánico desde centros de producción mexicanos calificados, por parte de la empresa Productos Apícolas CASESA para satisfacer la demanda creciente de la población ecuatoriana. Por lo tanto, se desarrolló un plan de importación, en base a los preceptos teóricos de Daniels et al. (2004), Tuller et al. (1997), Pujol (2000), entre otros.

La investigación fue descriptiva y de campo, con un diseño no experimental transeccional descriptivo. El estudio cuenta con una población de tipo documental, ya que se basa en fuentes primarias y secundarias de información para proponer el plan de importación de miel orgánica. La técnica de recolección de datos fue de tipo documental, pero también se realizaron entrevistas al Gerente General de la empresa, a apicultores y personas entendidas con el proceso de importación.

El resultado del estudio demostró la viabilidad del proyecto de importación de miel de abeja desde México, dado el tamaño del mercado de este producto en el Ecuador, el creciente interés por el producto orgánico en el país, las condiciones financieras de la empresa importadora y las relaciones comerciales favorables que existen entre Ecuador y México.

Por otro lado, se revisó también el estudio de Rojas Le-Bert (2013) cuyo título es “Estudio de mercado mundial y nacional de semillas orgánicas”, teniendo como objetivo la caracterización del mercado de semillas orgánicas a nivel nacional e internacional, con el fin de contar con la información necesaria para el desarrollo de la industria orgánica nacional en Chile. De este modo, se realizó un estudio de mercado en base a información y datos recopilados a partir de documentos provenientes de fuentes como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés) (2004), la Federación Internacional del Movimiento de Agricultura Orgánica (IFOAM, por sus siglas en inglés) (2013), Servicio Agrícola y Ganadero de Chile (2013), la Comisión Europea (2013), el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) (2011), entre otros; y de las bases y preceptos teóricos de Geary (2013), Lammerts van Bueren (2002), Gaile (2005), Willer & Kilcher (2013), Cook (2000), Robyn (2005), MacDougall (2005) y Fernández (2001), entre otros.

La investigación fue descriptiva y de campo, con un diseño no experimental transeccional descriptivo. Este estudio de mercado cuenta con una población de tipo documental, ya que los datos y la información se obtuvieron de fuentes primarias como entrevistas a expertos en el área de la agricultura orgánica, a productores de semillas orgánicas certificadas y a representantes del gobierno, asociaciones y empresas; así como también de fuentes secundarias compuestas por documentos, artículos científicos, bases de datos y artículos de revistas especializadas. La técnica de recolección de datos fue de tipo documental, pero también se recopilaron datos de primera fuente con el objetivo de contar con discursos y antecedentes actuales sobre el mercado de semillas orgánicas a nivel internacional.

A través del presente estudio fue posible determinar que a nivel internacional existe una creciente demanda de parte de los países desarrollados por este tipo de semillas. Esta

situación se debe tanto a la presión ejercida por el mercado de consumidores a nivel mundial como al mejoramiento de estándares en las normativas internacionales de producción orgánica, las cuales estipulan el uso obligatorio de semillas de tipo orgánico para la obtención de las certificaciones, estableciendo paulatinamente menos excepciones que permitan el uso de semillas alternativas.

En el caso de los mercados externos, y al igual que en el caso del mercado de semillas convencionales, los clientes se encuentran en países desarrollados que presentan una alta demanda orgánica como Estados Unidos y la Unión Europea. De manera general, las variedades de semillas de hortalizas se presentan como los productos más adecuados para comercializar por las ventajas comparativas que éstos presentan.

No obstante, es importante señalar también que el mercado de semillas orgánicas presenta hoy en día las características propias de un mercado emergente, donde existen tanto potenciales oportunidades de negocio, como importantes barreras de entrada al mercado, las cuales no deben ser desestimadas.

Marco teórico

Generalidades.

Comercio exterior.

El comercio exterior es una de las ramas más representativas de los negocios internacionales. Ballesteros (2001, pág. 11) define al comercio exterior como “aquella actividad económica basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de los países del mundo, regulado por normas internacionales o acuerdos bilaterales”. De otra parte, para González et al. (2009, pág. 22), el comercio exterior es “una parte del comercio mundial, el comercio que se desarrolla entre un país determinado y el resto de los países del mundo”.

Ambas definiciones contemplan el concepto de comercio exterior como el intercambio comercial entre un país y las demás naciones del mundo. Sin embargo, la definición proporcionada por Ballesteros (2001) incluye también aspectos como las normas internacionales o los acuerdos bilaterales; además de que precisa que este intercambio puede no ser solamente de bienes tangibles, sino también de servicios o de capital. Debido a ello, para el presente trabajo se tomará en cuenta la definición de este autor.

Estrategia de importación.

Una de las actividades más importantes del comercio exterior es la importación. Esta actividad es la compra de bienes y servicios por parte de una empresa localizada en un país a vendedores que residen en otro (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2007).

Todo proceso de importación debe responder a una estrategia previamente establecida. De acuerdo a Chandler (citado por Carrión, 2007) la estrategia se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos. Por su parte, Michael Porter (citado por Carrión, 2007) considera que la estrategia consiste en alcanzar el liderazgo y permanecer allí, creando ventajas competitivas.

Para Daniels, Radebaugh, & Sullivan (2007), la estrategia de importación debe responder a la pregunta: ¿para qué se necesita importar?, de modo que se alinee con los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización. Los procesos de importación pueden ser para aprovisionamiento de materia prima, como parte de su estrategia de suministro global; para la venta de los productos a otras empresas a nivel nacional, para la comercialización de los mismos a nivel minorista, para el perfeccionamiento de los productos y su posterior reexportación, entre otras. Así mismo, una estrategia de importación puede responder a objetivos de aumento de rentabilidad (a través de la reducción de precios), especialización de la mano de obra, diversificación de los riesgos de operación, excelencia en

calidad o incluso diferenciación respecto de la competencia (al importar bienes y servicios que no se producen en empresas locales).

Por lo tanto, tomando en consideración las definiciones de los autores citados líneas arriba, se puede precisar que la estrategia de importación no es un fin en sí misma sino un medio, ya que debe responder y estar alineada a los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa para la cual se va a desarrollar, creando así ventajas competitivas en términos de costos, calidad, especialización o exclusividad. Por último, cabe resaltar también que toda estrategia de importación implica la definición de etapas, agentes e incluso tiempos, así como también la elaboración de un presupuesto y la asignación de los recursos disponibles.

Herramientas de estudio.

Análisis del Entorno General (Análisis PEST).

Toda estrategia que sea elaborada por la empresa debe responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. La estrategia de importación no es la excepción, y es por ello que para realizar un proceso de importación exitoso es importante detectar tendencias y acontecimientos clave que permitan predecir cambios y ajustarse a ellos.

De acuerdo con Martínez & Milla (2005, pág. 34), “la metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro”. Según los autores, el análisis PEST define cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio: los factores políticos como la legislación fiscal, la legislación sobre medio ambiente, los cambios políticos, los incentivos públicos, etc.; los factores económicos como el PIB, la demanda, el desempleo, la inflación, la balanza comercial etc.; los factores sociales como los estilos de vida, el nivel de riqueza o los movimientos migratorios; y los factores tecnológicos como las innovaciones

que se hayan llevado a cabo en determinado sector o el uso de internet. A lo anteriormente expuesto, Chapman (2010, pág. 5) añade que el análisis PEST “es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio”. Según el autor, la utilidad del análisis PEST recae en que esta herramienta muestra el atractivo de un mercado o negocio, su potencial y lo adecuado de su acceso. Así mismo, el autor recalca que, a la hora de realizar un análisis PEST, es importante tener claro el asunto analizado, así como también la forma en que se define el mercado que se analiza, pues solamente de esta manera el resultado del análisis será útil y pertinente para la toma de decisiones.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Así como el análisis PEST es la herramienta que permite analizar el entorno externo para predecir las implicaciones que los cambios y tendencias de éste pueden tener sobre un negocio, el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter describe el entorno competitivo en base a 5 fuerzas básicas (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012). Por otro lado, Michael Porter, ideólogo del modelo de las 5 fuerzas competitivas, establece que es la estructura de la industria, y no el hecho de si una industria produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, etc., la que impulsa la competencia y la rentabilidad (Porter, 2009). Por tanto, tal y como cita el autor, “comprender estas fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria, al tiempo que ofrece un marco para anticipar la competencia (y rentabilidad) a largo plazo” (Porter, 2009, pág. 33).

Según Porter, las 5 fuerzas son (Porter, 2009):

1. Amenaza de entrada: Depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso (ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes), tales como las economías de escala, los costes por el cambio de proveedor

que deben afrontar los clientes, requisitos del capital para invertir, beneficios para los miembros ya establecidos que sean independientes del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución y las políticas restrictivas del gobierno.

2. La influencia de los proveedores: Está relacionada con los monopolios de los proveedores, la dependencia de éstos de una industria en específico para obtener beneficios, la dificultad de cambiar de proveedor para las empresas de una industria específica, el grado de diferenciación y la inexistencia de sustitutivos de los productos que ofrecen, entre otros.
3. La influencia de los compradores: Es alta si los compradores cuentan con influencia negociadora al ser pocos en el mercado o si los productos de la industria están estandarizados y es fácil cambiar de un proveedor a otro.
4. La amenaza de los sustitutos: Es elevada cuando existe un número considerable de productos que pueden ser adquiridos en lugar de otro específico para cumplir funciones similares a éste, pero de manera diferente. La amenaza es importante cuando existe una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria y cuando el coste de pasarse a un producto sustituto es bajo.
5. Rivalidad entre los competidores existentes: La intensidad de esta rivalidad es mayor si los competidores son numerosos o muy parecidos, el crecimiento de la industria es lento, las barreras de salida son elevadas y si los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo.

Considerando lo anterior, es importante tomar en cuenta los aportes de los dos autores citados porque, por su parte, Martínez & Milla (2012) ofrecen una perspectiva global de la herramienta de las 5 fuerzas competitivas de Porter y la diferencian del análisis PEST, otra de las herramientas de análisis. De otro lado, Porter (2009) resalta la importancia de conocer y comprender a fondo el origen y las causas de estas fuerzas para una industria determinada, de

modo que se tenga más claro el panorama de análisis para la toma de decisiones. Así mismo, ofrece una descripción muy detallada de los componentes y causas de cada una de las fuerzas, de modo que puedan ser entendidas con mayor profundidad.

Auditoría interna.

La auditoría interna de una organización consiste en identificar las operaciones esenciales del negocio (gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción, investigación y desarrollo, sistemas de administración de la información, etc.) para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como también las implicaciones que éstas puedan tener para el negocio. En base a la información recabada, la organización puede elaborar estrategias competitivas y elegir eficazmente entre varias de ellas para asegurar el futuro de la empresa (David, 2013).

Matriz de evaluación de factores externos (EFE) e internos (EFI).

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se elabora a partir de una lista de factores externos identificados en el proceso de auditoría externa (macroentorno y microentorno), para luego asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0,00 (nada importante) y 1,00 (muy importante), y una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales a ese factor (donde 4 = la respuesta es superior y 1 = la respuesta es deficiente). La puntuación ponderada total más alta para la organización es 4,0 y la más baja, 1,00, siendo la puntuación ponderada promedio de 2,50 puntos. Una puntuación ponderada de 4,00 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes, mientras que una puntuación de 1,00 muestra que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas (David, 2013).

Por otro lado, la matriz de evaluación de factores internos (EFI) sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa. Al igual que la matriz EFE, parte de una lista de factores internos clave identificados en la auditoría interna. A cada factor se le asigna una ponderación entre 0,00 y 1,00 y una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza importante (4). La puntuación ponderada total de la organización puede abarcar desde un mínimo de 1,00 hasta un máximo de 4,00, con una puntuación promedio de 2,50. Las puntuaciones inferiores al promedio indican que la organización tiene grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones superiores al promedio indican una posición interna fuerte (David, 2013).

Conceptos clave.

Importación.

La Aduana del Ecuador define la importación como la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del régimen de importación al que se haya sido declarado (Aduana del Ecuador, 2012). Por su parte, el Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas de México establece que la importación es la compra de bienes y servicios que provienen de empresas extranjeras con propósitos comerciales (Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas de México, 2014).

Para este trabajo se tomará en cuenta la definición proporcionada por la Aduana del Ecuador, dado que se acopla más al contexto del Ecuador, lugar en donde se encuentra la empresa para la cual se realizará el plan de importación en cuestión.

Requisitos para importar en el Ecuador.

Según lo especificado por la Aduana del Ecuador, para importar es necesario contar con el registro como importador en el sistema ECUAPASS, proceso que debe estar aprobado

por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. Este mismo organismo establece que para obtener el registro como importador, es indispensable gestionar el RUC respectivo en el Servicio de Rentas Internas para posteriormente adquirir el certificado digital para la firma electrónica y autenticación. Con todo lo anterior, el registro en el portal ECUAPASS se realiza de la siguiente manera (Aduana del Ecuador, 2012):

1. Actualización de base de datos
2. Creación de usuario y contraseña
3. Aceptación de políticas de uso
4. Registro de firma electrónica

Regímenes Aduaneros.

Según la Aduana del Ecuador, el régimen aduanero es el tratamiento aplicable a las mercancías, solicitado por el declarante, de acuerdo a la legislación aduanera vigente (Aduana del Ecuador, 2012). Por su parte, en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), se establecen tres tipos de regímenes aduaneros, los cuales son: regímenes de importación, regímenes de exportación, otros regímenes aduaneros y regímenes de excepción. Para el presente proyecto se tomarán en cuenta los regímenes de importación, los cuales son:

- Importación para el consumo: “Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras” (Art. 147).
- Admisión temporal para reexportación en el mismo estado: “Es el régimen aduanero que permite la introducción al territorio aduanero de determinadas mercancías

importadas, para ser utilizadas en un fin determinado, con suspensión total o parcial del pago de los derechos e impuestos a la importación y recargos (...), para ser reexportadas en un plazo determinado sin experimentar modificación alguna, según se determine en el reglamento” (Art. 148).

- Régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo: “Es el régimen aduanero que permite el ingreso al territorio aduanero ecuatoriano, con suspensión del pago de los derechos e impuestos a la importación y recargos aplicables, de mercancías destinadas a ser exportadas luego de haber sido sometidas a una operación de perfeccionamiento, bajo la forma de productos compensadores” (Art. 149).
- Reposición de mercancías con franquicia arancelaria: “Régimen aduanero que permite importar, con exoneración de los derechos e impuestos a la importación y recargos con excepción de las tasas aplicables, mercancías idénticas o similares por su especie, calidad y sus características técnicas, a las que estando en libre circulación, hayan sido utilizadas para obtener las mercancías exportadas previamente con carácter definitivo” (Art. 150).
- Transformación bajo control aduanero: “Es el régimen aduanero que permite introducir en el territorio aduanero mercancías para someterlas a operaciones que modifiquen su especie o estado, con suspensión del pago de los derechos e impuestos a la importación y recargos aplicables, para la posterior importación para el consumo de los productos resultantes obtenidos de esas operaciones, con la aplicación de los derechos e impuestos a la importación y recargos que les correspondan con arreglo a la naturaleza arancelaria del producto terminado” (Art. 151).
- Depósito aduanero: “Régimen aduanero según el cual las mercancías importadas son almacenadas por un periodo determinado bajo el control de la aduana en un lugar

habilitado y reconocido para esta finalidad, sin el pago de los derechos e impuestos y recargos aplicables” (Art. 152).

- Reimportación en el mismo estado: “Es el régimen aduanero que permite la importación para el consumo con exoneración de los derechos e impuestos a la importación, recargos aplicables de las mercancías que han sido exportadas, a condición que no hayan sido sometidas a ninguna transformación, elaboración o reparación en el extranjero y a condición que todas las sumas exigibles en razón de un reembolso o de una devolución, de una exoneración condicional de derechos e impuestos o de toda subvención u otro monto concedido en el momento de la exportación, se hayan pagado” (Art. 153).

Términos Internacionales de Comercio (INCOTERMS).

La Cámara de Comercio Internacional (ICC, por sus siglas en inglés) establece que los INCOTERMS son reglas internacionales de comercio que facilitan el proceso de las negociaciones globales, ya que constituyen una guía para los importadores, los exportadores, abogados, transportistas y aseguradores al definir obligaciones y derechos del comprador y vendedor, y describiendo las tareas, costos y riesgos que implica la entrega de mercancía. Así mismo, ofrece una clasificación de los INCOTERMS en base al medio de transporte principal empleado, de la siguiente manera (International Chamber of Commerce, 2010):

Reglas para cualquier modo de transporte:

- EXW (En fábrica): La responsabilidad del vendedor es la entrega del producto acondicionado para su venta en la fábrica del vendedor.
- FCA (Franco porteador): La responsabilidad del vendedor incluye el acondicionamiento de la mercancía para la venta, la carga en el almacén del vendedor, el transporte interno en origen y las formalidades aduaneras de exportación.

- CPT (Transporte pagado hasta): En este término de compra la responsabilidad del vendedor incluye todo lo que contempla el FCA, pero también los gastos de manipulación en origen y el transporte principal.
- CIP (Transporte y seguro pagado hasta): La responsabilidad del vendedor incluye todo lo acordado en el CPT, además de la contratación de un seguro de transporte para la mercadería.
- DAT (Entrega en terminal): En este caso, la mercancía es entregada al comprador en la terminal de llegada, es decir, la responsabilidad del vendedor implica todo lo contemplado en el término de compra CIP, pero también los gastos de manipulación en destino.
- DAP (Entrega en lugar): Por medio de este término de compra la responsabilidad del vendedor en casi total, por lo que incluye todo lo contemplado en el término de compra DAT, además del transporte interior en destino y la entrega de la mercancía en la fábrica del comprador. Éste último solo debe preocuparse de llevar a cabo las formalidades aduaneras de importación.
- DDP (Entrega derechos pagados): En este caso, la mercadería es entregada al comprador en el punto acordado y las responsabilidades del vendedor llegan hasta este punto.

Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores:

- FOB (Franco a bordo): El vendedor tiene las mismas responsabilidades que asume en el término de compra FAS, pero también es responsable de los gastos de manipulación en origen.
- FAS (Franco al costado del buque): El vendedor tiene responsabilidad sobre la mercadería hasta que ésta se encuentra lista para ser embarcada, es decir, incluye

el acondicionamiento de la mercadería, el transporte interno en origen y las formalidades aduaneras de exportación.

- CFR (Costo y flete): El vendedor asume las responsabilidades incluidas en el término de compra FOB, pero además debe encargarse del transporte principal de la mercadería.
- CIF (Costo, seguro y flete): Las responsabilidades del exportador son las mismas que en el CFR, pero además debe encargarse de la contratación de un seguro para la mercancía.

El transporte en el comercio internacional.

Ballesteros (2001, pág. 297) establece que, en el contexto del comercio internacional, el transporte puede definirse como: “la serie de actos encaminados a situar una mercancía en un punto de destino, partiendo de que la misma se encuentra en un lugar distinto del mismo, al que podemos llamar punto de origen”. El mismo autor establece que existen ciertas clases de transportes, como el ferroviario, por carretera, el transporte aéreo y el transporte marítimo. Del mismo modo, este autor define que existen diversos aspectos que analizar a la hora de escoger un determinado medio de transporte internacional, como la rapidez y la seguridad del servicio, el incoterm bajo el que se haya negociado la operación, las características físicas de la mercancía, la accesibilidad del transporte al punto de destino o el precio (pág. 298).

Por otra parte, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú establece las ventajas y desventajas de los modos de transporte más empleados. El transporte aéreo permite ahorros en términos de tiempo y embalaje, pero el flete es más costoso que el marítimo. El transporte terrestre es más seguro y permite una entrega puerta a puerta, pero los inconvenientes son el mayor tiempo de traslado y la variación en las tarifas. El transporte fluvial es seguro, económico y permite el transporte de grandes volúmenes, pero se trata de

un transporte lento y con poca accesibilidad. Finalmente, el transporte ferroviario es económico, pero es más lento (03/08/2015).

Tipos de carga.

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador (PROECUADOR) establece que, para garantizar un manejo adecuado, la carga debe clasificarse por su tipo en general y a granel (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2012):

- Carga general: Es aquella que se presenta en estado sólido, líquido o gaseoso, y que estando embalada o sin embalar puede ser tratada como unidad. Se puede subclasificar en:
 - Carga general fraccionada: Bienes sueltos como paquetes, sacos o cajas, entre otros.
 - Carga general unitarizada: Compuesta por artículos individuales agrupados en unidades como pallets o contenedores.
- Carga a granel: Es el conjunto de productos que son transportados a grandes cantidades, cuyo único recipiente es el vehículo de transporte. Se subdivide en:
 - Granel sólido: En esta clasificación se incluyen los granos, el carbón, el mineral de hierro, la madera, la sal, etc.
 - Granel líquido: Es la carga que se encuentra en estado líquido o gaseoso como petróleo, gas natural, químicos y alimentos líquidos.

Partida Arancelaria.

La partida arancelaria es un código numérico que clasifica las mercancías.

PROECUADOR hace una distinción entre la partida arancelaria y la subpartida arancelaria.

La primera es el conjunto de unidades en que se divide la Nomenclatura del Sistema

Armonizado de Designación y Codificación de Mercancía, en donde se clasifican grupos de

mercancías y se las identifican por 4 dígitos, mientras que la segunda, son los subgrupos en que se dividen las mercancías de una partida, se identifican por 6 dígitos en la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancía (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013).

Agente de aduana.

Según el COPCI, un agente de aduana es “la persona natural o jurídica cuya licencia, otorgada por la Directora o el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera en los casos que establezca el reglamento” (Art. 227). Por otro lado, el Servicio Nacional de Aduanas de Chile, define a la figura del agente de aduanas como “un profesional auxiliar de la función pública aduanera, cuya licencia lo habilita ante el Servicio Nacional de Aduanas para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías” (Servicio Nacional de Aduanas de Chile, 2010).

Canal de aforo.

Según se establece en COPCI, el aforo es “el acto de determinación tributaria a cargo de la Administración Aduanera y se realiza mediante la verificación automática, física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía” (Art. 140).

En la Norma Técnica Provisional para operativizar el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones expedida por la Aduana del Ecuador, se detalla cada uno de estos tipos de aforo, estableciendo que el aforo automático es “la modalidad de despacho que se efectúa mediante la validación y análisis electrónico de la Declaración Aduanera a través del sistema informático” (Art. 3); el aforo documental “consiste en la verificación de la Declaración Aduanera y de sus documentos de soporte, contrastada con la información que

conste registrada en el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador” (Art. 4); y el aforo físico que “es el reconocimiento físico de la mercancía para comprobar su naturaleza, origen, condición, cantidad, peso, medida, valor en aduana y clasificación arancelaria, en relación a los datos contenidos en la Declaración Aduanera y sus documentos de soporte, contrastados con la información que conste registrada en el sistema informático de la SENAE” (Art. 5).

Documentos en el comercio exterior.

Existe una diversidad de documentos de comercio exterior. A continuación, se detallan solamente aquellos que son exigibles en el Ecuador para la desaduanización de la mercancía y la liberalización de la misma. Según se establece en el Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), existen tres tipos de documentos, los cuales son:

Documentos de acompañamiento.

Son los documentos denominados de control previo, los cuales se deberán tramitar y aprobar antes del embarque de la mercadería, estos pueden presentarse física o electrónicamente, junto con la Declaración Aduanera, siempre que sean exigidos (Reg. COPCI, 2010, art. 72). Estos documentos son: original o copia negociable del conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte; factura comercial y póliza de seguro; certificado de origen (cuando proceda), los demás exigibles.

Documentos de soporte.

Los documentos de soporte constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad

conforme a lo determinado en la Ley (Reg. COPCI, 2010, art. 73). Los documentos de soporte son:

Factura comercial: “Es el documento en el que se fijan las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. Es expedida por el exportador a nombre del comprador extranjero, para quien constituye el justificante probatorio de la propiedad del bien adquirido” (Ballesteros, 2001, pág. 263).

Licencia de importación: Es “la autorización oficial que permite la entrada de las mercancías en el país del importador. Si las mercancías no están sometidas a restricciones aduaneras, se conceden automáticamente. Si están sometidas a restricciones (cupos) las licencias se dan previo examen de la autoridad competente” (Ballesteros, 2001, pág. 267). Para la Organización Mundial del Comercio, la licencia de importación se define como “el procedimiento administrativo... que requiere la presentación de una solicitud u otra documentación (...) al órgano administrativo pertinente, como condición previa para efectuar la importación de mercancías” (Organización Mundial del Comercio, 2015).

Certificado de origen: Es un documento que certifica el país de origen de la mercancía que en él se detalla, es decir, acredita que la mercancía ha sido fabricada en ese país. Se utiliza sólo para exportaciones e importaciones con países extracomunitarios, de tal forma que los productos puedan acogerse a los regímenes preferenciales y a la aplicación de los aranceles que les corresponden (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013). Por otra parte, el Ministerio de Comercio Exterior establece que el objetivo del certificado de origen es presentar ante la autoridad competente un documento que avale la procedencia de los productos fabricados en el país de origen para confirmar que se están cumpliendo los criterios de origen establecidos en los acuerdos comerciales (Ministerio de Comercio Exterior, 2013).

Certificado de Seguro: Es el documento que se emite cuando el asegurado tiene contratada una póliza global que cubre la mercadería que se va a transportar (Ballesteros, 2001). Por su lado, González et al. (2009) establecen que este certificado es el resguardo expedido por la compañía de seguros acreditando la cobertura de una mercancía en un embarque concreto.

Certificado Fitosanitario: La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) establece que los certificados fitosanitarios se expiden para indicar que los envíos de plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados cumplen los requisitos fitosanitarios de importación especificados (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2005). Ahondando en este aspecto, la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (2013) establece en su sitio web los requisitos para la emisión de un certificado fitosanitario de exportación, los cuales son:

- Solicitud de inspección
- Informe de inspección fitosanitaria del envío
- Copia de la factura comercial
- Pago de la tasa por la extensión del certificado
- Resultados del análisis de laboratorio

Documento de transporte.

Ballesteros (2001), establece que éste grupo de documentos indican el embarque, el despacho o la toma a cargo de la mercancía. Para el transporte marítimo, este documento es conocido como “conocimiento de embarque” o “Bill of landing”; en él debe constar el nombre del transportista y su firma, la identificación del buque, el puerto de embarque y la fecha. El transporte aéreo se documenta con el denominado “conocimiento de embarque aéreo”, el cual también debe estar firmado por el transportista e indicar que la mercancía ha

sido aceptada para su transporte. Por otro lado, González et al. (2009) detallan una mayor variedad de documentos relacionados con el transporte, entre los cuales están:

- Lista de embalaje, la cual muestra las marcas, número y tipo de los paquetes; el contenido; el peso y las dimensiones de cada uno de ellos.
- Cartas de Porte Aéreas y Marítimas, las cuales actúan como un recibo para los bienes en buen estado y son evidencia del contrato existente entre el exportador y el transportista. A diferencia del conocimiento de embarque, las cartas de porte no son documentos de titularidad, por lo que el portador no tiene necesariamente la propiedad de los bienes.

Se observa que la información proporcionada por ambas fuentes es complementaria, por lo que para el presente proyecto se fijará posición con ambos autores en lo que a documentos de transporte se refiere.

Desaduanización.

Este proceso se inicia una vez que la mercancía haya sido receptada en la aduana de ingreso. El objetivo principal es el pago de todos los impuestos con los cuales se encuentra gravada la mercadería en cuestión, para lo cual el importador recibirá los siguientes documentos que servirán de base para la elaboración de la Declaración Aduanera de Importación (Agencia de Aduanas Browne, 2010):

- Conocimiento de embarque
- Factura comercial
- Certificado de seguro, indicando el monto de la prima
- Certificado de origen (si procede)
- Certificado sanitario o fitosanitario
- Lista de empaque

Una vez concluido este proceso, el agente de aduanas podrá realizar cualquiera de las destinaciones o regímenes aduaneros que ya fueron descritos con anterioridad.

Por otra parte, la Aduana establece que la desaduanización es la liberalización de las mercancías que ingresan a territorio nacional. Este proceso incluye la elaboración de la Declaración Aduanera de Importación (DAI) y el cumplimiento del tipo de aforo que la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador haya asignado. Para ello, es necesario también el envío de digital de los documentos de acompañamiento y de soporte a través del sistema ECUAPASS (Aduana del Ecuador, 2012).

Tributos a las importaciones en el Ecuador.

La Aduana del Ecuador establece que para determinar el valor a pagar de tributos al Comercio Exterior es necesario conocer primero la clasificación arancelaria del producto importado. Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros que se aplican sobre la base imponible a la importación (valor FOB, compuesto por el costo del producto, el seguro y el flete) (Aduana del Ecuador, 2012). Para este concepto se utilizará como fuente únicamente al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por ser el organismo que se encarga del cobro de éstos tributos. Este mismo organismo clasifica los tributos en:

- **AD-VALOREM:** Arancel cobrado a las mercancías y que es administrado por la Aduana del Ecuador. Se trata de un porcentaje variable según el tipo de mercancía.
- **FODINFA:** Es el Fondo de Desarrollo para la Infancia y está administrado por el INFA. Es el 0.5% aplicable sobre la base imponible.
- **ICE:** Es el Impuesto a los Consumos Especiales, administrado por el SRI. Se trata de un porcentaje variable sobre la base imponible según los bienes y servicios que se importen.

- IVA: Es el Impuesto al Valor Agregado, administrado por el SRI. Corresponde al 12% sobre la base imponible más el monto pagado por los otros tres impuestos de importación.

Formas y medios de pago internacionales.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (Mincetur) define que “son los diferentes acuerdos entre comprador y vendedor para determinar el momento del pago de la mercadería o servicio, el cual está en relación al embarque y/o entrega del bien o servicio” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú - Mincetur, 2006). La misma entidad establece que las principales formas de pago internacionales son:

- Pago por adelantado: El exportador recibe el pago antes de realizar el embarque.
- Pago a la vista: El exportador recibe el pago una vez efectuado el embarque y contra la presentación de los documentos respectivos.
- Pago a plazo: Es convenido entre el importador y el exportador en base a la fecha de embarque, la fecha de la factura o de la presentación de documentos de embarque.
- Cuenta abierta: El exportador envía la mercancía, la factura y los documentos de embarque al importador y espera el pago.

Con respecto a los medios de pago internacionales, el Mincetur analiza los tres principales o más utilizados:

- Transferencia u orden de pago: Pago que realiza el importador al exportador por intermedio de los bancos.
- Cobranza de exportación: El exportador le encarga la cobranza de los documentos a un banco.
- Carta de crédito de exportación: Es el medio de pago internacional mediante el cual el banco del importador, a solicitud de éste, se compromete a pagar, a la vista o a plazo,

a un exportador una cantidad determinada, siempre y cuando se cumplan todos los términos y condiciones de la carta de crédito.

Por otra parte, Vera (2014) establece que las formas y medios de pago internacionales nacen de la necesidad, tanto del exportador como del importador, de asegurarse al máximo el cobro y la entrega de la mercadería en el momento y forma acordados, respectivamente. Este autor divide los instrumentos de pago en dos tipos (Pág. 5, 6):

- Documentarios: El pago de la operación está condicionado a que el exportador entregue determinados documentos, de tal forma que el importador se asegura que la mercancía ha sido puesta a su disposición en el punto convenido y la forma acordada antes de realizar el pago. Dentro de este grupo se encuentran el crédito documentario y la remesa documentaria.
- Simples: Evidencian una mayor confianza entre el exportador y el importador, aunque la seguridad en el cobro es menor. Dentro de este grupo están el pago en efectivo, el cheque personal o bancario y la orden de pago simple.

Vera proporciona una división clara entre los medios de pago en base a la importancia del soporte documental y del grado de seguridad que otorgan a ambas partes. Por otra parte, el Mincetur se centra más en detallar las formas y medios de pago más empleados a nivel internacional. Para el presente trabajo se tomará la información proporcionada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú porque detalla más a profundidad cada uno de los medios de pago que son utilizados más comúnmente en las relaciones de comercio internacional.

Metodología

Tipo de investigación

De acuerdo a Moreno (1987), existen tres tipos de investigación según el propósito, las fuentes de información y el momento en el que el estudio será analizado. Según el propósito, la presente investigación es de acción porque permite “tomar decisiones acerca de la o las estrategias de acción que mejor parecen convenir para dar respuesta a la situación problemática en estudio y luego proceder a llevarlas a la práctica” (pág. 39). Esta investigación busca esbozar la estrategia más conveniente para desarrollar el plan de importación de las semillas para la empresa Germinatu, con el propósito de ponerla en práctica en el futuro.

Del mismo modo, de acuerdo al origen de las fuentes de información, este estudio es documental porque se recurrirá a fuentes de datos ya existentes. Así mismo, también es de campo porque el diseño del plan de importación se encuentra orientado a una empresa en particular para su posterior implementación en la misma, y también porque se obtendrá información directamente de la realidad, a través del contacto con proveedores, transportistas o agentes de carga internacional (Moreno, 1987).

Finalmente, teniendo como criterio la forma y el momento en que será analizado el fenómeno de estudio, la investigación en cuestión es de tipo descriptiva porque “se pretende recabar e interpretar información acerca de la forma en que los fenómenos en estudio están ocurriendo sin que el investigador haga intervenir o evite la intervención de algunas variables” (Moreno, 1987, pág. 44). A lo largo del presente trabajo se pretende desarrollar el plan de importación en base a una estrategia que será esbozada y delimitada a partir de las necesidades detectadas en la empresa, y al efecto que sobre la estrategia de importación tenga el comportamiento de todas las variables y fenómenos relacionados con el proceso de importación.

Diseño de la investigación

Se trata de una investigación no experimental. De acuerdo con Gómez (2006, pág. 102), un diseño no experimental implica que “se realiza sin manipular deliberadamente variables y solo observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”. En el presente trabajo se elaborará el plan de importación de semillas para la empresa Germinatu mediante la aplicación y el análisis de la incidencia de las variables y conceptos relacionados al proceso de importación, sin modificar o alterar ninguno de ellas.

Por otro lado, se trata también de un estudio transeccional o transversal, dado que se recolectarán los datos en un solo momento para describir la variable estudiada y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Gómez, 2006). Adicionalmente, de acuerdo con Hernández et al. (2006) existen tres tipos de diseños transeccionales: exploratorios, descriptivos y correlacionales – causales. Según este autor, el presente estudio es de tipo descriptivo porque “tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables” (Hernández et. al; 2006, pág. 111). El presente plan de importación se realizará a partir del análisis de la manera en que todas las variables vinculadas al proceso importador se manifiestan en este caso concreto.

Población

De acuerdo con Hernández et al. (2006, pág. 238), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Para el presente estudio se ha definido una población documental que es el conjunto de fuentes, ya sean impresas, audiovisuales o electrónicas, de las que se obtienen datos secundarios para su posterior análisis o aplicación (González & Salazar, 2008). La población es documental porque el análisis a realizar se basará en documentos, informes, datos y reglamentos tomados de fuentes ya publicadas.

Técnica de observación

La técnica de observación que se empleará para el presente trabajo será la observación documental. Este tipo de observación está basado en la obtención de información de libros, revistas, páginas web y otros para su posterior organización y utilización (Moreno, 1987). A través del análisis de fuentes bibliográficas diversas como documentos y normativas se pretende obtener toda la información necesaria para diseñar la estrategia y el plan de importación de las semillas.

Validez de la investigación

De acuerdo a Martínez (2011), la validez en la metodología de la investigación hace referencia al hecho de que un instrumento, procedimiento, muestreo o diseño son apropiados para ayudar al investigador a obtener conclusiones válidas y relevantes al problema que se está estudiando. Por tanto, según este autor la validez apunta a sostener cuán legítimas son las proposiciones con las que se concluye una determinada investigación. El diseño del presente plan de importación será supervisado por un profesor guía de la Universidad de los Hemisferios experto en el tema, lo cual garantiza la validez y pertinencia del diseño del mismo y de los resultados obtenidos.

Técnica de análisis de datos

El análisis de los datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio. En el presente trabajo se emplearán técnicas cualitativas, ya que los datos obtenidos de fuentes secundarias y cotizaciones con exportadores y agencias de logística internacional se presentarán de manera verbal (Núñez, 2006, pág. 2).

El análisis cualitativo se realiza en cuatro etapas: la obtención de la información, la preparación y descripción del material bruto, la reducción de los datos a través de la codificación de la información y la elección y aplicación de los métodos de análisis. Para la

etapa de codificación de la información se agrupará los datos obtenidos según la etapa del proceso de importación en la cual deben aplicarse. De otra parte, el método de análisis a emplear será el de emparejamiento, el cual implica comparar una configuración teórica predicha con una configuración empírica observada. Las fases del plan de importación se desarrollarán en base a los datos obtenidos, los cuales se compararán con toda la teoría del comercio internacional y las bases legales vigentes en el Ecuador para la importación de productos, de modo que puedan utilizarse bajo éstos parámetros.

Hallazgos

Análisis del entorno comercial

Análisis del macroentorno.

Entorno político – legal.

Es importante considerar las políticas gubernamentales actuales acerca del cambio de la matriz productiva y las restricciones a las importaciones para impulsar la industria nacional. Si bien estas disposiciones del gobierno han afectado a empresas importadoras y comercializadoras de bienes provenientes de otros países del mundo al encarecer y dificultar el proceso del ingreso de las mercaderías al Ecuador, para el caso de las materias primas e insumos que se utilizan para la producción agrícola se han gestionado flexibilizaciones y liberalizaciones. Durante los últimos meses, el Comité Ejecutivo del Ministerio de Comercio Exterior ha emitido resoluciones para liberalizar la importación de materias primas y algunos bienes terminados (Enríquez & Laines, 2015).

De lo anterior se deduce que la importación de semillas orgánicas para la empresa Germinatu no se vería afectada por las restricciones a las importaciones al tratarse de materia prima para la producción agrícola. Más aún, las restricciones a las importaciones favorecen el consumo de productos de origen nacional al encarecerse la oferta importada, lo cual beneficia a las empresas como Germinatu.

Respecto al entorno legal, existen normativas de carácter nacional e internacional. Las reglamentaciones de carácter global sirven a los países para elaborar sus propias normativas orgánicas, además de aportar a la uniformidad en el desarrollo de las transacciones internacionales de productos orgánicos. Estas reglamentaciones son las establecidas por el Codex Alimentarius de la Organización para la Alimentación y la Agricultura de las Naciones Unidas (FAO) y aquellas establecidas por la Federación Internacional de Movimientos Agrícolas Orgánicos (IFOAM) (Rojas Le-Bert, 2013, pág. 24).

El Codex Alimentarius señala que las semillas y el material de reproducción vegetativa deben proceder de plantas cultivadas de acuerdo con las disposiciones establecidas para la producción de cultivos orgánicos. De acuerdo a ellas, en el caso de cultivos anuales, los procesos deben haber sido llevados a cabo al menos durante una generación; y en el caso de los cultivos perennes, durante un mínimo de dos temporadas de crecimiento (Citado por Rojas Le-Bert, 2013, pág.32).

Con respecto a la falta de abastecimiento de semillas, el Codex señala que, si un operador está en condiciones de demostrar al organismo o autoridad de certificación oficial que no se disponen de semillas orgánicas de una determinada variedad, el organismo de inspección podrá autorizar en primera instancia, ya sea el uso de semillas sin tratar o de aquellas que han sido tratadas con sustancias distintas a las específicamente aceptadas. No obstante, también señala claramente que se debe utilizar sin excepción semilla producida orgánicamente, cuando el cultivo es un comestible brote o un trasplante anual (Citado por Rojas Le-Bert, 2013, pág. 33). En este punto cabe resaltar la importancia que tiene para Germinatu conseguir semillas orgánicas certificadas de buena calidad porque al ser productor de brotes comestibles necesita de estas semillas para conservar la certificación de producto orgánico.

Por otro lado, la normativa de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM, por sus siglas en inglés) contiene en su capítulo sobre producción de cultivos, dos principios generales relativos a la elección de cultivos y variedades. El primero establece que las especies y variedades cultivadas en la agricultura orgánica deben ser seleccionadas por su adaptabilidad a las condiciones locales de suelo, clima y su tolerancia a las plagas. El segundo principio señala que todas las semillas y el material vegetal utilizado sean certificados como orgánicos (Citado por Rojas Le-Bert, 2013, pág. 32).

El IFOAM también propone recomendaciones como la diversidad de cultivos y variedades, con el fin de estimular la sustentabilidad, la auto-seguridad y la diversidad. Así mismo, sugiere seleccionar variedades de plantas que permitan mantener la diversidad genética y utilizar aquellas que sean conocidas por su adaptabilidad al manejo orgánico (Citado por Rojas Le-Bert, 2013, pág. 32).

Esta norma determina también algunos estándares que deben ser alcanzados por los agricultores. Uno de ellos señala que, antes de que una semilla o material genético sea certificado, éstos deberán haber sido propagados de una generación completa con manejo orgánico en el caso de anuales; y para perennes, de dos períodos de crecimiento o 12 meses, el período que resulte más largo. Con respecto a la no disponibilidad de material genético o de semillas orgánicas, la normativa indica que se puede utilizar material convencional, demostrando que este material no ha sido tratado con pesticidas que no estén permitidos por el estándar de IFOAM. Así mismo, insta que, en el caso de no existir disponibilidad de semillas o material vegetal convencional no tratado, entonces se podrán utilizar materiales tratados químicamente. En este mismo caso, el organismo de certificación deberá establecer los límites de tiempo y condiciones para excepciones que permitan el uso de cualquier semilla o material vegetal tratado químicamente (Citado por Rojas Le-Bert, 2013, pág. 32).

A nivel nacional, las ventajas de los productos orgánicos para el cuidado de la salud y del medio ambiente están resaltadas en la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, en donde se establece que “el Estado estimulará la producción agroecológica, orgánica y sustentable, a través de mecanismos de fomento, programas de capacitación, líneas especiales de crédito y mecanismos de comercialización en el mercado interno y externo, entre otros” (Art. 14).

Por otro lado, en el país está vigente actualmente la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica-Ecológica en el Ecuador, publicada en el

Registro Oficial n°. 34 del 11 de julio de 2013. Este documento tiene por objetivo normar la producción de alimentos de origen agropecuario para que éstos puedan obtener la certificación orgánica que valide su carácter ecológico y el de todo su sistema de producción, almacenamiento, envasado y comercialización (Art. 2; Art. 3). El documento regula también el origen de las semillas, las cuales deben tener una procedencia orgánica y no haber sido expuestas a fertilizantes de origen químico (Art. 15). Así mismo, para el caso de una importación de productos orgánicos, éstos deberán estar acompañados de un certificado que identifique al importador, al exportador, al producto (denominación comercial, cantidad, tipo de embalaje y empaque), así como también al organismo certificador del país exportador (Art. 94).

Entorno económico.

El desempeño de la economía ecuatoriana en términos de la tasa de crecimiento del PIB es favorable desde 2008. En 2014, el Ecuador fue uno de los países con mayor crecimiento en Latinoamérica con 3,8% del PIB, creciendo más que países como Perú (2,8%), México (2,1%) y Chile (1,8%). Este índice se concentra en el buen desempeño del gasto-consumo de los hogares, seguido por las exportaciones y la inversión. Por otra parte, el sector no petrolero creció cerca del 4,3% en 2014, registrando un mayor dinamismo que en años anteriores (Banco Central del Ecuador, 2015). Sin embargo, durante 2015, el Ecuador creció escasamente cerca de un 0,4% debido a la economía dolarizada que mantiene el país y la caída de los precios de materias primas causada principalmente por la apreciación del dólar. Del mismo modo, las perspectivas para el 2016 no son muy alentadoras, puesto que el Banco Mundial estimó que el Ecuador decrecerá un 2% en el 2016, según un reporte publicado a inicios de año (Orozco, 2016).

Respecto a la Inversión Extranjera Directa (IED), según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), ésta creció en 6% en 2014 respecto a

la inversión receptada en 2013, llegando a 774 millones de dólares. A pesar del avance, el Ecuador sigue rezagado respecto a países vecinos como Perú y Colombia, quienes además de recibir mayores flujos de inversión, cuentan ya con acuerdos comerciales que favorecen la inversión y el comercio internacional (Revista Líderes, 2015).

Durante el primer semestre de 2015, la IED decreció un 15% debido principalmente a una caída en el valor de las materias primas, motor de la mayoría de las economías latinoamericanas, así como también por la reducción de los precios internacionales de los hidrocarburos y la desaceleración de China y de países latinoamericanos con economías pujantes como Brasil (El Universo, 2015). La inversión extranjera directa fue de 71 millones de dólares para el segundo trimestre de 2015, lo cual representa una disminución del 56% respecto del mismo periodo del año 2014 (Universidad Andina Simón Bolívar, 2015). Estas cifras muestran una disminución del ingreso de capital extranjero en el país, lo cual se traduce en un crecimiento económico que no puede absorber los empleos requeridos. La falta de capacidad para generar empleos en el país implica una caída en los ingresos familiares y, por ende, una menor capacidad adquisitiva de la población. A su vez, lo anterior favorece un aumento del ahorro y una disminución del gasto de los hogares, ocasionando así un recorte en el consumo de los bienes que no sean de primera necesidad.

Por otra parte, la economía ecuatoriana cerró el año 2015 con una inflación acumulada de 3,38%, frente al 3,67% registrado en 2014, según cifras del el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). La inflación de Ecuador se desaceleró a un 3,48% en los últimos diez meses hasta octubre, frente al 3,98% del mismo mes del año anterior (El Telégrafo, 2016). En 2015, el mes con mayor inflación fue abril con 0,84% seguido de febrero con 0,61%. Los meses que menos inflación registraron fueron octubre con el -0,09% y julio con -0,08% (Banco Central del Ecuador, 2015).

A diciembre de 2015, se evidencia que aquellos productos que forman parte de la división de alimentos y bebidas no alcohólicas; los del rubro de alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles; y aquellos incluidos en la división de restaurantes y hoteles, son los que han contribuido en mayor medida al incremento del índice general de precios con incidencias de 0,0664%, 0,0188% y 0,0116% respectivamente. En cuanto a la variación anual, el índice de precios de alimentos y bebidas no alcohólicas (3,64%), se encuentra por encima de la inflación general anual (3.38%), mientras que la variación anual de las restantes divisiones excluida la de alimentos y bebidas fue de 3,30% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016).

Adicionalmente, para diciembre de 2015 el costo de la canasta básica alcanzó un valor de 673,21 dólares, lo cual representa un incremento del 4,7% respecto al mismo periodo del año 2014. Igualmente, en el mismo período objeto de comparación, la canasta vital (canasta que contiene menos productos que la básica) sufrió un incremento de su valor en un 5.8% para el 2015, ubicándose en 489 dólares (Universidad Andina Simón Bolívar, 2015). El ingreso mensual familiar ubicado en 660,80 dólares en diciembre de 2015, logra cubrir 98,16% el costo total de la canasta familiar básica, valor inferior al de la cobertura de 2014 en -0,04 puntos porcentuales (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016).

La tasa de desempleo en el sector urbano se ubicó en 5,6% durante el segundo trimestre de 2015, lo cual significa una disminución de 0,1 puntos porcentuales en comparación al mismo periodo del año 2014. En lo referente al empleo inadecuado, se constata que éste llegó a ubicarse en 39,3%, siendo 3,3 puntos porcentuales más en relación a lo registrado un año atrás. Para junio de 2015 el empleo adecuado alcanzó el 54,3%, lo cual refleja una caída de 3,6 puntos porcentuales en comparación con lo registrado en junio de 2014 (Universidad Andina Simón Bolívar, 2015).

Por otro lado, cabe señalar que el comercio internacional ecuatoriano finalizó el tercer trimestre de 2015 con un déficit de US\$ -1.681,1 millones, lo cual representa un retroceso respecto al mismo periodo de 2013, en donde se registró un superávit de US\$ 527,3 millones. Este comportamiento se explica por una mayor disminución de las exportaciones petroleras en relación con la reducción de las importaciones.

La balanza comercial petrolera en los tres primeros trimestres de 2015 tuvo un saldo favorable de US\$ 2.394,4 millones; 59,9% menor que el superávit obtenido en el periodo enero-septiembre de 2014. Esta caída se debe igualmente a una disminución en el valor unitario promedio del barril exportado de crudo en un 51,6%, al pasar de US\$ 93 a US\$ 44,9 por barril (Banco Central del Ecuador, 2015). Los pronósticos señalan que los precios del petróleo seguirán bajando; de hecho, el gobierno proyectó para 2016 un precio promedio de US\$ 36 por barril para realizar el Presupuesto General del Estado. Así mismo, no es posible predecir con exactitud si el precio del barril de petróleo subirá en el corto plazo ya que, por un lado, grandes productores de crudo como Arabia Saudita, Rusia, Catar y Venezuela acordaron congelar su producción para evitar que el precio siga bajando. Ahora bien, también es importante tomar en cuenta que el regreso del petróleo de Irán tras el levantamiento de las sanciones por parte de las potencias occidentales permitirá a este país exportar libremente e incrementará la oferta de crudo en el mercado (El Comercio, 2016).

En cuanto a la balanza comercial no petrolera, ésta disminuyó su déficit en 25,1% durante los primeros tres trimestres de 2015 frente al resultado contabilizado de 2014, al pasar de US\$ -5.443 millones a US\$ -4.075,5 millones (Banco Central del Ecuador, 2015).

En lo referente al comportamiento del comercio internacional ecuatoriano, cabe destacar que las exportaciones totales en valor FOB entre el 2014 y el 2015 cayeron en 28,5%, lo que equivale a unos US\$ 7.366 millones. Las ventas externas fueron impactadas

por la caída de los precios del crudo y de otros productos, y por la apreciación del dólar (El Comercio, 2016).

Las exportaciones petroleras, en volumen, aumentaron en un 6,7% respecto a 2014, pero experimentaron una disminución de -48,3% en valor FOB. Por su parte, las exportaciones no petroleras registradas en los primeros tres cuartos del año cayeron en 5,6% respecto al año pasado. El sector no petrolero registró un retroceso en la mayoría de sectores, salvo algunas excepciones como cacao, banano, madera, sombreros y otros que cerraron con resultados positivos. Los productos más afectados fueron camarones, café y atún. Para el primero, las ventas al exterior, medidas en dólares, bajaron 11,4% (El Comercio, 2016). Las participaciones porcentuales de los productos tradicionales y no tradicionales en las exportaciones no petroleras fueron de 53,3% y 46,7%, respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2015).

Respecto a las importaciones, en los tres trimestres de 2015, las importaciones totales en valor FOB disminuyeron en US\$ -17,9% respecto al mismo periodo de 2014. La compra externa de bienes de capital, en promedio mensual, alcanzó 514,2 millones entre enero de 2014 y septiembre de 2015. Por su parte, las importaciones de combustibles y lubricantes, en promedio mensual, alcanzaron US\$ 455,2 millones entre enero de 2014 y septiembre de 2015. De materias primas se han importado, en promedio, de enero de 2014 a agosto de 2015 US\$ 640,9 millones. Dentro de este grupo de productos es importante destacar que la importación de materias primas para uso agrícola tuvo una participación del 15,7% del total, frente al 73% de los productos industriales y al 11,2% de los materiales de construcción (Banco Central del Ecuador, 2015).

Dentro del sector no petrolero, la agricultura aporta alrededor del 10% al PIB, según CropLife, corporación que aglutina a empresas dedicadas a la inversión agrícola en América Latina. La agricultura es uno de los sectores que más ha crecido en el país, con una tasa

promedio del 9% entre 2008 y 2013. Así mismo, se tiene previsto que para el 2025 genere un ingreso de más de US\$ 6.000 millones que aportarán al desarrollo del país (Agencia de noticias Ecuador Inmediato, 2015).

Actualmente la agricultura es considerada como un activo estratégico por la mayoría de las naciones, incluso el Ecuador ha destacado su importancia en la Constitución de 2008 y a través de programas y proyectos para incentivar la producción agrícola sostenible. Estos incentivos incluyen exenciones tributarias o acceso a créditos para la producción a tasas de interés más convenientes.

La importancia de la producción agropecuaria se intensificará en el Ecuador, teniendo en cuenta las tendencias macroeconómicas actuales. El precio del barril de petróleo ecuatoriano ha caído y se cotiza en alrededor de 32 dólares, el más bajo desde 2009. A pesar de que la producción de crudo ha crecido cerca del 8% entre enero y julio de 2015 respecto del mismo periodo del año precedente, la caída en su precio y la apreciación del dólar en un 30% han afectado a la economía nacional (Araujo, 2015).

En suma, mientras el PIB y la IED disminuyen en el Ecuador, el costo de la canasta básica y el desempleo tienden al alza. Esta perspectiva resulta poco alentadora, puesto que la capacidad adquisitiva de la población disminuye, al igual que el gasto de los hogares. Al suceder esto, las empresas ven afectadas sus ventas y sus ingresos. A su vez, estas empresas recortan personal, por lo que más gente pierde el empleo y, con ello, disminuye el gasto de sus hogares y aumenta el ahorro, creándose así un círculo vicioso difícil de romper.

Por otra parte, el comportamiento de la inflación durante el año 2015 demuestra que el ingreso mensual familiar no logra cubrir el 100% del costo de la canasta básica, lo cual se traduce en una menor capacidad adquisitiva de la población ecuatoriana. Así mismo, los rubros de alimentos y bebidas no alcohólicas y el de restauración están entre los 3 que más contribuyeron al crecimiento inflacionario en el Ecuador durante 2015, lo cual, teniendo en

cuenta que los productos de Germinatu entran dentro de ambos rubros, podría tener un impacto en las ventas de la empresa. Este impacto podría ser positivo si los productos sustitutos (verduras, legumbres, demás productos de origen orgánico) se encarecen y el consumidor opta por probar nuevas alternativas, y negativo si es que las ventas de los restaurantes de gama alta disminuyeran los pedidos de Germinatu a causa de una reducción de sus ventas.

Adicionalmente, hay que resaltar también que, a la caída en los precios del petróleo, uno de los rubros que más contribuyen al crecimiento inter anual del PIB representando cerca del 55% de las exportaciones ecuatorianas, y a la apreciación del dólar, se suma el hecho de que el Ecuador, al tener una economía dolarizada, no cuenta actualmente con política económica. De este modo, mientras que otros países como Colombia o China han devaluado su moneda como medio para mejorar su economía, el Ecuador debe incrementar la producción nacional y las exportaciones en un escenario en el cual el producto nacional pierde competitividad frente a productos extranjeros que resultan más baratos.

Ante esta situación, y según lo manifestado por el Presidente de la República, es probable que las salvaguardias se mantengan para favorecer a la economía nacional. Los bienes importados seguirán encareciéndose, por lo que se incrementaría la demanda de los productos nacionales, con la posibilidad de que el consumo de los productos considerados suntuarios o no de primera necesidad disminuya debido a todo lo anteriormente analizado.

Entorno socio-cultural.

En cuanto al aspecto demográfico y socioeconómico, es importante precisar que la gama de productos de la empresa Germinatu está dirigida hacia un público objetivo de nivel socioeconómico medio-alto y alto (niveles A, B y C+ según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico del INEC). La clase media – alta (estrato socioeconómico C+) en el Ecuador ha pasado durante los últimos 10 años del 14% al 23%, siendo la clase media urbana

la de mayor proporción con casi el 45% del total. Por otra parte, la clase alta en el Ecuador (estratos A y B de la pirámide) corresponde al 13,1% de la población total (Revista Vistazo, 2013).

Las clases media-alta y alta en el Ecuador tienen mayores niveles de educación, lo cual se traduce en mayores ingresos. Como ya tienen cubiertas sus necesidades básicas, destinan su dinero a satisfacer sus gustos y pequeños placeres. En este sentido, las personas pertenecientes a estas clases sociales gastan parte de sus ingresos en viajes, autos, ropa y accesorios y tecnología. Del mismo modo, cabe resaltar la importancia que estas personas le están dando al consumo de bienes y servicios para el cuidado de la salud como spas, peluquerías, gimnasios, productos alimenticios naturales y bajos en calorías, entre otros (Revista Vistazo, 2013).

Respecto a los hábitos de consumo, el 40% de la clase media - alta ecuatoriana prefiere adquirir alimentos en supermercados y cerca del 38% compra ropa de marca en centros comerciales. Por otro lado, cerca del 90% de las familias de estratos altos realizan compras en centros comerciales y supermercados, así como también visitan restaurantes de gama alta (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011).

Analizando la información citada en párrafos anteriores, se evidencia que el tamaño de mercado para los productos naturales, orgánicos y nutritivos es grande y se encuentra en crecimiento. Se constató un creciente interés de las personas de estratos socioeconómicos medio y alto por el cuidado de la salud y la preocupación por el medio ambiente a raíz del nacimiento de la “onda ecológica”. Cerca del 40% de estas personas compran alimentos en el supermercado y visitan regularmente restaurantes de gama alta, lugares en donde se comercializa actualmente la oferta de productos de Germinatu.

En cuanto a los factores culturales, en los últimos años el consumidor ecuatoriano ha comenzado a adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias mundiales de consumo

orientadas hacia la conciencia ecológica y el cuidado de la salud. Hoy por hoy, en el Ecuador, existe un incremento en el desarrollo en gran parte del mercado de productos light y orgánicos, los cuales tienen cada vez más acogida en los autoservicios ya que la gente está dispuesta a pagar un poco más por un producto orgánico debido a los beneficios nutritivos que contiene (Chávez, 2008).

El comportamiento de consumo del producto orgánico ha evolucionado en el Ecuador. Según un estudio titulado *Consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos* propuesto por Andrade y Flores (2008), la tendencia de consumo de estos productos se encuentra al alza, aunque el conocimiento general acerca de los mismos sea aún escaso. Si bien al año 2008 un 7% de la población conocía acerca de estos productos y los consumía, de entre la población consumidora el 52% corresponde a personas de nivel socioeconómico alto y el 36%, a personas de nivel medio. A cifras del año 2008, cerca del 17% de la población de estratos medio y alto consumía este tipo de productos, pero el 60% afirmaba poder consumirlos en el futuro. Las ciudades en donde más se consume este tipo de productos son Guayaquil (29,3%), Quito (22,7%) y Cuenca (14,1%).

Teniendo en cuenta que hace 7 años el consumo de estos productos era considerable y tenía un potencial de crecimiento del 60%, es posible inferir que hoy por hoy el porcentaje de la población de estratos medio y alto que consume este tipo de productos se ha incrementado. Adicionalmente, cabe resaltar que Germinatu comercializa actualmente sus productos en las tres ciudades que lideran el consumo de orgánicos (Guayaquil, Quito y Cuenca).

Según el mismo estudio, las razones por las que las personas adquieren este tipo de productos son las que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1: *Razones del consumo de productos orgánicos*

Razones para el consumo de alimentos orgánicos	Porcentaje de consumidores
Alimentos saludables y bajos en calorías	53%
Sabor, frescura, ausencia de químicos	22%
Alimentos cómodos de comer y digerir	5%
Otras	20%

Fuente: Elaboración propia

Entorno tecnológico.

Para que un producto o cultivo pueda ser considerado como orgánico debe cumplir con una serie de requisitos, los cuales están debidamente definidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés). La principal característica de la producción orgánica es que ésta pone énfasis en el proceso más que en el producto en sí mismo. Todo producto orgánico debe cultivarse con métodos que son favorables para el medio ambiente y que aseguran un tratamiento humanitario de los animales. Así mismo ofrecen pagos justos a los productores, especialmente a los países en desarrollo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2002).

La certificación orgánica asegura que los productos se obtienen respetando ciertas normas definidas, tales como el empleo de terrenos de cultivo que no hayan sido expuestos a elementos químicos y de materias primas que tengan también un origen ecológico. Así mismo, en la agricultura biológica no se permite la utilización de fertilizantes y plaguicidas sintéticos; productos sanitarios sintéticos, estimulantes y hormonas en la producción de animales de cría; conservantes sintéticos y radiación en la manipulación postcosecha; y

cualquier tipo de organismo genéticamente modificado (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2002).

Los beneficios que los productos orgánicos tienen para el consumidor son diversos. Existen informes recientes que señalan que existe una diferencia real en cuanto al contenido de nutrientes y vitaminas, mientras que algunos expertos creen que son mejores para la salud o que tienen mejores cualidades organolépticas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2002).

Análisis del microentorno.

Poder de negociación de los clientes (Medio).

El poder de negociación de los clientes de Germinatu es considerado como medio. Los clientes actuales de Germinatu son de dos tipos: empresas del rubro hotelero y de la restauración, y las familias ecuatorianas de estrato socio-económico medio-alto y alto que habitan en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Dentro del primer grupo, Germinatu entrega sus productos a hoteles como Marriott, Dann Carlton, Sheraton, Hilton Colón, Swissôtel Quito y Casa Gangotena, entre otros; y a restaurantes como Zazu, Grupo Barlovento, San Telmo, Swing, Chez Jérôme, Club Restaurante La Unión o a la Universidad San Francisco de Quito. Por otra parte, Germinatu comercializa también uno de sus productos estrella, los germinados de diversos tipos, en Supermaxi para el consumo detallista.

El número de clientes con el que cuenta la empresa ha ido aumentando considerablemente a lo largo de los años, registrando un crecimiento de casi el 75% en 4 años. Así mismo, la tendencia de crecimiento sostenida también se ha registrado para el número de pedidos mensuales que elabora la empresa. Teniendo en cuenta que no se han implementado métodos de previsión de la demanda en el departamento comercial de Germinatu, el contar con suficiente stock de materia prima para la producción es esencial en la empresa, así como lo es el gestionar los pedidos de la misma con el tiempo suficiente.

En consecuencia, el poder de negociación de los clientes es medio. Respecto a los hoteles y restaurantes, si bien el número de clientes está en aumento, el volumen de los pedidos en muchos de ellos es grande, lo cual los convierte en clientes clave para la empresa. Por otro lado, en lo que respecta a la distribución detallista el poder de negociación de los clientes es también elevado debido a que existe variedad de productos sustitutos para los germinados entre los que pueden escoger al realizar las compras en el mercado o el supermercado.

Poder de negociación de los proveedores (Alto).

El poder de negociación de los proveedores es alto. Germinatu, al ser una microempresa, cuenta con pocos proveedores, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 2: Proveedores de la empresa Germinatu

Empresa	Producto	Costo Unitario	Costo Total mensual	Crédito	Ubicación
Termopack	Tarrinas de 100 y 200 gramos	100 gramos: US\$ 0,14 200 gramos: US\$ 0,21	US\$ 300 aprox.	30 días	Sangolquí
Copias del Inca	Etiquetas frontal y posterior	Frontal: US\$ 0,16 Posterior: US\$ 0,10	US\$ 600 aprox.	No otorga crédito	Av. El Inca – Quito
Red Semillas	Semillas en general	US\$ 780,00 costal 50 kg	US\$ 65	45 días	Ambato

Fuente: Elaboración propia

El proveedor actual de semillas es una de las pocas empresas a nivel nacional que importan y distribuyen semillas de origen orgánico con la certificación correspondiente. En

este sentido, su poder de negociación es muy alto, y en consecuencia el margen de ganancia que maneja la empresa es también considerable. Adicionalmente, debido a que esta empresa distribuye a varios clientes en el país, ha registrado problemas para satisfacer la demanda de Germinatu en algunas ocasiones, poniendo en riesgo la producción de la empresa y las entregas a sus clientes. Teniendo en cuenta que se trata de una empresa que está posicionándose en el mercado, es de suma importancia mantener un historial bueno de pedidos atendidos para garantizar así la satisfacción del cliente.

Amenaza de nuevos competidores entrantes (Alta).

La amenaza de nuevos competidores es alta, teniendo en cuenta las tendencias socio-culturales actuales que se enfocan en el cuidado de la salud y el consumo de productos alimenticios saludables, naturales y amigables con el medio ambiente. Así mismo, no existen costes altos por cambio de proveedor para los consumidores de los germinados y plantas orgánicas, sean éstos las familias o las empresas del rubro de la restauración, ni requisitos muy elevados de capital para implementar un negocio de productos orgánicos.

Sin embargo, la obtención de la certificación de producto orgánico es un proceso complejo que requiere que los medios de producción empleados, los insumos utilizados y el proceso productivo en general cumplan con varias especificaciones técnicas. Así mismo, el acceso a los canales de distribución en el rubro de los alimentos es complejo, pues existen pocos supermercados de gama alta en las principales ciudades del Ecuador, lo cual hace que los estándares exigidos y el proceso para que los productos de determinada empresa ingresen a estos establecimientos sean complejos.

Amenaza de productos sustitutos (Alta).

La amenaza de productos sustitutos es alta. A pesar de que la competencia directa en el mercado de consumo masivo es poca, es importante recalcar que existe alta competencia indirecta conformada por todas aquellas empresas que comercializan productos con

certificación orgánica y que se consideran productos sustitutos de los germinados. Las marcas más representativas se muestran a continuación:

Tabla 3: Marcas de productos con certificación orgánica en el mercado ecuatoriano

Empresa	Producto	Punto de venta
Bio huerto Karintia	Berro, rúcula	Supermaxi
Bonanza	Lechuga, acelga, espinaca	Supermaxi
Ecuaoorganic	Lechuga, fréjol, zanahoria, albahaca, rábano, cebolla	Supermaxi, Mi comisariato
Hortana	Lechuga	Supermaxi, Mi comisariato

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, existe un gran número de productos sustitutos como las hortalizas o verduras comunes que se adquieren en el supermercado o el mercado ya que todas ellas sirven para realizar preparaciones culinarias similares.

De todo lo anterior se deduce que la amenaza de los productos sustitutos es alta, ya que existen en el mercado una variedad considerable de vegetales naturales y orgánicos, así como también de hortalizas y verduras en general.

Rivalidad entre los competidores (baja).

La rivalidad entre competidores es baja. No existe competencia directa para las mini plantas y las flores comestibles, productos que se comercializan para el mercado hotelero y de la restauración. Respecto a los germinados, existen dos empresas que constituyen una competencia directa para Germinatu, las cuales son Shahnaz Alimentos y Supermaxi:

Tabla 4: Empresas productoras y comercializadoras de germinados en Ecuador

Empresa	Producto	Presentación	Precio de venta	Punto de venta
Shahnaz Alimentos	Germinado de alfalfa	Empaque de 100 gramos	US\$ 3,15	Supermaxi
Supermaxi	Brotos de soya	Empaque de 200 gramos	US\$ 2,71	Supermaxi

Fuente: Elaboración propia

Debido a que existen solamente dos competidores directos en la industria de los germinados, los cuales, además, no ofrecen la misma variedad de productos que Germinatu, se puede concluir que la rivalidad entre los competidores es baja, lo cual otorga a este sector mejores perspectivas de rentabilidad.

Evaluación interna de la empresa.

En la siguiente sección se detalla brevemente la situación interna actual de cada una de las áreas funcionales de la empresa Germinatu. La información fue recabada a través de una entrevista que se le realizó al gerente general de la empresa, el señor Juan Jáuregui Ponce, en la ciudad de Quito.

Administración.

A nivel administrativo la empresa no cuenta con una planificación estratégica formal. La misión, visión y objetivos están establecidos de forma tácita, los cuales, en palabras del dueño, están enfocados en el crecimiento de la participación de mercado local con miras a la internalización, manteniendo como factores diferenciadores la calidad del producto y un trato personal y cercano con los clientes.

Respecto a la estructura organizacional, las funciones están distribuidas de manera clara entre quienes conforman el negocio. El gerente general se encarga de la supervisión de los procesos productivos, el abastecimiento de materias primas e insumos para la producción,

la gestión de recursos financieros, la estimación de los volúmenes de producción y el establecimiento de relaciones comerciales con nuevos clientes. El gerente comercial gestiona el proceso de venta y distribución del producto, el crecimiento de la cartera de clientes, el manejo de página web y redes sociales (marketing digital), la participación en ferias y eventos gastronómicos y el servicio post venta a los clientes. El proceso productivo está a cargo del jefe de producción, quien coordina todas las actividades para la elaboración del producto final (siembra, cosecha, embalaje y despacho).

Al tratarse de un negocio familiar, los colaboradores están comprometidos con lograr un buen desempeño de las funciones que a cada uno le corresponden, incrementando así la eficiencia y generando mayor rentabilidad y crecimiento de la microempresa. Esto ha tenido como consecuencia una alta moral entre los empleados, lo cual se muestra en bajos índices de rotación de empleados y ausentismo laboral.

Como una manera de motivar tanto a la fuerza de ventas como al área de producción, existe un programa de recompensas que consiste, por un lado, en otorgar comisiones por ventas para el incremento de las mismas y, por otro, bonos por reducción de desperdicios para aumentar la eficiencia en el uso de recursos.

Mercadeo.

En lo referente a la gestión de mercadeo, Germinatu cuenta con una segmentación de mercado definida de acuerdo a las características del producto. Existen dos tipos de transacciones comerciales: por un lado, aquellas que son B2C destinadas a clientes de estrato socio económico medio y medio-alto que buscan llevar un estilo de vida saludable y que se preocupan por el cuidado del medio ambiente; y por otro aquellas que son B2B, enfocadas a hoteles y restaurantes de gama alta de la ciudad de Quito que utilizan el producto en preparaciones culinarias de tipo gourmet.

En lo concerniente a la relación con la competencia, es importante recalcar que no existe una gran cantidad de marcas de germinados orgánicos en el mercado, además de que Germinatu cuenta con una mayor variedad de productos respecto de su competencia directa. Todo esto le ha permitido alcanzar una mejor posición frente a la competencia, mejorar el desempeño de la marca y lograr un reconocimiento por parte del consumidor, incrementando así la participación de mercado de la empresa.

El negocio cuenta con canales de distribución directa, es decir que no dispone con intermediarios, por lo que ésta integra todos los procesos desde la producción hasta la entrega del producto al cliente final. Esto a su vez le permite asegurar la continuidad de los pedidos que se realizan luego de la entrega y garantiza que el servicio prestado durante la compra y posterior a ella sean adecuados para poder fidelizar al cliente. Además, la demanda presentada en la actualidad no amerita que se delegue esta función a terceros. Dentro de la organización de las ventas, es de gran importancia el manejo del sitio web y las redes sociales porque son una ventana adicional para aceptar pedidos. Hay que tener en consideración que entre los clientes se encuentran grandes minoristas como Corporación Favorita, los cuales representan una demanda constante que facilita el proceso de entrega de producto.

La calidad de los productos es un factor diferencial dentro de la propuesta de valor de Germinatu. Ésta se refleja a través de la certificación orgánica obtenida, la cual garantiza no solamente el producto final, sino también los altos estándares del proceso productivo y de los insumos utilizados. Por otro lado, la cartera de clientes estables y en crecimiento que mantiene Germinatu, así como la retroalimentación recibida por parte de clientes, especialmente de hoteles y restaurantes, muestra la aceptación que están teniendo los productos en el mercado.

La relación precio calidad es otro factor que ha sido positivamente valorado por los consumidores, quienes han manifestado en diversas ocasiones que el precio es adecuado en relación a la cantidad de producto recibido y las características del mismo.

Siendo así, el número de clientes con el que cuenta la empresa ha ido aumentando considerablemente a lo largo de los años, registrando un crecimiento de casi el 75% en 4 años. Así mismo, la tendencia de crecimiento sostenida también se ha registrado para el número de pedidos mensuales que elabora la empresa. Actualmente no se han implementado métodos de previsión de la demanda en el departamento comercial de Germinatu, una debilidad que podría incrementar el número de pedidos no atendidos en el largo plazo y disminuir la satisfacción y fidelidad de los clientes.

Germinatu tiene como principales medios de promoción y publicidad las redes sociales y página web, mediante las cuales detallan los productos ofrecidos y sus beneficios para la salud, los canales de venta y recetas sugeridas. Otros medios de promoción son la participación en ferias de productos orgánicos y gourmet, degustaciones en supermercados y centros comerciales, reportajes en revistas especializadas, auspicio de eventos culinarios y apariciones en programas televisivos de cocina. Estas estrategias de publicidad han resultado efectivas porque a través de ellas se ha logrado llegar al mercado objetivo deseado, además de que no representan un rubro considerable dentro del presupuesto de la empresa.

Finanzas.

Germinatu es una microempresa constituida a título de persona natural que, debido al volumen de ventas registrado anualmente, no está obligada a llevar contabilidad, por lo que no registra estados financieros presentados a las instituciones competentes.

Sin embargo, la estructura y el giro de negocio de la misma presentan ciertas características. En lo concerniente a los activos, éstos se encuentran concentrados en tres cuentas principales: la caja, que representa al efectivo fruto de la venta diaria de los

productos; cuentas por cobrar, debido a que existe una política de crédito que va de 7 a 45 días dependiendo del cliente; e inventarios, tanto de materias primas (semillas, las cuales pueden ser almacenadas por mayor cantidad de tiempo) como de productos terminados (tienen una alta rotación por su característica perecible y la necesidad de condiciones de mantenimiento específicas). A largo plazo, el dueño tiene como principal activo fijo la hacienda en donde se realiza la producción, y la marca y el logotipo, cuyo valor se está incrementando debido al posicionamiento que está ganando en el mercado.

En lo referente a los pasivos, se tiene un apalancamiento en proveedores de materias primas e insumos. Es así como la empresa trabaja con capital propio, lo cual incrementa el riesgo del negocio. Por el tamaño de la empresa todavía no se puede considerar en un proceso de emisión de títulos en bolsa de valores, sin embargo, eventualmente, en caso de requerir una expansión del negocio, el dueño considera la transformación del negocio a una persona jurídica a través de la asociación con otros inversionistas para incrementar el capital del negocio.

Los ingresos del negocio provienen principalmente de las ventas de los productos y la estructura de costos de Germinatu está constituida mayormente por los costos operacionales de materias primas y otros insumos, además de los costos de distribución. Los gastos administrativos y de ventas representan un costo inferior porque no se tiene una gran cantidad de empleados y, como se detalló anteriormente, las estrategias de mercadeo son en su mayoría virtuales y no generan costos altos. Sin embargo, según lo explica el gerente general, los márgenes de ganancia bruto, operativo y neto son bastante altos porque los costos y gastos relacionados al proceso productivo, a la distribución y a las ventas no son muy altos.

Producción y operaciones.

La empresa dispone de proveedores nacionales únicamente, tanto de las semillas como de los demás insumos (cajas, etiquetas, etc.). Sin embargo, el abastecimiento de

materias primas no es estable porque la empresa proveedora de semillas no siempre dispone de la cantidad o las variedades requeridas, además de tener un precio bastante alto en comparación a proveedores extranjeros.

Las instalaciones, la planta y el equipo de producción cuentan con las condiciones necesarias para garantizar la calidad del producto final. Así mismo, el proceso productivo es constantemente controlado y supervisado para asegurar los altos estándares necesarios para mantener las certificaciones del producto. Lo primero que se realiza es la preparación de la tierra. Después de la siembra se procede a cosechar en el punto exacto en donde el producto tiene la mayor cantidad de proteínas y se procede al lavado del producto. Una vez lavado y desinfectado se da paso al empaclado del mismo para ser despachado ese mismo día. Para garantizar la frescura y total higiene, la planta productiva de la empresa cuenta con túneles de atmósfera controlada para evitar que las plantas y germinados se contaminen con gérmenes y bacterias provenientes del medio ambiente. La idoneidad de las instalaciones y el proceso de producción demuestran que Germinatu cuenta con la certificación orgánica CERES, la cual garantiza no solamente el producto final, sino también el proceso de producción.

La gestión de inventarios de las materias primas y del producto final se maneja bajo el sistema PEPS (primeros en entrar, primeros en salir) para asegurar la mayor frescura y la preservación de las cualidades nutricionales de los germinados.

Análisis FODA

A partir del análisis acerca del macroentorno, el microentorno y la empresa se pueden enlistar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actualmente forman parte del ambiente competitivo de Germinatu. A continuación, se muestran dos tablas, la tabla 5 enumera las oportunidades y amenazas detectadas en base al análisis externo, es decir, del macroentorno y del microentorno. La puntuación ponderada total obtenida es de 2,98 puntos (está por encima del promedio de 2,50 puntos), lo cual quiere decir que el negocio está

teniendo éxito y que las estrategias empleadas aprovechan las oportunidades externas y evitan las amenazas a las que el negocio se enfrenta.

Por otro lado, la tabla 6 muestra las fortalezas y debilidades del negocio en base a la información de la auditoría interna realizada. La puntuación ponderada total en este caso es de 3,10 puntos, la cual es superior al promedio de 2,50, indicando así que la organización tiene una posición interna fuerte, si bien existen áreas de mejora importantes a trabajar para mejorar la competitividad y la eficacia del negocio.

En base a la información obtenida de ambas tablas se puede determinar que Germinatu, teniendo en cuenta su condición de negocio pequeño y familiar, está respondiendo bastante bien a las oportunidades y amenazas de su entorno competitivo, lo cual se traduce en un pronóstico favorable para las ventas y el crecimiento de la empresa en el largo plazo.

Por otro lado, las fortalezas de la organización son importantes y están relacionadas principalmente con los altos estándares de calidad, el compromiso de los integrantes de la organización, la segmentación de mercado, las relaciones cercanas con los clientes y el servicio post-venta, y los medios de promoción y publicidad empleados. Las debilidades son también evidentes, concentrándose principalmente en aspectos de administración estratégica y financieros. A mediano plazo es importante implementar estrategias dirigidas a mejorar estas debilidades detectadas, especialmente las del área financiera, pues los aspectos formales de administración se irán concretando a medida que la empresa crezca y se transforme en persona jurídica con la participación de un mayor número de socios, tal y como es el deseo de su fundador y gerente. Sin embargo, por el momento, se puede constatar que las fortalezas le otorgan una ventaja competitiva a la empresa y que las ventas de los productos seguirán en crecimiento, incrementando también los requerimientos de materia prima y la necesidad de tener un abastecimiento oportuno, seguro y eficiente.

Tabla 5: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Las clases media-alta y alta han crecido cerca del 10% en los últimos 10 años en el Ecuador	0,05	4	0,20
2. Creciente preocupación social por el cuidado de la salud y el medio ambiente	0,05	4	0,20
3. Auge de productos naturales y saludables	0,05	4	0,20
4. El 40% de la clase media-alta y el 90% de la clase alta realizan compras en supermercados y visitan restaurantes de gama alta	0,07	4	0,28
5. Aumento de consumo de productos orgánicos con un potencial de crecimiento del 60%	0,07	4	0,28
6. De entre la población consumidora de productos orgánicos más del 50% son de nivel socioeconómico medio y medio-alto	0,04	4	0,16
7. Número de clientes está en aumento	0,06	3	0,18
8. Escasa competencia directa en el mercado ecuatoriano (2 empresas)	0,07	3	0,21
9. Restricciones a las importaciones que fomentan el consumo del producto nacional y no afectan a materias primas	0,03	3	0,09
10. Fomento a la agricultura orgánica por parte de entidades gubernamentales	0,04	2	0,08
11. Relaciones estables con pocos proveedores	0,04	3	0,12
Amenazas			
1. Desaceleración de la economía en 2% para 2016	0,04	2	0,08
2. Reducción de la IED en alrededor de 56% en 2015	0,03	2	0,06
3. Índice inflacionario del sector alimentos y bebidas (3,64%) se encuentra por encima del índice general	0,06	2	0,12
4. El ingreso mensual familiar logró cubrir únicamente el 98,16% del costo de la canasta familiar básica en 2015	0,07	2	0,14

5. La tasa de desempleo se redujo en 0,1% de 2014 a 2015	0,07	2	0,14
6. El precio del barril de petróleo se cotiza en alrededor de US\$ 32	0,04	2	0,08
7. Competencia fuerte en el sector de productos orgánicos y gran variedad de productos sustitutos	0,06	3	0,18
9. Altos estándares y procedimientos rigurosos para productos de origen orgánico y ecológico	0,06	3	0,18
TOTAL	1,00		2,98

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Las funciones están distribuidas de manera clara	0,03	4	0,12
2. Alta moral y compromiso entre los empleados	0,03	4	0,12
3. Segmentación de mercado definida y altamente rentable	0,04	4	0,16
4. Buen posicionamiento de marca frente a la competencia	0,04	4	0,16
5. Los canales de distribución son eficientes	0,04	4	0,16
6. La calidad, variedad y certificación orgánica de los productos son factores diferenciales importantes	0,04	4	0,16
7. Los precios son competitivos y aceptados entre los clientes	0,04	4	0,16
8. El número de clientes ha aumentado en casi el 75% en 4 años	0,06	4	0,24
9. El número de pedidos diarios se ha incrementado en más del 80% en 4 años	0,06	4	0,24
10. Medios de promoción y publicidad son efectivos y no representan un costo elevado	0,05	4	0,20
11. La política de crédito resulta atractiva para los clientes	0,05	3	0,15
12. Apalancamiento en proveedores	0,06	3	0,18
13. Los márgenes de utilidades son altos	0,07	4	0,28
14. Idoneidad de las instalaciones, proceso de producción y manejo de inventarios	0,06	3	0,18
Debilidades			
1. No se ha definido formalmente misión, visión y valores	0,05	1	0,05

2. No se han implementado métodos de previsión de la demanda (aumento % demanda insatisfecha)	0,05	1	0,05
3. La empresa no cuenta con estados financieros que reflejen su situación	0,07	1	0,07
4. La alta liquidez puede ocasionar pérdida de valor de dinero en el tiempo	0,01	2	0,02
5. El monto elevado de cuentas por cobrar implica mayor inversión de capital	0,03	2	0,06
6. El capital es la fuente más grande de financiamiento de la empresa	0,03	2	0,06
8. El abastecimiento de semillas es incierto y con una baja relación precio-calidad	0,09	1	0,09
TOTAL	1,00		2,91

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la estrategia de importación

La estrategia de importación consiste en detallar, enumerar y describir los pasos que se van a llevar a cabo para realizar la importación y las consideraciones necesarias a evaluar y analizar durante el proceso para la toma de decisiones. A continuación, se presenta en detalle las etapas del plan de importación que se desarrollará más adelante.

Requisitos previos a la importación.

En primer lugar, teniendo en cuenta que Germinatu no ha importado ningún tipo de producto con anterioridad, necesita conocer y gestionar los registros y permisos necesarios de acuerdo al tipo de producto que se va a importar. En el caso de la importación de semillas orgánicas para Germinatu, los requisitos previos a la importación son los siguientes:

En primer lugar, la empresa debe registrarse como importador en el sistema del ECUAPASS. Para ello se debe obtener primero la firma electrónica y el Token, un dispositivo electrónico que se le da a un usuario autorizado de un servicio computarizado para facilitar el proceso de autenticación (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2010). El proceso de registro está detallado en el anexo 2.

Acto seguido, la empresa debe inscribirse en el ECUAPASS y realizar la solicitud de uso. El registro se realiza en el portal web de la Aduana del Ecuador y le permite al importador crear un usuario, una contraseña y una dirección de correo electrónico para la recepción de solicitudes. Así mismo, el usuario debe escoger el tipo de OCE (Operador de Comercio Exterior) que corresponda, siendo para Germinatu el de “Importador/Exportador” (Imbaquingo, 2014). El detalle del proceso se puede observar en el anexo 3.

Dado que el producto que va a importar Germinatu es de origen vegetal, la empresa debe también obtener el Registro de Operador de Importación de plantas y productos vegetales en la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad (Agrocalidad), el cual será emitido asignando un código y un uso previsto (en el caso de Germinatu, el uso previsto

sería el de “Importador Productor”) (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad, 2013). El procedimiento para la obtención del registro se detalla en el anexo 4.

Del mismo modo, se debe realizar también la Inscripción como Operador de Sanidad Vegetal en el Sistema Guía de Agrocalidad ingresando al portal web de esta institución para crear un usuario y una contraseña. El sistema solicitará también el ingreso de información sobre los sitios de operación, las áreas (nombre, superficie), el tipo de producto (en este caso, las semillas) y la operación a la que será sometido (en este caso, producción). El proceso puede analizarse en detalle en el anexo 5 (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad, 2014).

El tercer y último registro a realizar es el de Operador de Comercio Exterior para la Importación de plantas, productos vegetales y demás artículos reglamentados a través de la VUE (Ventanilla Única Ecuatoriana). El proceso se muestra en el anexo 6 (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad, 2015).

Evaluación del origen de la importación.

Como se revisó con anterioridad en el entorno político-legal del análisis PEST, los sistemas de producción orgánicos deben utilizar de forma exclusiva semillas orgánicas. Sin embargo, esta definición de requerimiento continúa siendo un cumplimiento no desarrollado en un 100%, ya que la falta de semillas orgánicas certificadas ha afectado a los productores (falta cantidad de semillas de una variedad requerida). Por tanto, es de vital importancia para el desarrollo del presente plan de importación determinar de manera correcta el país de origen de la importación, para lo cual se considerará una selección de países de interés que cuenten con mercados orgánicos relativamente importantes, ya sea desde un punto de vista de producción o de comercialización de las mismas.

Según datos de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM, por sus siglas en inglés), actualmente 43,1 millones de hectáreas están destinadas a

la agricultura orgánica en el mundo. Desde el año 1999 se ha registrado un crecimiento sostenido en la cantidad de hectáreas que se destinan a este propósito a nivel mundial, pasando de 11,0 millones de hectáreas en 1999 a 43,1 millones de hectáreas en 2013, lo cual implica un crecimiento del 292% en 14 años. Este escenario demuestra el alto potencial de desarrollo y crecimiento del sector orgánico en el mundo.

Oceanía es el continente que registra la mayor extensión de tierra destinada a este propósito con el 40% del total de hectáreas a nivel mundial (17,3 millones de hectáreas), seguido de Europa con el 27% (11,5 millones de hectáreas), América Latina con el 15% (6,6 millones de hectáreas), Asia con el 8% (3,4 millones de hectáreas), América del Norte con el 7% (3 millones de hectáreas) y África que tiene solamente el 3% (1,2 millones de hectáreas) (Research Institute of Organic Agriculture FIBL & IFOAM, 2015, pág. 35).

Por otro lado, los 5 países con el mayor número de hectáreas destinadas a la agricultura orgánica son Australia (17,2 millones de hectáreas), Argentina (3,2 millones de hectáreas), Estados Unidos (2,2 millones de hectáreas), China (2,1 millones de hectáreas) y España (1,6 millones de hectáreas). Ecuador ocupa el puesto 53 en una lista de 170 países, con 42.781 hectáreas de producción agrícola Orgánica (Research Institute of Organic Agriculture FIBL & IFOAM, 2015, pág. 37).

La distribución del total de tierra destinada a la producción orgánica se muestra a continuación:

Tabla 7: Tipos de uso de la tierra para la agricultura orgánica

Usos de la tierra	Porcentaje
Pastizales	63%
Cultivos permanentes	7%
Cultivos arables	18%
Otros usos agrícolas	2%
Sin detalles	10%

Fuente: (*Research Institute of Organic Agriculture FIBL & IFOAM, 2015, pág. 70*).

Dentro de los cultivos arables se encuentran los cereales, las oleaginosas, los vegetales y las leguminosas (o cultivos proteicos). Dado que las semillas que se pretende importar pertenecen a estos tres últimos grupos, solamente la información que se refiera a ellos será considerada para el presente trabajo.

De este modo, con un total de casi 7,7 millones de hectáreas, los cultivos arables de tipo orgánico constituyen el 18% de la agricultura orgánica a nivel mundial. Cerca de 2/3 de los cultivos arables orgánicos se encuentran en Europa, el 17% en Norteamérica, el 15% en Asia, el 3% en África, otro 3% en América Latina (3%) y tan solo el 1% en Oceanía (Research Institute of Organic Agriculture FIBL & IFOAM, 2015, pág. 73).

La distribución del total de hectáreas destinadas a los cultivos arables por tipo de cultivo se muestra a continuación:

Tabla 8: Uso de la tierra orgánica arable (año 2013)

Tipo de cultivo arable	Porcentaje
Cereales	43%
Forraje verde	31%
Oleaginosas	10%
Leguminosas	4%
Vegetales	4%
Fibras textiles	1%
Plantas medicinales	1%
Caña de azúcar	0,6%
Semillas y germinados	0,1%

Fuente: (*Research Institute of Organic Agriculture FIBL & IFOAM, 2015, pág. 73*).

Habiendo analizado la producción en número de hectáreas de cultivos orgánicos en el mundo, es necesario conocer también en qué países se concentra la mayor superficie de producción de oleaginosas¹, leguminosas² y hortalizas³ orgánicas, los tres tipos de semillas que se pretende importar. Respecto a la producción de oleaginosas, los datos obtenidos al año 2011 muestran lo siguiente:

¹ Las plantas oleaginosas son vegetales de cuya semilla o fruto puede extraerse aceite, en algunos casos comestibles y en otros casos de uso industrial. Las oleaginosas más sembradas son la soja, la palma, el maní, el girasol, el maíz y el lino (Departamento de agricultura de la FAO, 2002, pág. 27).

² Las leguminosas son las semillas comestibles que crecen en vainas en plantas anuales, arbustos o enredaderas de la familia de las Leguminosae o Fabaceae. Los miembros principales de la familia de las leguminosas incluyen a los frijoles, guisantes, lentejas, cacahuetes, alfalfa, trébol y lupino (Departamento de agricultura de la FAO, 2002, pág. 27).

³ Los alimentos denominados hortalizas o verduras se cultivan generalmente en huertas o regadíos e incluyen algunas frutas (por ejemplo, tomates y calabazas), hojas (amaranto, repollo, albahaca), raíces (zanahorias, nabo) e inclusive tallos (apio) y flores (coliflor) (Departamento de agricultura de la FAO, 2002, pág. 28)

Tabla 9: Producción en superficie de oleaginosas orgánicas en el año 2011, por país

País	Superficie de producción (Hectáreas)
EEUU	130.000
Rumania	45.000
Kazajistán	42.000
Canadá	41.500
Ucrania	39.800
Francia	28.000
Argentina	20.000
Etiopía	18.000
Mali	17.000

Fuente: *(Rojas Le-Bert, 2013, pág. 62)*

En cuanto a la producción de oleaginosas a nivel mundial, se puede apreciar que Estados Unidos es el mayor productor de oleaginosas orgánicas, por lo que es fácil deducir que el mercado de estos productos se encuentra desarrollado en ese país.

A continuación, se muestra la producción de leguminosas orgánicas por país, al año 2011:

Tabla 10: Producción en superficie de leguminosas orgánicas el año 2011 por país

País	Superficie de producción (hectáreas)
Francia	45.000
España	36.500
Alemania	25.000
Lituania	24.000
Canadá	23.500
Italia	21.000
EEUU	16.700
Kazajistán	14.300
Austria	13.000
Suecia	10.000

Fuente: (Rojas Le-Bert, 2013, pág. 63)

En lo referente a la producción de leguminosas orgánicas, se observa que Francia lidera el mercado, seguido de España y Alemania. Estados Unidos, país que lidera la producción de oleaginosas orgánicas, se encuentra en séptimo lugar con 16.700 hectáreas de producción, siendo igualmente uno de los 10 países con mayor producción de leguminosas de tipo orgánico.

Por su parte, la producción de hortalizas orgánicas en algunos países del mundo se presenta en la Tabla 11:

Tabla 11: Producción en superficie de hortalizas orgánicas en el año 2011, por país

País	Superficie de producción (hectáreas)
EEUU	35.000
México	20.000
Italia	18.000
Alemania	12.000
Inglaterra	11.500
Francia	10.000
España	9.800
Polonia	8.000
Ucrania	6.000
Holanda	5.500
Ecuador	180

Fuente: (Rojas Le-Bert, 2013, pág. 63)

La producción de hortalizas orgánicas la lidera Estados Unidos con 35.000 hectáreas al año 2011. Le siguen México y algunos países europeos. Hay que resaltar también la producción de Ecuador, país que al año 2011 contaba con una superficie de producción de hortalizas de tipo orgánico de alrededor de 180 hectáreas.

Respecto a la producción de semillas, la superficie productiva promedio (en hectáreas) de semillas orgánicas durante el periodo comprendido entre los años 2009 y 2013 en algunos países de interés es la que se muestra a continuación:

Tabla 12: Superficie productiva promedio de semillas orgánicas durante el periodo 2009-2013.

País	Superficie (hectáreas)
Estados Unidos	7.534
Ucrania	4.193
España	4.042
Suecia	3.705
Dinamarca	2.860
Francia	1.560
Austria	962
Zambia	786
Rep. Checa	577
Noruega	569
Ecuador	5

Fuente: (Rojas Le-Bert, 2013, pág. 56)

A partir de esta información se puede determinar que el país que produce y comercializa la mayor cantidad de semillas orgánicas a nivel mundial es Estados Unidos, seguido de algunas naciones europeas. También llama la atención la existencia de países de África, los cuales han desarrollado programas de agricultura orgánica que, en general, han sido apoyados o incentivados desde la Unión Europea o algunos de sus miembros. Es importante remarcar también el poco desarrollo de la producción y comercialización de semillas orgánicas en Ecuador, el cual cuenta solamente con una superficie productiva de 5 hectáreas.

De otra parte, los países que actualmente ostentan los mercados (tanto domésticos como de exportación) más grandes de alimentos orgánicos son Estados Unidos (24,3 billones de euros), seguido de Alemania (7,6 billones de euros), Francia (4,4 billones de Euros), China (2,4 billones de euros) y Canadá (2,4 billones de euros). En términos de distribución global

de ventas minoristas, solamente Estados Unidos tiene el 43% del mercado, seguido de Alemania que tiene el 13%, Francia con el 8%, China con el 4% y Canadá con el 4% (Research Institute of Organic Agriculture FIBL & IFOAM, 2015, pág. 63).

Como se puede apreciar, Estados Unidos y algunos países de Europa como Alemania y Francia e Italia lideran el mercado de productos orgánicos. A continuación, se muestra un cuadro comparativo del desarrollo del mercado de productos orgánicos en ambas regiones:

Tabla 13: Cuadro comparativo del desarrollo de mercado de productos orgánicos entre Estados Unidos y Europa

Aspecto del mercado (2013)	Estados Unidos	Europa (Alemania, Francia, Reino Unido, Italia)
Ventas totales del sector	35 billones de dólares.	31 billones de dólares.
Participación de mercado	4% del total de ventas del sector alimentos y bebidas.	1% del total de ventas del sector alimentos y bebidas.
Crecimiento empresarial	Sostenido. Consolidación de la participación de mercado en grandes empresas a través de adquisiciones.	Sostenido. Consolidación de la participación de mercado en grandes empresas a través de adquisiciones.
Venta detallista	Todas las cadenas minoristas líderes en el sector de la alimentación tienen marcas privadas de alimentos orgánicos.	Las marcas privadas de las cadenas minoristas del sector de alimentos y bebidas están en aumento.
Exportación	400 millones euros	1,653 millones de euros

Fuente: Elaboración propia en base a Research Institute of Organic Agriculture FIBL & IFOAM - Organics International, 2015.

En suma, por un lado, Estados Unidos reportó unas ventas totales del sector de productos orgánicos de 35 billones de dólares, frente a los 31 billones de dólares que reportan Alemania, Francia, Reino Unido e Italia en conjunto; teniendo en cuenta que las ventas de productos orgánicos en estos cuatro países representan el 75% del total de las ventas de toda la Unión Europea. Del mismo modo, la participación de mercado de los productos orgánicos en Estados Unidos es del 4% frente al 1% reportado en los cuatro países analizados de la Unión Europea. Por otro lado, si bien las naciones europeas consideradas en la comparación reportan alrededor de 1.653 millones de euros en total por la exportación de alimentos de origen orgánico, solamente Estados Unidos registra 400 millones, por lo que se considera que su capacidad exportadora es proporcionalmente mayor que la de los países de Europa.

En este punto, se puede considerar que países como Estados Unidos, Canadá, Australia, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia tienen un desarrollo productivo y comercial óptimo de vegetales de tipo orgánico por lo que pueden ser considerados como potenciales mercados de origen para la importación. Para la selección definitiva es importante considerar también otros factores como los costos de transporte y las frecuencias, las vías de acceso, los acuerdos comerciales que puedan existir, entre otros.

Estudio de empresas proveedoras.

Habiendo escogido el mercado destino para realizar la importación, la siguiente etapa es realizar una investigación acerca de las empresas proveedoras del producto que se sitúen en el país de origen seleccionado. De esta forma, el importador se asegura de escoger un proveedor confiable y que ofrezca las mejores ventajas en términos de precios, facilidades de pago, calidad del servicio, entre otros. Los parámetros a evaluar que se han determinado para escoger la empresa proveedora del presente plan de importación son los siguientes:

- Producción de los 5 tipos de semillas requeridas
- Certificación orgánica internacional

- Precios convenientes y facilidades de pago
- Ventas por catálogo y a través de página web
- Experiencia en envíos internacionales a Sudamérica y preferiblemente a Ecuador
- Ubicación geográfica que permita disminuir el tiempo de tránsito del producto para llegar a Ecuador.

En el anexo 7 se observa una lista de las empresas comercializadoras de semillas orgánicas más importantes en Estados Unidos, junto con una breve descripción de cada una de ellas. El análisis en base a los parámetros antes mencionados permitirá determinar la empresa proveedora más conveniente.

Especificaciones del producto a importar.

En esta etapa de la estrategia se debe determinar la cantidad del producto que se requerirá para la importación, de modo que se pueda negociar el precio con el proveedor. Para el cultivo de sus diversos productos, Germinatu utiliza semillas variadas como cebolla, mostaza, brócoli, rábano, trigo, trébol, lenteja, alfalfa, remolacha, apio, albahaca, nabo y cilantro.

De entre todas estas variedades de semillas, aquellas que escasean con mayor facilidad, ya sea por a su alta demanda en el mercado de los productos orgánicos o por su escasa rotación, son especialmente cinco: cebolla, mostaza, brócoli, alfalfa y trébol. Según lo manifestado por el gerente de Germinatu, contar con un stock adecuado de estas cinco variedades de semillas le permitiría a la empresa disminuir el número de pedidos mensuales no atendidos e incrementar así las ventas totales. Con estos antecedentes, se ha decidido que para la primera importación de la empresa se considerarán estos cinco tipos de semillas dada su frecuente escasez en el mercado nacional, pudiendo importarse en el futuro más variedades de semillas o incluso todas ellas si esto resultara beneficioso para la rentabilidad de la empresa.

Para determinar la cantidad y tipos de productos que Germinatu va a importar se debe conocer primero los requerimientos de materia prima de la empresa y la demanda de los productos, de modo que se pueda determinar la cantidad de producto a importar para un periodo de tiempo específico. En base a registros históricos de la empresa se ha determinado lo siguiente:

Tabla 14: Demanda y requerimientos de materia prima

Demanda semanal total de las 5 variedades de germinados consideradas	Requerimiento de materia prima	Rendimiento
950 tarrinas de 100 gramos / 95 kg de producto	10 kg de semillas	1 kg de semillas produce 9,23 kg de producto final

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa

La empresa requiere hacer una importación que la abastezca de materia prima durante alrededor de 1 año. Al ser una micro empresa, Germinatu no cuenta con capital de trabajo suficiente como para financiar la importación de una carga muy grande de una sola vez. Así mismo, si bien las semillas no son perecibles en el corto plazo, su porcentaje de germinación se mantiene al máximo por un periodo de alrededor de un año y medio, tiempo tras el cual éste comienza a decrecer considerablemente. Por otro lado, realizar más de una importación por año resultaría ineficiente dado que la empresa pagaría más por procesos de importación. En cierto modo, el realizar menos importaciones permite que los costos de este proceso se distribuyan entre una mayor cantidad de producto importado, incrementando así la eficiencia de los recursos.

Para abastecer la demanda de 12 meses, la empresa deberá importar 480 kg de semillas, teniendo en cuenta que, según los datos históricos, la demanda para 12 meses (48

semanas) será de 45.600 tarrinas o 4.560 kg de germinados, y que el rendimiento promedio por 1 kg de semillas es de 9,23. Sabiendo que las semillas vienen en empaques de 50 kg, se redondeará la cantidad a importar a 500 kg, los cuales se distribuirán de la siguiente manera según la demanda de cada tipo de germinado:

Tabla 15: Cantidad de semillas a importar por tipo de producto

Variedad	% demanda total	Cantidad (kg) de producto	Cantidad (lb) de producto
Alfalfa	30%	150	330
Trébol	10%	50	110
Brócoli	20%	100	220
Cebolla	30%	150	330
Mostaza	10%	50	110
TOTAL	100%	500	1.100

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa

El distribuir la cantidad a importar de esta manera le garantiza a la empresa no solamente el poder cumplir con la demanda pronosticada de cada tipo de producto, sino que también le permite tener una cantidad adicional de semillas para abastecer pedidos de última hora o incluso reemplazar cantidades de semillas que se pierdan por el desperdicio propio de la actividad productiva.

Términos de compra, opciones de flete y seguro.

Otro punto a analizar la estrategia del plan de importación son las operaciones de embarque y la contratación de fletes y de seguros. La cotización enviada por la empresa bajo el término CIF se muestra en el anexo 8. Sin embargo, en aras de encontrar el precio más conveniente para la importación, se evaluó la posibilidad de comprar la mercadería bajo el término EXW y realizar dos cotizaciones de la logística con agentes de carga internacional en

Ecuador. Una de las cotizaciones se realizó con la empresa Vicsan Logistics considerando el transporte aéreo, mientras que la otra se cotizó con Veles Asesores teniendo en cuenta un flete marítimo. Ambas cotizaciones se muestran en los anexos 9 y 11 respectivamente.

En el primer caso, el exportador sería responsable por la contratación del seguro y el flete, por lo que el precio final del producto a importar incluiría ambos rubros. En el segundo caso los agentes se encargarían de todo el proceso de transporte y trámites aduaneros, tanto en el país de origen como en el Ecuador. Parte de la estrategia consiste en analizar cuál de las dos opciones resulta más eficiente en términos de costo y tiempo. Un cuadro de resumen de las tres cotizaciones se muestra a continuación:

Tabla 16: Resumen de cotizaciones enviadas

Empresa	Tipo de transporte	Costo del proceso	
		(no incluye mercadería)	Tiempo de tránsito
Westar Seeds Int. Inc.	Marítimo	US\$ 620,00	7 días aprox.
Vicsan Logistics	Aéreo	US\$ 1.940,81	4 días aprox.
Veles Asesores	Marítimo	US\$ 1.030,60	7 días aprox.

Fuente: Elaboración propia (Ver anexos 8, 9 y 10)

La cotización de Westar Seeds se realizó bajo el término CIF, por lo que el valor expresado no incluye gastos ni formalidades aduaneras en destino, los cuales deberían ser cotizados aparte e incrementarían el costo total del proceso, el cual terminaría siendo igual o superior al de las otras dos cotizaciones. Adicionalmente, el importador debería encargarse de gestionar las formalidades aduaneras en destino, lo cual resultaría ineficiente en términos de tiempo teniendo en cuenta que Germinatu no cuenta con experiencia previa en la actividad importadora. Por otro lado, tanto Vicsan Logistics como Veles Asesores incluyen el transporte, los gastos locales en origen, los gastos locales en destino y los costos de

desaduanización en el valor cotizado; sin embargo, mientras que Vicsan Logistics incluyó el valor del seguro contra todo riesgo, Veles Asesores no lo hizo y éste tendría que gestionarse por un precio de alrededor del 1% sobre el valor CFR, lo cual incrementaría el costo del proceso en US\$ 90 aproximadamente.

Adicionalmente, cabe resaltar que ninguno de los tres precios expuestos incluye los costos de obtención de los permisos y certificados para la importación, los costos de desaduanización ni el valor correspondiente al pago de tributos en Ecuador, los cuales serán calculados más adelante.

En lo referente al tiempo de tránsito, se observa que la mercadería llegaría a destino en una semana por vía marítima, mientras que por vía aérea lo haría en apenas 4 días. Este aspecto es relevante teniendo en cuenta la naturaleza del producto, el cual puede verse afectado por factores como la humedad, los cambios bruscos de temperatura, la manipulación excesiva, entre otros.

Evaluación de opciones para el transporte internacional.

La selección del tipo de transporte que se vaya a emplear es también otro punto importante a analizar en la estrategia de comercio internacional. Conocer los aspectos referidos al transporte internacional es fundamental por la incidencia del medio elegido en los costos de las operaciones de comercio exterior, los riesgos de traslado de las mercaderías y las tareas operacionales paralelas que cada medio de transporte genera. Para la selección del medio más apropiado se debe tener en cuenta el tipo de mercadería que se va a importar, la urgencia del envío, la manipulación que debe hacerse de la carga, la disponibilidad de los medios de transporte y las tarifas de cada uno de ellos. Para la importación de las semillas orgánicas se han considerado dos opciones: por un lado, el transporte aéreo, dada la calidad de perecible del producto, los efectos que la humedad o la salinidad puedan tener sobre el

mismo y la facilidad de que la carga llegue directamente a la ciudad de Quito y, por otro, el transporte marítimo dada la conveniencia del precio del mismo.

Desaduanización y pago de tributos de comercio exterior.

Para los trámites necesarios luego de la recepción de la mercancía en el puerto de llegada a Ecuador se contratará un Agente de Aduanas para la desaduanización de la carga. Este proceso permite la legal internación del bien importado, realizando el pago correspondiente a los impuestos y demás gravámenes a los cuales se encuentre afecta la mercancía. Para determinar a qué impuestos está afecta la mercadería en cuestión es necesario conocer primero las partidas arancelarias de la misma, las cuales se muestran a continuación:

Tabla 17: Partidas y subpartidas arancelarias de las semillas

Semilla orgánica	Partida arancelaria	Descripción	Subpartida NANDINA	Descripción
Alfalfa	1209	Semillas, frutos y esporas, para siembra.	1209.21.00.00	De alfalfa.
Trébol	1209	Semillas, frutos y esporas, para siembra	1209.22.00.00	De trébol.
Brócoli	1209	Semillas, frutos y esporas, para siembra.	1209.91.20.00	De coles, coliflores, brócoli, nabos y demás hortalizas del género Brassica.
Cebolla	1209	Semillas, frutos y esporas, para siembra.	1209.91.10.00	De cebollas, puerros, ajos y demás hortalizas del género Allium.
Mostaza	1207	Las demás semillas.	1207.50.10.00	Semillas de mostaza para siembra.

Fuente: (*International Trade Centre, 2010*)

Con base en estas partidas arancelarias se pudo establecer que las semillas orgánicas que se pretende importar no están afectas al pago de Ad-valorem, salvaguardia ni IVA, por lo que el único impuesto a considerar sería el FODINFA y el impuesto de salida de divisas, teniendo en cuenta que se realizará un depósito a una cuenta en el extranjero.

El importador recibirá los siguientes documentos que servirán de base al Agente de Aduanas para realizar la destinación aduanera: conocimiento de embarque, factura comercial,

certificado de seguro que indique el monto de la prima, certificado de origen, certificado fitosanitario y la lista de empaque.

Certificados requeridos para la importación.

Al tratarse de material biológico de origen vegetal, Germinatu debe tramitar también los certificados fitosanitarios para las semillas. Este requisito puede tramitarse a través de unas plataformas disponibles en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) o en Agrocalidad. Para la obtención de este certificado, la solicitud de importación debe haber sido aprobada previamente por el MAGAP para después tramitar en la VUE el permiso fitosanitario de importación. Los pasos para tramitar la solicitud de importación y los certificados fitosanitarios se muestran en el anexo 12 y 13, respectivamente.

Adicional a lo anterior, el importador debe asegurarse de que la empresa proveedora envíe un certificado de origen (anexo 14) y un certificado fitosanitario de exportación en el que conste que las semillas están libres de plagas específicas para cada variedad, que las semillas han recibido el tratamiento de preembarque adecuado, según lo establecido por Agrocalidad, y que el empaque cumple con los requerimientos de esta institución. La información que debe contener el certificado fitosanitario de exportación, junto con los demás requisitos para la importación de las cinco variedades de semillas se muestran en el anexo 15.

Destinación aduanera.

Para el caso de la importación de semillas orgánicas realizada por la empresa Germinatu, la destinación aduanera que aplica es la de *Importación definitiva* porque el producto será utilizado dentro del territorio nacional para la producción y comercialización de germinados y plantas comestibles orgánicas.

Aforo.

En cuanto a la selección del aforo que determine la Aduana del Ecuador, la mercadería importada puede ser seleccionada para aforo físico (revisión de la mercadería y de los documentos legales correspondientes), aforo documental (revisión de los documentos legales relacionados) o sin revisión, tras lo cual se procede directamente con el retiro de las mercancías desde los almacenes de depósito. En cualquier caso, es importante tener listos todos los documentos necesarios para agilizar el proceso de aforo y garantizar que la mercadería salga lo más rápido posible de la Aduana para evitar cargos adicionales por bodegaje, entre otros rubros.

Pago al proveedor.

Finalmente, una vez finiquitada la importación de las mercancías y estando debidamente legalizada la Declaración de Ingreso por parte de Aduanas, el importador está en condiciones de efectuar el pago al proveedor o a la entidad bancaria en la fecha predeterminada, en caso de una cobranza extranjera o carta de crédito respectivamente, o bien cerrar la operación en caso de un pago anticipado al proveedor. La forma de pago se habrá negociado previamente con el vendedor. Este punto es también importante al desarrollar la estrategia de importación, dado que cada una de las opciones de pago ofrece ventajas y desventajas dependiendo de las características y necesidades tanto del importador como del exportador.

Westar Seeds recibe tres formas de pago para las ventas internacionales:

1. Tarjeta de crédito
2. Transferencia internacional
3. Giro postal internacional

En caso de que la negociación se hiciera bajo el término CIF, el pago debe realizarse al 100% al momento del embarque, mientras que, si la negociación es EXW, el pago se realiza cuando la mercadería es retirada de las bodegas de la empresa.

Resumen de la estrategia y del plan de importación.

En resumen, la estrategia de importación desarrollada en párrafos anteriores le permite al importador diseñar un plan de acción concreto para llevar a cabo eficazmente un proceso de importación que favorezca al logro de sus metas y objetivos. En ella se detallan las etapas, así como los agentes y requisitos específicos a considerar en cada una. El correcto diseño de la estrategia garantiza la maximización de los beneficios en términos de costo, tiempo y calidad, ya que se evalúan diferentes opciones para poder escoger las mejores, y permite conocer exactamente los pasos a seguir y tener clara la manera de proceder.

En base a la información recabada en la estrategia de importación es posible diseñar el plan concreto, el cual puede ser analizado en detalle en el anexo 1.

En el plan se determinó que para la importación de las semillas orgánicas de la empresa Germinatu se seleccionó a Estados Unidos como país de origen y a la empresa Westar Seeds International Inc. como proveedora internacional. Tal y como se mencionó líneas arriba, se decidió importar una cantidad total de 1100 libras o 500 kg de producto, distribuidos en cinco variedades de acuerdo a un análisis de la demanda de cada una de ellas: alfalfa, trébol, brócoli, cebolla y mostaza.

El monto a pagar al exportador incluye el costo de las semillas y el certificado fitosanitario de exportación, además del impuesto a la salida de divisas (5%), lo cual hace un total de US\$ 9.042,60. La carga será del tipo *general fraccionada* y tendrá como embalaje primario fundas plásticas de 2 kg cada una, y como embalaje secundario, sacos de polipropileno de 50 kg que contendrán 25 fundas cada uno.

De entre todas las cotizaciones evaluadas se seleccionó a la de la empresa Veles Asesores por ser la más conveniente en términos económicos y teniendo en cuenta que el tiempo de tránsito por vía aérea o marítimo no varía significativamente. El costo total del

proceso de importación es de US\$ 1.291,69 y los costos de desaduanización ascienden a US\$ 302,40.

Por otra parte, en base a las partidas y subpartidas arancelarias de cada tipo de producto (ver anexo 1), se determinó que todos los tipos de semillas están exentos del pago de IVA y Ad-Valorem, por lo que el único tributo que se debe cancelar es el FODINFA (0,5% sobre el valor CIF), lo cual da un total de US\$ 45,31. Teniendo en cuenta los costos de la mercadería, de la desaduanización y de los impuestos a cancelar, el monto total a pagar por el importador es de US\$ 10.682,00.

Así mismo, es importante mencionar que la destinación aduanera es la de *importación definitiva* ya que el producto será utilizado en territorio nacional para la producción, y que el aforo designado será seguramente el físico, dado que se trata de la primera importación de la empresa Germinatu.

Por último, se realizó un análisis financiero que demuestra que el proceso de importación de semillas resulta rentable para Germinatu. El análisis se realizó considerando los costos de producción de un año, teniendo en cuenta que la importación abastece a la empresa para ese periodo de tiempo. Los costos (materia prima, MOD, CIF, costos del proceso de importación) se prorratearon en base al porcentaje de demanda de cada variedad respecto de la demanda total anual de los cinco tipos de productos considerados para la importación. Los resultados demuestran que los cinco tipos de productos tienen una utilidad bruta alta, siendo la cebolla la más rentable (71%) y la alfalfa la menos rentable (43%).

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El análisis del macroentorno comercial de Germinatu demostró que existe en el país una situación económica marcada por una drástica caída en los precios del petróleo, el principal producto de la oferta exportable ecuatoriana, lo cual ha ocasionado una contracción del PIB, el incremento generalizado del desempleo y, consecuentemente, de los ingresos de los hogares. Esto, sumado al aumento de los precios en algunos sectores como el de alimentos y bebidas, ha ocasionado una disminución del gasto de las familias y un incremento del ahorro. Sin embargo, este panorama económico poco prometedor se ve contrastado por la tendencia socio-cultural creciente de consumo de productos orgánicos y saludables en el Ecuador; el incentivo a la producción nacional como parte del proyecto de cambio de la matriz productiva y el fomento de la agroindustria y la producción orgánica en el país, la cual está fuertemente regulada en normas tanto nacionales como internacionales.

Por otro lado, el análisis del microentorno mostró un crecimiento sostenido de las ventas y del número de clientes de Germinatu, lo cual permite pronosticar un aumento considerable en la demanda de materias primas por parte de la empresa. Del mismo modo, si bien no existe en el mercado una gran competencia directa para Germinatu, la competencia indirecta y los productos sustitutos tienen una importancia considerable. La certificación orgánica es el factor diferenciador principal respecto de una gran cantidad de productos similares que existen en el mercado, convirtiéndose así en la ventaja competitiva principal de la empresa.

La auditoría interna de la empresa arrojó que las fortalezas de la organización son importantes y están relacionadas principalmente con los altos estándares de calidad, el compromiso de los integrantes de la organización, la segmentación de mercado, las

relaciones cercanas con los clientes y el servicio post-venta, y los medios de promoción y publicidad empleados. Las debilidades son también evidentes, concentrándose principalmente en aspectos de administración estratégica y financieros. A mediano plazo es importante implementar estrategias dirigidas a mejorar estas debilidades detectadas, especialmente las del área financiera, pues los aspectos formales de administración se irán concretando a medida que la empresa crezca.

Con todo lo anterior, es importante para Germinatu mantener los estándares y procedimientos que le permitan conservar la certificación orgánica, así como también reducir costos de insumos y garantizar un abastecimiento a tiempo y seguro de los mismos para abastecer la creciente demanda y mantener a los clientes satisfechos. En este sentido, es esencial contar con un proveedor de semillas orgánicas de calidad garantizada que sea capaz de abastecer los requerimientos actuales y futuros de Germinatu, por lo que la importación se consideró como una solución eficaz al problema expuesto.

La elaboración del plan de importación incluye el diseño de una estrategia previa que permita lograr más eficiencia en el manejo de recursos como tiempo y dinero. Es importante que la estrategia de importación se alinee correctamente con los objetivos de la empresa. En el caso de Germinatu, la importación de las semillas orgánicas le permite abastecerse de cantidades suficientes de materia prima de calidad a un precio menor, asegurando así el cumplimiento de los pedidos de clientes y de las metas de ventas establecidas, e incrementando la satisfacción y fidelización de los clientes.

El conocimiento del mercado del cual se va a importar y de la empresa proveedora es de vital importancia para asegurar el éxito de la estrategia de importación. Se seleccionó a Estados Unidos como mercado de origen, considerando que este país es líder en la producción y comercialización de semillas y productos de tipo orgánico, así como también en la exportación de los mismos. Si bien actualmente el Ecuador no cuenta con

convenios comerciales con Estados Unidos, al ser las semillas una materia prima, la importación de las mismas se encuentra exenta del pago de la mayoría de aranceles. Como empresa proveedora se seleccionó a Westar Seeds International Inc. debido a sus precios competitivos, a las facilidades de pago que otorga y a la experiencia que tiene en envíos a México y países sudamericanos.

Es primordial conocer de antemano los registros, inscripciones y solicitudes necesarios para la importación de un producto determinado para evitar conflictos en la aduana o incluso la confiscación de la mercadería. En el caso de las semillas, al ser éstas un producto vegetal, se necesita gestionar varios registros en Agrocalidad, además de los certificados fitosanitarios de importación y exportación para asegurar que la carga no tiene plagas que puedan resultar nocivas para las plantaciones nacionales.

El análisis de mercado realizado determinó que los tipos de semillas que más escasean en el mercado nacional son principalmente cinco: alfalfa, trébol, cebolla, mostaza y brócoli. En base a estimaciones de la demanda de los productos derivados de ellas y de los requerimientos de materia prima, se determinó importar un total de 500 kg de semillas, en proporciones del 30% de alfalfa, 10% de trébol, 30% de cebolla, 10% de mostaza y 20% de brócoli para abastecer a la empresa por el periodo de un año.

Tras haber analizado diferentes cotizaciones enviadas por varias empresas, se optó por adquirir la mercadería al proveedor bajo término de compra EXW y contratar como agente de carga internacional a la empresa Veles Asesores. La decisión se tomó principalmente debido al costo menor.

Decisiones como el tipo de transporte internacional a emplear o la compra del seguro para la carga dependen del tipo de mercadería que se va a transportar, el tiempo del que se disponga y el costo. Para el presente plan se gestionó un flete marítimo y una póliza de seguro contra todo riesgo. A pesar de que se consideró también un flete aéreo,

se seleccionó el transporte marítimo debido al precio más bajo y a que no existía una diferencia significativa en el tiempo de tránsito de la mercadería respecto del transporte aéreo, teniendo en cuenta que la carga a importar no es perecible en el corto plazo y que, si está embalada correctamente, no sufre mayores daños.

Se definió que las semillas orgánicas no gravan ad-valorem, salvaguardias, ICE, o IVA y que solamente están afectas al pago del 0,5% del FODINFA. La destinación aduanera será la de *Importación definitiva* porque el producto será utilizado dentro del territorio nacional para la producción y comercialización de germinados y plantas comestibles orgánicas. Por otra parte, es probable que el aforo determinado sea el físico ya que se trata de la primera importación de la empresa Germinatu.

El pago al proveedor se realizará mediante transferencia bancaria. El monto a cancelar incluye solamente lo correspondiente a las semillas y el certificado fitosanitario de importación, lo cual hace un monto total de US\$ 9.042,60. Por otra parte, el costo total del proceso de importación sería de US\$ 10.682,00.

Por último, el análisis financiero demostró que todas las variedades de germinados consideradas para el presente plan presentan un margen bruto de ganancia alto, siendo la más rentable la cebolla (71%) y la menos rentable la alfalfa (43%). Una rentabilidad bruta alta significa que existe una mayor probabilidad de generar ganancias netas luego de deducir gastos de administración, de ventas e impuestos.

Recomendaciones

Habiendo analizado que la importación de las semillas resulta eficaz y eficiente para la empresa, se recomienda hacer este proceso extensivo a las demás variedades de semillas en el largo plazo, a medida que la empresa cuente con capital de trabajo suficiente como para realizar pocas inversiones al año por un monto elevado.

Del mismo modo, sería importante manejar cada vez mayores volúmenes de producto para abaratar los costos del proceso de importación. Esto se puede lograr a través de la gestión de descuentos por volumen en la compra al proveedor o prorrateando los costos fijos del proceso entre una mayor cantidad de producto importado, lo cual hace que disminuya el costo total por unidad de producto.

A futuro, se podría también gestionar más cotizaciones con empresas de carga internacional variadas, de modo que se pueda obtener el mejor precio y las mejores condiciones del mercado. Así mismo, se sugiere la selección del transporte marítimo, a menos que el tiempo disponible o las características específicas de la carga ameriten la contratación de un flete aéreo por un precio más elevado.

A medida que el negocio vaya creciendo y se puedan importar mayores volúmenes de carga de una sola vez, se recomienda evaluar la posibilidad de vender semillas en el mercado nacional. Actualmente no existen suficientes proveedores de semillas con certificación orgánica en el Ecuador para satisfacer las necesidades crecientes del mercado, por lo que esta opción podría convertirse en una excelente oportunidad de negocio para Germinatu.

Igualmente, podría estudiarse la posibilidad de comenzar a exportar germinados a países como Perú y Colombia, en donde, según lo investigado por el propio gerente de la empresa, existe una oportunidad de negocio ya que el mercado de los productos orgánicos es incipiente, especialmente el de los germinados y las mini plantas. Abaratando el costo

de la materia prima y logrando un abastecimiento suficiente y a tiempo para cubrir toda la demanda, la exportación resultaría más factible, además de que le permitiría a la empresa incrementar significativamente las ventas y sus ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aduana del Ecuador. (4 de enero de 2011). *Norma Técnica Provisional para operativizar el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de Aduana del Ecuador: <http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/res/2011/01-2011-R1.PDF>
- Aduana del Ecuador. (Diciembre de 2012). *Requisitos necesarios para importar*. Obtenido de ¿Qué es una importación?: http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action
- Agencia de Aduanas Browne. (2010). *Recepción de mercancías importadas*. Recuperado el 23 de julio de 2015, de Browne Agencia de Aduanas: https://www.browne.cl/inf_practica/importar/importar4.html
- Agencia de noticias Ecuador Inmediato. (19 de 04 de 2015). *Sector agrícola generará 244 mil empleos en 2015*. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de Ecuador Inmediato: http://www.ecuadorinmediato.com:8080/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818779936&umt=sector_agricola_generara_244_mil_empleos_en_2015
- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la calidad. (30 de 09 de 2013). *Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica-Ecológica-Biológica en el Ecuador*. Recuperado el 22 de 09 de 2015, de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: http://www.bcsecuador.com/Documentos/Ecuador/Normativa/Resolucion_Organicos.pdf
- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad. (13 de 02 de 2013). *Manual de procedimientos para el registro de operadores de importación de plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados*. Recuperado el 20 de 02 de 2016, de Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad:

http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/images/pdfs/sanidadvegetal/MANUAL%20DE%20REGISTRO%20DE%20IMPORTADOR_13FEBRERO2013.pdf

Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad. (10 de 10 de 2014). *Inscripción como operador de sanidad vegetal en el Sistema Guía*. Recuperado el 20 de 02 de 2016, de Agrocalidad: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2014/10/REGISTRO-OPERADOR-SISTEMA-GUIA-20141.pdf>

Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad. (2014). *Requisitos de importación de productos agrícolas y pecuarios*. Recuperado el 22 de 02 de 2016, de Agrocalidad: <https://guia.agrocalidad.gob.ec/agrodb/aplicaciones/publico/productos1/consultaRequisitoComercio.php>

Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad. (10 de 06 de 2015). *Registrarse en la VUE (SENAE)*. Recuperado el 21 de 02 de 2016, de Agrocalidad: http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Registro_Operador_Vue1.pdf

Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad. (27 de 03 de 2015). *Solicitud de importación de productos agropecuarios*. Recuperado el 21 de 02 de 2016, de Agrocalidad: <http://181.112.155.173/tutoriales/pdf/Importaciones.pdf>

Andrade, D., & Flores, M. (septiembre de 2008). *Consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos*. Recuperado el 26 de mayo de 2014, de VECO Ecuador: http://es.veco-ngo.org/sites/es.veco-ngo.org/files/page/bijlage/estudio_consumidores_-_veco_s.pdf

Araujo, A. (14 de 08 de 2015). *El petróleo ecuatoriano se vende a 32 por barril*. Recuperado el 22 de 09 de 2015, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/petroleo-precio-rafaelcorrea-anuncio-ecuador.html>

Asamblea Nacional. (05 de 05 de 2009). *Ley orgánica del régimen de la soberanía alimentaria*. Recuperado el 18 de 02 de 2016, de Conferencia plurinacional e intercultural de soberanía alimentaria:

http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/?page_id=132

Asamblea Nacional. (29 de 12 de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Recuperado el 8 de 12 de 2015, de Superintendencia de Control de Poder de Mercado: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf>

Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Recuperado el 15 de 07 de 2015, de Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana: <http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/codigo-organico-produccion-comercio-inversiones.pdf>

Asamblea Nacional. (2014). *Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria*. Recuperado el 22 de 09 de 2015, de Conferencia Plurinacional e Intercultural de Soberanía Alimentaria: http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/?page_id=132

Ballesteros, A. (2001). *Comercio Exterior: Teoría y práctica*. Madrid: Editum.

Banco Central del Ecuador. (06 de 2015). *Estadísticas macroeconómicas - Presentación estructural 2015*. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>

Banco Central del Ecuador. (11 de 2015). *Evolución de la Balanza Comercial Enero-Septiembre 2015*. Recuperado el 11 de 11 de 2015, de Banco Central del Ecuador: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201511.pdf>

Banco Central del Ecuador. (30 de 09 de 2015). *Indicadores macroeconómicos*. Obtenido de

Banco Central del Ecuador:

http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC .

Chapman, A. (03 de 12 de 2009). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado el 18 de 01 de

2016, de Eduardo Leyton Consultores Asociados:

<http://www.eduardoleyton.com/apuntes/An%20Elisis%20DOFA%20y%20an%20Elisis%20PEST.pdf>

Chávez, R. (2008). *Mercado ecuatoriano evoluciona junto a la economía mundial*.

Recuperado el 21 de 09 de 2015, de Diario Hoy:

<http://www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi27.htm>

Chávez, R. (2008). *Mercado ecuatoriano evoluciona junto a la economía mundial*.

Recuperado el 27 de mayo de 2014, de Diario Hoy:

<http://www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi27.htm>

Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2007). *International Business*. Mexico: Pearson Educación.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Departamento de agricultura de la FAO. (24 de 10 de 2002). *Nutrición humana en el mundo*

en desarrollo. Recuperado el 27 de 01 de 2016, de Organización de las Naciones

Unidas para la Alimentación y la agricultura:

<http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s0w.htm>

Diario Hoy. (27 de julio de 2009). *Consumo de orgánicos está de moda*. Recuperado el 21 de

09 de 2015, de Diario Hoy: [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/consumo-de-](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/consumo-de-organicos-esta-de-moda-360157.html)

[organicos-esta-de-moda-360157.html](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/consumo-de-organicos-esta-de-moda-360157.html)

Diario Hoy. (17 de febrero de 2011). *Sector agrícola aporta con el 10% al PIB local*.

Recuperado el 22 de 09 de 2015, de Diario Hoy: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-agricola-aporta-con-el-10-al-pib-local-459064.html>

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de Proecuador. (2014). *Guía Comercial de la República del Ecuador*. Recuperado el 10 de agosto de 2015, de Proecuador:

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/PROEC_GC2014_ECUADOR.pdf

El Comercio. (16 de 02 de 2016). *El precio estimado del petróleo ecuatoriano cayó a USD 16,99*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/precio-petroleo-ecuador-economia-barril.html>

El Comercio. (15 de 02 de 2016). *Exportaciones cayeron USD 7 366 millones el 2015*.

Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-ecuador-comercio-bancocentral-negocios.html>

El Telégrafo. (07 de 01 de 2016). *Ecuador cerró 2015 con una inflación anual de 3,38%*.

Recuperado el 12 de 01 de 2016, de El Telégrafo:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/09/nota/5232083/ecuador-registra-inflacion-acumulada-317-hasta-octubre>

El Universo. (15 de 10 de 2015). *Inversión extranjera directa se reduce 15% en Ecuador según CEPAL*. Obtenido de El Universo:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/10/15/nota/5184404/inversion-extranjera-directa-se-reduce-15-ecuador-segun-cepal>

Embajada de los Estados Unidos en Quito. (03 de 2015). *Exporting to Ecuador: Market overview*. Recuperado el 10 de 02 de 2016, de Doing business in Ecuador:

<http://ecuador.usembassy.gov/doing-business-local.html>

Enriquez, C. (28 de 06 de 2015). *Obama dio luz verde a la extensión del SGP*. Recuperado el 10 de 02 de 2016, de Diario El Comercio:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/barackobama-preferencias-aranceles-exportaciones-ecuador.html>

Enríquez, C., & Laines, A. (05 de 23 de 2015). *Menos restricciones para importar*.

Recuperado el 21 de 09 de 2015, de El Comercio:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/menos-restricciones-importar.html>

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.

González, I., Martínez, A. I., Otero, M. C., & González, E. (2009). *Gestión del Comercio Exterior*. Madrid: Esic.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Imbaquingo, P. (13 de 04 de 2014). *ECUAPASS con su módulo de Ventanilla Única Ecuatoriana*. Recuperado el 20 de 02 de 2016, de Comunidad Todo Comercio Exterior: <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/ecuapass-con-su-modulo-de-ventanilla-unica-ecuatoriana>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (24 de 03 de 2010). *Requisitos para obtener el certificado digital de firma electrónica y token*. Recuperado el 20 de 02 de 2016, de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-obtener-el-certificado-digital-de-firma-electronica-y-token/>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2012). *Guía logística internacional*. Recuperado el 03 de 08 de 2015, de Proecuador: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/PROEC_GL2012_INTL.pdf

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (4 de marzo de 2013). *Certificado de origen*. Recuperado el 02 de 08 de 2015, de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Proecuador): <http://www.proecuador.gob.ec/glossary/certificado-de-origen/>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (4 de marzo de 2013). *Partida y subpartida arancelaria*. Recuperado el 15 de 07 de 2015, de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: <http://www.proecuador.gob.ec/glossary/partida-arancelaria/>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (01 de 2015). *Ficha Comercial de los Estados Unidos de América*. Recuperado el 10 de 02 de 2016, de Proecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/Ficha-Comercial-de-EEUU-Ene-2015.pdf>

Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas de México. (2014). *Concepto de importar*. Recuperado el 10 de 08 de 2015, de Comercio y Aduanas: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/comopuedoimportar/120-ques-importar>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (11 de enero de 2016). *Inflación Mensual diciembre 2015*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionDiciembre2015/Reporte_inflacion_Dic_2015.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 21 de 09 de 2015, de INEC: <http://www.gruposs.net/opal/images/not%20ecuadorestratosocial%20inec.pdf>

- International Chamber of Commerce. (2010). *Main features of the Incoterms 2010 rules*.
Recuperado el 06 de 12 de 2015, de International Chamber of Commerce (ICC):
file:///C:/Users/Mar%C3%ADaCristina/Downloads/Introduction%20to%20the%20Incoterms%202010.pdf
- International Trade Centre. (2010). *Trade Map*. Recuperado el 18 de 02 de 2016, de
International Trade Centre: <http://www.trademap.org/Index.aspx?nvpm=3>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, A. (2011). *Validación: Validez y confiabilidad*. Recuperado el 18 de agosto de 2015, de Arnaldo Martínez:
http://www.arnaldomartinez.net/enfermeria/validez_y_confiabilidad.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (12 de junio de 2013). *Normativa de origen*. Recuperado el 24 de julio de 2015, de Ministerio de Comercio Exterior:
<http://www.comercioexterior.gob.ec/normativa-de-origen/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (2011). *Guía práctica del exportador*.
Recuperado el 03 de 08 de 2015, de Mincetur:
http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/guias/Guia_Practica_del_Exportador_9.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú - Mincetur. (2006). *Formas y medios de pago internacionales*. Obtenido de Mincetur:
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/960767905rad810CE.pdf>
- Moreno, M. G. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. Mexico: Editorial Progreso.

Núñez, L. F. (07 de 10 de 2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Recuperado el 07 de 12 de 2015, de Universitat de Barcelona - Institut de Ciències de l'Educació:

<http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha7-cast.pdf>

Oficina comercial del Ecuador en Canadá. (10 de 02 de 2015). *Estudio de productos orgánicos*. Recuperado el 21 de 02 de 2016, de Proecuador:

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_PRODUCTOSORG%C3%81NICOS_CANAD%C3%81.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (10 de 2002).

Características relevantes de la agricultura orgánica. Recuperado el 13 de 01 de 2016, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:

<http://www.fao.org/docrep/005/y4137s/y4137s0d.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2005).

Requisitos para los certificados fitosanitarios. Obtenido de Sitio oficial de la FAO:

<http://www.fao.org/docrep/004/Y3241S/y3241s06.htm#bm6.1.1>

Organización Mundial del Comercio. (2015). *Licencias de importación: Información técnica*.

Obtenido de Organización Mundial del Comercio:

https://www.wto.org/spanish/tratop_s/implic_s/implic_info_s.htm

Orozco, M. (07 de 01 de 2016). *Ecuador decrecerá 2% en 2016, según Banco Mundial*.

Recuperado el 12 de 01 de 2016, de El Comercio:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-decrecera-economia-crisis-dolarizacion.html>

Peñaherrera Morán, A. F. (24 de 07 de 2015). *Solicitud para importación de productos agropecuarios*.

Recuperado el 21 de 02 de 2016, de Comunidad Todo Comercio

Exterior: <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/solicitud-para-importacion-de-productos-agropecuarios-semillas>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

PROEcuador. (2010). *Clasificación de las reglas INCOTERMS 2010*. Recuperado el 23 de julio de 2015, de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones:

<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>

PROEcuador. (Marzo de 2012). *ProEcuador*. Recuperado el 05 de Mayo de 2015, de

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/P-1203-SACHA_INCHI-PERU.pdf

PROEcuador. (25 de 01 de 2016). *Servicio de Asesoría al Exportador - Información de primer nivel*. Recuperado el 05 de Mayo de 2015, de PROEcuador:

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/P-1203-SACHA_INCHI-PERU.pdf

Prompex Perú. (2012). *Aranceles para productos en los mercados internacionales*.

Recuperado el 23 de julio de 2015, de Prompex:

<http://www.prompex.gob.pe/miercoles/portal/mme/descargar.aspx?archivo=0dda3719-3167-4f96-9b1a-e2f1a0304720.pdf>

Redacción economía diario El Telégrafo. (12 de 02 de 2015). *El comercio internacional del país se recuperó un 30.2% el año pasado*. Recuperado el 11 de 11 de 2015, de El

Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-comercio-internacional-del-pais-se-recupero-un-302-el-ano-pasado.html>

Research Institute of Organic Agriculture FIBL & IFOAM. (2015). *The world of organic agriculture: Statistics & emerging trends 2015*. Recuperado el 02 de 02 de 2016, de

Research Institute of Organic Agriculture:

<https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1663-organic-world-2015.pdf>

Revista Líderes. (01 de 2015). *Ecuador recibió más inversión pero continúa rezagado.*

Recuperado el 27 de 09 de 2015, de Revista Líderes:

<http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-recibio-inversion-continua-rezagado.html>

Revista Vistazo. (23 de mayo de 2013). *¡Arriba la clase media!* Recuperado el 21 de septiembre de 2015, de Revista Vistazo versión online:

<http://www.vistazo.com/imprensa/pais/imprimir.php?Vistazo.com&id=6048>

Robles Solís, M. F. (2008). *Plan de negocios para la importación de miel de abeja desde*

México hacia Ecuador. Recuperado el 8 de septiembre de 2015, de Repositorio digital Universidad de las Américas:

<http://dspace.udla.edu.ec/jspui/bitstream/33000/1901/1/UDLA-EC-TINI-2008-01.pdf>

Rojas Le-Bert, G. (12 de 2013). *Estudio del mercado mundial y nacional de semillas*

orgánicas. Recuperado el 26 de 01 de 2016, de Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) del Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile:

http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1393258800mercado_Mundial_Nacional_Semillas_Organicas.pdf

Román, L. H. (Febrero de 2010). *Términos Internacionales de Comercio.* Obtenido de

PROCOMER: <http://www.procomer.com/contenido/descargables/logistica-exportacion/otros/incoterm-2010.pdf>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2012). *¿Cuánto se debe pagar en tributos por un producto importado?* Recuperado el 03 de 08 de 2015, de Servicio Nacional de

Aduana del Ecuador: http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2013). *¿Cómo se desaduaniza una mercadería importada?* Recuperado el 23 de julio de 2015, de Aduana del Ecuador:

http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

Servicio Nacional de Aduanas de Chile. (2010). *Agente de Aduanas*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduanas de Chile: http://www.aduana.cl/agentes-de-aduana/aduana/2012-04-27/094321.html#vtxt_cuerpo_T0

Universidad Andina Simón Bolívar. (14 de 10 de 2015). *INFORME MACRO SOCIAL Y ECONÓMICO N°22 III trimestre de 2015*. Recuperado el 17 de 01 de 2016, de Universidad Andina Simón Bolívar: <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/INFORME%20MACRO%20SOCIAL%20Y%20ECONOMICO%20JUNIO%202015%20VF.pdf>

Vera, M. (2014). *Medios de Pago en el Comercio Internacional*. Madrid: Createspace.

WestarSeeds. (2015). *WestarSeeds*. Obtenido de WestarSeeds: www.westarseeds.com

Zambrano, L. (15 de 01 de 2016). *Ecuador tiene un desfase comercial con 18 mercados*. Recuperado el 10 de 02 de 2016, de Diario Expreso: <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=8820184&idcat=38269&tipo=2>

ANEXOS

Anexo 1: Plan de Importación

Gestión de requisitos previos a la importación

Como primera parte del plan de importación, Germinatu deberá tramitar los requisitos necesarios para la importación de semillas orgánicas que fueron detallados y descritos en el desarrollo de la estrategia de importación.

Selección del mercado de origen

Según lo analizado, Estados Unidos es un país de origen óptimo para la importación de semillas de tipo orgánico. En primer lugar, es el tercer país del mundo con el mayor número de hectáreas dedicadas al cultivo de productos orgánicos. Del mismo modo, produce alrededor del 17% del total mundial de cultivos arables de origen orgánico, siendo líder en la producción de oleaginosas y hortalizas. Adicionalmente, el país norteamericano es líder en la producción de semillas de tipo orgánico, en la comercialización de productos orgánicos y en la exportación de los mismos.

Por ende, es evidente que cuenta con un mejor desarrollo tecnológico y estándares de producción más elevados. Así mismo, es más probable que las empresas de este país ofrezcan las variedades de semillas que Germinatu necesita importar y que éstas cuenten con los certificados y permisos orgánicos necesarios. Si bien actualmente el Ecuador no cuenta con convenios comerciales con Estados Unidos, los aranceles e impuestos que se puedan aplicar al importar el producto de este país no serán muy altos dado que se trata de una materia prima necesaria para la producción agrícola.

Del mismo modo, otros factores favorables para escoger a Estados Unidos como mercado de origen son la distancia, la cual es considerablemente menor en relación a la de países europeos o Australia, las vías de acceso (puertos, aeropuertos), la frecuencia del transporte internacional y los costos de los mismos.

Estados Unidos sigue siendo actualmente el principal socio comercial del Ecuador. Este país norteamericano es una de las 15 naciones con las que el Ecuador mantiene actualmente una Balanza Comercial positiva. De hecho, de enero a noviembre del año 2015, Ecuador exportó a Estados Unidos US\$ 4.001 millones en productos petroleros y US\$2.828 millones en productos no petroleros, siendo el crudo el producto que logra mantener superavitaria la balanza comercial porque la importación de productos desde este país alcanzó los 2.944 millones durante el mismo periodo de tiempo. Así mismo cabe recalcar que el 31,7% de los productos importados por Ecuador son originarios de Estados Unidos (Zambrano, 2016).

Considerando las ventas de 2013, los principales productos exportados hacia Estados Unidos fueron bananas frescas tipo *cavendish valery* (14,09%); las demás formas de oro en bruto para uso no monetario (11,90%); camarones y langostinos (10,23%), los demás decápodos congelados (8,89%) y rosas frescas cortadas (8,43%). Estos cinco productos representan el 53,55% de las exportaciones totales hacia este país. Por otra parte, los principales productos importados por Ecuador desde el mercado estadounidense fueron tortas y demás residuos sólidos de la extracción del aceite de soja (4,06%), máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos (3,52%), las demás partes y accesorios para máquinas y aparatos para imprimir (1,82%), los demás grupos electrógenos (1,63%) y teléfonos con corriente portadora (1,57%) (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2015).

Actualmente el Ecuador no cuenta con ningún acuerdo comercial suscrito con Estados Unidos. Sin embargo, en junio de 2015 el presidente de los Estados Unidos suscribió la ley de extensión del Sistema General de Preferencias (SGP) que beneficia a las exportaciones de 22 naciones, incluido Ecuador. El SGP, renovado hasta el 31 de diciembre de 2017, establece arancel cero para alrededor de 400 subpartidas de la oferta exportable ecuatoriana cuyo

destino es Estados Unidos (Enriquez, 2015). De otro lado, en marzo de 2015 el Ecuador incrementó los aranceles de alrededor de 3000 partidas arancelarias entre 5% y 45% como una medida para proteger la balanza comercial del país que había sido afectada negativamente por la caída en los precios del petróleo y la apreciación del dólar. Siendo así, muchos productos importados se encarecieron considerablemente, volviéndose menos competitivos en el mercado ecuatoriano; sin embargo, algunos de ellos como las materias primas no están actualmente afectados por el alza en los aranceles, como una medida para incentivar la producción nacional (Embajada de los Estados Unidos en Quito, 2015).

Selección de la empresa proveedora

De todas las empresas analizadas, Westar Seeds International Inc; Corona Seeds Inc., WorldWide y Seed Savers Exchange realizan ventas internacionales a través de página web y realizan procesos de exportación. Germinatu había iniciado ya contactos con Westar Seeds International Inc.; empresa que otorga facilidades de pago y precios competitivos, además de tener experiencia en envíos a México y países sudamericanos. Su ubicación geográfica en el estado de California permite acceder fácilmente al puerto de Los Ángeles para transporte marítimo o al Aeropuerto Internacional de Los Ángeles (LAX) para transporte por vía aérea. Es por esta razón que se escogerá a la compañía Westar Seeds International Inc. como proveedora de las semillas orgánicas para el presente plan de importación.

Westar Seeds International Inc. es una empresa fundada en 1992 en El Centro, California, una ciudad situada en la frontera de Estados Unidos con México. Es una empresa familiar con casi cuarenta años de experiencia y conocimientos en la producción y comercialización de hortalizas, leguminosas y semillas varias (WestarSeeds, 2015).

En cuanto a las exportaciones, es importante recalcar que esta empresa se encuentra a sólo diez minutos de la frontera de Estados Unidos con México, lo que facilita las exportaciones a esta región. Además, la proximidad de la compañía a los grandes puertos

marítimos en Los Ángeles le permite realizar el embarque de forma rápida y eficiente en todo el mundo. Westar Seeds Internacional Inc. también tiene muchos años de experiencia trabajando con los agentes de aduanas y se basa en la experiencia de sus fundadores en el envasado y el transporte marítimo mundial. Hoy en día exporta semillas de hortalizas y pasto a más de 40 países en todo el mundo y tiene presencia en Norte, Centro y Sudamérica; Europa, Asia, Australia y África. Desde su fundación ha proporcionado a sus clientes experiencia técnica y una amplia gama de semillas de alta calidad (WestarSeeds, 2015).

Detalle de productos a importar

A continuación, se incluye un listado de las variedades de semillas orgánicas que se va a importar especificando la cantidad de cada variedad y los precios unitarios y total de cada una. La cotización de la empresa se muestra en el anexo 7:

Tabla 18: Tipo, cantidad y precios de los productos a importar

Semilla orgánica	Cantidad (libras)	Precio unitario	Precio total
Alfalfa	330	US\$ 5,10	US\$ 1.683,00
Trébol	110	US\$ 2,20	US\$ 242,00
Brócoli	220	US\$ 3,95	US\$ 869,00
Cebolla	330	US\$ 13,80	US\$ 4,554,00
Mostaza	110	US\$ 10,40	US\$ 1.144,00

Fuente: Elaboración propia

Partida arancelaria

Los códigos NANDINA no establecen una diferencia entre los productos orgánicos y los convencionales. Por tal razón, los productos orgánicos se registran bajo la misma línea arancelaria (Oficina comercial del Ecuador en Canadá, 2015).

Las partidas arancelarias de las semillas que se van a importar se muestran a continuación:

Tabla 19: Partidas y subpartidas arancelarias de los diferentes tipos de semillas

Semilla orgánica	Partida arancelaria	Descripción	Subpartida NANDINA	Descripción
Alfalfa	1209	Semillas, frutos y esporas, para siembra.	1209.21.00.00	De alfalfa.
Trébol	1209	Semillas, frutos y esporas, para siembra	1209.22.00.00	De trébol.
Brócoli	1209	Semillas, frutos y esporas, para siembra.	1209.91.20.00	De coles, coliflores, brócoli, nabos y demás hortalizas del género Brassica.
Cebolla	1209	Semillas, frutos y esporas, para siembra.	1209.91.10.00	De cebollas, puerros, ajos y demás hortalizas del género Allium.
Mostaza	1207	Las demás semillas.	1207.50.10.00	Semillas de mostaza para siembra.

Fuente: *(International Trade Centre, 2010)*

Empaque, embalaje y tipo de carga

En total, se van a importar 1.100 libras de producto, lo que equivale a 500 kilos aproximadamente. Los empaques primario y secundario que se van a emplear se muestran a continuación:

Empaque primario

Tabla 20: Detalle del empaque primario

Presentación	Peso Neto	Peso bruto	Total
Funda	2 kg	2kg	250 fundas

Fuente: Elaboración propia

Empaque secundario (embalaje)

Tabla 21: Detalle del empaque secundario

Presentación	Dimensiones	Número de Fundas	Peso bruto unitario	Volumen unit. (m³)	Total
Saco	77x49x17 cm	25 por saco	50 kg	0,0641	10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Cálculos de peso y volumen

Embarque	Bultos	Volumen total (m³)	Peso bruto total (Kg)	Peso bruto (Ton)	Peso Volumen total (Kg)
1	10	0,641	500	0,55	106,902

Fuente: Elaboración propia

Se enviará la mercadería en fundas plásticas para impermeabilizar el producto contra la humedad, el agua o cambios bruscos de temperatura. Estas fundas deben ser especialmente tratadas y no contener químicos para preservar la frescura y limpieza de las semillas. Debido a que es mercadería cuyo empaque se puede dañar o romper, las bolsas pequeñas estarán después embaladas en sacos de polipropileno (costales) con un peso total de 50 kilogramos cada uno. Las ventajas de los sacos de polipropileno son variadas; entre ellas están su durabilidad, la óptima preservación del producto y su alta resistencia a la humedad. El control de este último aspecto es de vital importancia porque en algunas ocasiones las semillas, al ser expuestas a la humedad, pueden dañarse, lo cual ocasionaría la pérdida del producto.

Respecto al tipo de carga, ésta será del tipo *carga general fraccionada*, ya que estando embalada en cada uno de los sacos puede ser tratada como una unidad. Así mismo, es fraccionada porque se trata de bienes sueltos (sacos).

Selección de cotización y tipo de transporte

De las tres cotizaciones consideradas se escogió la presentada por Veles Asesores, teniendo en cuenta que tiene un costo más bajo. Por ende, el tipo de transporte internacional seleccionado es el marítimo. Si bien el tiempo de tránsito total es superior en 3 días al que se conseguiría optando un transporte aéreo, no se trata de un lapso de tiempo considerable, teniendo en cuenta que la mercadería no es perecible al corto plazo y que ésta estará embalada de una manera segura y resistente.

Los costos del proceso de importación según la proforma seleccionada se muestran a continuación. A los costos considerados en la proforma se adicionaron también el del seguro (1% CFR) y los costos relacionados con la obtención de certificados y permisos para la importación (ver anexos 1, 3 y 11):

Ilustración 1: Costos de la importación según cotización de Veles Asesores

Item	Tarifa	Mínimo	Subtotal	IVA	Total
Obtención de certificados y permisos					
Registro como importador	\$ 65,00	\$ -	\$ 65,00	12%	\$ 72,80
Registro de operador de importación de planta:	\$ 80,00	\$ -	\$ 80,00	12%	\$ 89,60
Solicitud de importación de prod. Agropecuari	\$ 8,00	\$ -	\$ 8,00	12%	\$ 8,96
Gastos locales en origen					
Pick Up El Centro - Los Ángeles	\$ 200,00	\$ -	\$ 200,00	\$ -	\$ 200,00
Conocimiento de embarque	\$ 15,00	\$ -	\$ 15,00	\$ -	\$ 15,00
AES FEE	\$ 50,00	\$ -	\$ 50,00	\$ -	\$ 50,00
Terminal Handling Charge	\$ 8 w/n	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ -	\$ 35,00
Flete marítimo y seguro de mercadería					
Flete marítimo	\$ 95 w/n	\$ 60,80	\$ 60,80	\$ -	\$ 60,80
Seguro todo riesgo	1% CFR	\$ -	\$ 89,73	\$ -	\$ 89,73
Gastos locales en destino					
Transmisión de datos	\$ 50,00	\$ -	\$ 50,00	12%	\$ 56,00
Manipuleo	\$ 10 w/m	\$ 40,00	\$ 40,00	12%	\$ 44,80
Administración	\$ 45,00	\$ -	\$ 45,00	12%	\$ 50,40
Gastos portuarios	\$ 8 w/m	\$ 35,00	\$ 35,00	12%	\$ 39,20
Apertura	\$ 8 w/m	\$ 30,00	\$ 30,00	12%	\$ 33,60
Impuesto Salida de Divisas (5%)			\$ 18,04	12%	\$ 20,20
Transporte interno GYE - CAYAMBE	\$ 380,00	\$ -	\$ 380,00	12%	\$ 425,60
TOTAL					\$ 1.291,69

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, el costo de la importación es el siguiente:

Tabla 23: Costo de la importación

Rubro	Costo
Semillas	US\$ 8.492,00
Certificado fitosanitario de importación	US\$ 120,00
Certificados y permisos	US\$ 171,36
Gastos locales en origen	US\$ 300,00
Flete marítimo y seguro de la mercadería	US\$ 150,53
Gastos locales en destino	US\$ 669,80
TOTAL	US\$ 9.903,69

Fuente: Elaboración propia

Desaduanización y pago de tributos de comercio exterior

Para la desaduanización de la mercadería y la liberalización de la misma, el importador debe enviar de manera electrónica a través del ECUAPASS los siguientes documentos de acompañamiento y soporte:

- Declaración aduanera de importación (DAI)
- Conocimiento de embarque (HB/L)
- Factura comercial
- Certificado de póliza de seguro
- Certificados de origen y fitosanitario
- Certificado fitosanitario de importación
- Licencia de importación

Los costos del proceso de desaduanización son los siguientes:

Tabla 24: Costos de desaduanización

Rubro	Tarifa	Total
Costos de gestión aduanera	US\$ 240 + IVA	US\$ 268,80
Elaboración DAI	US\$ 30 + IVA	US\$ 33,60
TOTAL		US\$ 302,40

Fuente: Elaboración propia (Ver anexo 10)

Dado que la mercadería a importar está libre de ad-valorem, salvaguardia e IVA, el único impuesto a cancelar es el FODINFA (0,5%):

Tabla 25: Tributos de comercio exterior a cancelar

Impuesto	Tarifa	Base imponible	Total
FODINFA	0,5% CIF	US\$ 9.062,53	US\$ 45,31

Fuente: Elaboración propia

Destinación aduanera y aforo

La destinación aduanera será la de *Importación definitiva* porque el producto será utilizado dentro del territorio nacional para la producción y comercialización de germinados y plantas comestibles orgánicas.

Por otra parte, es probable que el aforo determinado sea el físico ya que se trata de la primera importación de la empresa Germinatu. El aforo físico es el reconocimiento físico de la mercancía para comprobar su naturaleza, origen, condición, cantidad, peso, medida, valor en aduana y clasificación arancelaria, en relación a los datos contenidos en la Declaración Aduanera y sus documentos de soporte, contrastados con la información que conste registrada en el sistema informático de la SENA E.

Pago al proveedor

El pago al proveedor se realizará mediante transferencia bancaria. El monto a cancelar incluye solamente lo correspondiente a las semillas y a los certificados fitosanitario de exportación y de origen, teniendo en cuenta que finalmente se negoció bajo el término EXW. El monto a cancelar es el siguiente:

Tabla 26: Total a cancelar por pago al proveedor

Rubro	Total
Factura semillas y certificado de origen	US\$ 8.612,00
ISD (5%)	US\$ 430,60
TOTAL	US\$ 9.042,60

Fuente: Elaboración propia (Ver anexo 7)

Monto total a cancelar por el importador

El monto total a cancelar por Germinatu es el siguiente:

Tabla 27: Monto total a cancelar por el importador

Rubro	Total
Factura semillas y certificado de origen	US\$ 8.612,00
ISD (5%)	US\$ 430,60
Costo de la importación	US\$ 1.291,69
Costos de desaduanización	US\$ 302,40
Tributos de comercio exterior	US\$ 45,31
TOTAL	US\$ 10.682,00

Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero

A continuación, se presenta un análisis de ingresos y costos que evidencia que el proceso de importación de las semillas resulta rentable para Germinatu. Para el análisis se consideraron los siguientes costos para la producción de un año, teniendo en cuenta que la cantidad importada de semillas abastece a la producción de 12 meses aproximadamente. Se determinó una venta anual 45.600 tarrinas, la cual se calculó a partir de un escenario conservador con una venta semanal promedio de 950 tarrinas, según análisis históricos de ventas de la empresa, y sin considerar aumentos en los pedidos durante el presente año:

Tabla 28: Costos de producción de la empresa Germinatu

Rubro	Costo Unitario Anual	Costo Total Anual
Semillas	Según variedad	US\$ 8.492,00
Costo de la importación	N/A	US\$ 2.190,00
	Tarrina: US\$ 0,14	
Empaque	Etiqueta frontal: US\$ 0,16 Etiqueta posterior: US\$ 0,10	US\$ 18,240,00
MOD (2 empleados)	US\$ 9.635,70	US\$ 19.271,40
	Luz: US\$ 840,00	
CIF	Agua: US\$ 720,00 Abono: US\$ 13.200,00 Otros: US\$ 6.000,00	US\$ 20.760,00

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa

Ilustración 2: Margen de utilidad por tipo de producto

ALFALFA	
INGRESOS	\$34.473,60
COSTOS	
Materia prima	\$ 1.683,00
MOD	\$ 5.781,42
Embalaje	\$ 5.472,00
Costos importación	\$ 657,00
CIF	\$ 6.228,00
TOTAL COSTOS	\$19.821,42
UTLIDAD BRUTA	\$14.652,18
MARGEN BRUTO	43%

BRÓCOLI	
INGRESOS	\$ 28.545,60
COSTOS	
Materia prima	\$ 869,00
MOD	\$ 3.854,28
Embalaje	\$ 3.648,00
Costos importación	\$ 438,00
CIF	\$ 4.152,00
TOTAL COSTOS	\$ 12.961,28
UTLIDAD BRUTA	\$ 15.584,32
MARGEN BRUTO	55%

TRÉBOL	
INGRESOS	\$11.491,20
COSTOS	
Materia prima	\$ 242,00
MOD	\$ 1.927,14
Embalaje	\$ 1.824,00
Costos importación	\$ 219,00
CIF	\$ 2.076,00
TOTAL COSTOS	\$ 6.288,14
UTLIDAD BRUTA	\$ 5.203,06
MARGEN BRUTO	45%

CEBOLLA	
INGRESOS	\$ 78.249,60
COSTOS	
Materia prima	\$ 4.554,00
MOD	\$ 5.781,42
Embalaje	\$ 5.472,00
Costos importación	\$ 657,00
CIF	\$ 6.228,00
TOTAL COSTOS	\$ 22.692,42
UTLIDAD BRUTA	\$ 55.557,18
MARGEN BRUTO	71%

MOSTAZA	
INGRESOS	\$ 21.523,20
COSTOS	
Materia prima	\$ 1.144,00
MOD	\$ 1.927,14
Embalaje	\$ 1.824,00
Costos importación	\$ 219,00
CIF	\$ 2.076,00
TOTAL COSTOS	\$ 7.190,14
UTLIDAD BRUTA	\$ 14.333,06
MARGEN BRUTO	67%

Fuente: Elaboración propia

Los costos generales como la mano de obra, los CIF y los costos del proceso de importación se prorratearon en base al porcentaje de demanda de cada variedad respecto de la demanda total anual de los 5 tipos de germinados considerados en el estudio. El análisis se realizó por variedad de producto comercializado:

A partir de la información detallada en la ilustración 2, se observa que todas las variedades de germinados consideradas para el presente plan presentan un margen bruto de ganancia alto. La más rentable es la cebolla (71%), seguida de la mostaza (67%), el brócoli (55%), el trébol (45%) y la alfalfa (43%). En base a estos márgenes de ganancia considerablemente altos, es posible pronosticar que, tras deducir los gastos administrativos y de ventas, el margen operacional será aún positivo, ya que alrededor del 80% de los egresos de esta empresa lo constituyen los costos de producción.

Anexo 2: Proceso de registro de un importador (*Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2010*)

1. Ingresar a la página web del Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec), seleccionar el menú “Certificación Electrónica”, opción “Firma Electrónica”, y dar clic en la opción “Solicitud de Certificado”.
2. Escoger la opción “Ingresar la solicitud”, completar los datos y adjuntar los siguientes documentos en formato PDF (para persona natural):
 - a. La copia de la cédula a color.
 - b. La copia de la papeleta de votación actualizada.
 - c. La copia de la última factura de pago de servicios básicos.
3. Para completar el proceso se debe realizar un pago de US\$ 65 + IVA (US\$ 30 de la emisión del certificado y US\$ 35 del dispositivo portable o Token) en las oficinas del Banco Central del Ecuador.
4. Presentar la solicitud del certificado y el comprobante de pago para que el asesor del Banco Central proceda a la entrega del Token y la clave.

Anexo 3: Registro en el ECUAPASS y solicitud de uso (*Imbaquingo, 2014*)

1. Ingresar al portal www.aduana.gov.ec y seleccionar la opción “registrarse en ECUAPASS” para luego ingresar a “Solicitud de uso”.
2. Seleccionar la opción “Solicitud de uso (representante)” para crear el usuario, la contraseña y el correo electrónico para la recepción de las solicitudes. En la casilla para escoger el tipo de OCE (Operador de Comercio Exterior), seleccionar la opción “Importador/Exportador”.
3. Ingresar la Identificación Única de Certificado Digital para escoger el tipo de certificado de acuerdo a la entidad emisora.
4. Una vez realizados los pasos anteriores se podrá ingresar al portal de ECUAPASS y dirigirse al módulo de Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE) para realizar los demás trámites de la importación.

Anexo 4: Obtención del registro de Operador de Importación de plantas y productos vegetales (*Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad, 2013*)

1. Presentar en las oficinas de la Unidad Local de Agrocalidad los siguientes documentos:
 - a. El formulario de solicitud de registro de operador para importación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados.
 - b. Una copia de RUC.
 - c. Una copia de cédula de identidad (para personas naturales).
 - d. Croquis de ubicación del sitio donde se almacenará el producto (oficina, bodegas, centro de acopio u otros).
 - e. Comprobante de pago del trámite, el cual tiene actualmente un costo de US\$ 80.
2. Verificación documental
3. Inspección de la bodega o centro de acopio y oficina o domicilio tributario: Los inspectores fitosanitarios de Agrocalidad realizarán una visita de inspección al lugar de producción, bodega, centro de acopio, oficina o domicilio tributario, previo a la emisión del Certificado de Registro, para verificar la información declarada por el Operador de Importación y emitirán el respectivo Reporte de Inspección.
4. Reporte de inspección: El Reporte de Inspección constituirá la constancia de la visita realizada y se archivará en cada uno de los expedientes de los operadores de importación de plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados registrados. Si el Reporte de Inspección del lugar de producción, bodega, centro de acopio, oficina o domicilio tributario indica desaprobar el lugar inspeccionado, el Inspector Fitosanitario de Agrocalidad dejará por escrito las recomendaciones que el

interesado deberá realizar en un tiempo determinado para realizar una nueva visita previo al pago del valor de la inspección.

5. Emisión del Certificado de Registro como Operador de Importación de plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados: Tiene una validez de 2 años y se emite asignando un código y un uso previsto (importador comercializador, importador industrializador, importador productor, importador investigador, importador expositor).

Anexo 5: Inscripción como Operador de Sanidad Vegetal en el Sistema Guía

(Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad, 2014).

1. Ingresar al link: www.agrocalidad.gob.ec y seleccionar la opción “Sistema Guía”.
2. Para la inscripción, llenar la información correspondiente a
 - a. Tipo de identificación
 - b. Datos generales
 - c. Datos de oficina
3. Crear usuario y contraseña
4. Ingresar la información de los sitios de operación (lugar de producción, centro de acopio, domicilio tributario, centro de procesamiento, vivero u otro). Posteriormente, escoger en el mapa su ubicación o adjuntar un croquis en formato PDF.
5. Agregar la información de las áreas correspondientes al sitio de operación (tipo, nombre, superficie).
6. Seleccionar el tipo de producto y la operación a la que corresponde.

Anexo 6: Registro de operador VUE (*Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad, 2015*)

1. Iniciar sesión en la plataforma ECUAPASS e ingresar al módulo de la VUE.
2. En la pestaña “Elaboración de solicitud” se debe seleccionar “Listado de documentos de soporte” y seleccionar a Agrocalidad como institución.
3. Elegir “Solicitud de registro de operador” y la opción “solicitar”. Esta solicitud está compuesta por 5 campos a llenar:
 - a. Los datos de la solicitud (número, fecha, ciudad)
 - b. Los datos del solicitante
 - c. Los datos del operador de comercio exterior
 - d. Lista de producto (código de registro de Agrocalidad, actividad comercial, tipo de producto, subpartida arancelaria, nombre del producto)
 - e. Documento adjunto
4. Registrar la solicitud e ingresar el Token otorgado por la SENA E para finalizar el proceso.

Anexo 7: Lista de empresas productoras y comercializadoras de semillas orgánicas en Estados Unidos (*Rojas Le-Bert, 2013*)

1. ***Terra Organics:*** Empresa certificada CCOF e IFOAM, de las más grandes en EEUU que comercializa semillas orgánicas certificadas de hortalizas y flores.
2. ***Botanical Interests:*** Ofrece una amplia selección de semillas orgánicas y de producción convencional (no tratadas). Todas sus semillas son variedades no-GMM, ofertando una gama de más de 150 variedades de semillas orgánicas (flores, hierbas, hortalizas).
3. ***Plantation Products:*** Cuenta con más de 1.300 variedades de semillas. Empaca y embarca más de 150 millones de sobres de semillas anualmente a miles de distribuidores minoristas en Estados Unidos y Canadá. Dada su fortaleza con los partners minoristas no tienen necesidad de desarrollar canales de distribución propios.
4. ***Filaree Garlic Farm:*** Empresa productora y comercializadora de semillas orgánicas de ajo desde hace 25 años. Ofrecen más 100 variedades únicas para cultivadores, agricultores comerciales y replantaciones (nurseries) de semillas.
5. ***Living Whole Foods, Inc. d.b.a. Handy Pantry Sprouting:*** Distribuye semillas orgánicas certificadas a minoristas de comida natural desde hace más de 20 años.
6. ***Harris Seeds - A Grower Friendly Company:*** Empresa que desde 1879 ofrece a cultivadores profesionales y jardineros una línea completa de extensa variedad de semillas de hortalizas, hierbas, flores, con opciones de semillas orgánicas tratadas y no tratadas.
7. ***High Mowing Organic Seeds:*** Proveedora de semillas orgánicas 100% certificadas de hortalizas, flores y hierbas a mayoristas y productores comerciales.

8. ***Johnny's Selected Seeds:*** Empresa certificada en producción de semillas orgánicas. Cuenta con una granja de desarrollo de investigación, donde se evalúan más de 4.000 variedades nuevas y experimentales anualmente.
9. ***New England Seed Company:*** Empresa comercializadora de semillas orgánicas no-GMM por internet. Comercializa semillas de flores, hierbas y hortalizas, con más de 350 variedades.
10. ***Westar seeds International, Inc.:*** Empresa estadounidense con 23 años de experiencia en el cultivo de hortalizas, la evaluación de variedades y la producción, procesamiento, entrega y comercialización de semillas hortícolas de polinización abierta para el cultivo profesional.
11. ***The Organic Gardening Catalogue:*** Empresa con 50 años de presencia en el sector. Posee unas 400 semillas orgánicas certificadas de hortalizas y hierbas, así como toda una gama de fertilizantes, compost y mejoradores de suelo.
12. ***Territorial Seed Company:*** Presente desde 1979 con gran variedad de semillas orgánicas de hortalizas certificadas, muchas de las cuales son cultivadas en la propia granja orgánica operada por la empresa.
13. ***Corona Seeds Inc., WorldWide:*** Empresa proveedora de semillas orgánicas de hortalizas y hierbas a comercializadores alrededor del mundo. Ofrece servicios de venta para todo tipo de volúmenes y gestiona toda la documentación de embarque para envíos en contenedores por vía marítima y aérea.
14. ***Seeds by Design:*** Empresa productora y proveedora de semillas orgánicas de hortalizas, hierbas y flores a mayoristas y brokers. Producen y ofrecen una variada oferta de semillas.

- 15. *Tamar Organics Seed & Organic Garden Supplies:*** Empresa dedicada a la venta online por catálogo que comercializa una amplia variedad de semillas orgánicas de hortalizas.
- 16. *Seeds of Change:*** Empresa fundada en 1989 que produce y comercializa semillas orgánicas de hortalizas, flores y hierbas, las cuales son cultivadas en sus propias granjas, así como adquiridas a través de una red de pequeños productores/proveedores orgánicos certificados.
- 17. *Couch Brook Farm:*** Empresa fundada en 1981 que cuenta con certificación orgánica desde hace 20 años. Produce y comercializa una variedad de semillas de origen orgánico de flores y hortalizas en su propia finca orgánica.
- 18. *Red Fire Farm:*** Esta empresa cuenta con certificación orgánica desde el 200 y produce una amplia diversidad de semillas orgánicas de hortalizas, frutas y flores.
- 19. *Deep Grass Nursery:*** Cuenta con 30 años de experiencia en la producción y comercialización de semillas de tipo orgánico certificadas por la QCS (Quality Certification Services) de Estados Unidos.
- 20. *Seed Savers Exchange:*** Productora y comercializadora de semillas orgánicas que salvaguarda variedades típicas y con denominación de origen de los EEUU. Sus producciones son no-GMM. Realizan comercialización por catálogo y venta online.

Anexo 8: Cotización CIF enviada por Westar Seeds International Inc.



GERMINATU
JUAN JAUREGUI PONCE

Ship to:

GERMINATU
JUAN JAUREGUI PONCE

PHONE:

PHONE:

CUSTOMER#	SHIP Info	SHIP VIA	SALES PERSON	SHIP DATE	TERMS
	CIF		ALAIN EDEL	ASAP	CASH IN ADVANCE
UNIT	Quantity Quoted	Item #	Item description	Unit Price	Extended price
LB	330	SAL2-3BF	ALFALFA SEED / ORGANIC GRAIN	\$ 5,10	\$ 1.683,00
LB	110	SCL2-4AC	CLOVER SEED / ORGANIC GRAIN	\$ 2,20	\$ 242,00
LB	220	SBC2-4AI	BROCCOLI SEED / ORGANIC GRAIN	\$ 3,95	\$ 869,00
LB	330	SON2-3AC	ONION SEED / ORGANIC GRAIN	\$ 13,80	\$ 4.554,00
LB	110	SSN2-2BC	MUSTARD SEED / ORGANIC GRAIN	\$ 10,40	\$ 1.144,00
EA	1	PHYTO	PHYTOSANITARY CERTIFICATE	\$ 120,00	\$ 120,00
EA	1	MISC	PICK UP	\$ 120,00	\$ 120,00
EA	1	MISC	CUSTOMS DOCUMENTS SHIPPING	\$ 120,00	\$ 120,00
EA	4	MISC	IMPORT PERMIT TRANSLATION	\$ 40,00	\$ 160,00
EA	1	WIRE FEES	WIRE FEE	\$ 40,00	\$ 40,00
EA	1	FRT	FREIGHT IS TO PORT GUAYAQUIL, ECUADOR	\$ 130,00	\$ 130,00
EA	1	INS	CARGO INSURANCE	\$ 50,00	\$ 50,00
All accounts are due and payable in the U.S.Funds according to terms listed. A Finance Charge of 2% per month, which is an annual percentage rate of 24%, will be charged on all accounts not paid according to these terms. Thank you for your cooperation.				TOTAL	\$9.232,00

Anexo 9: Cotización enviada por Vicsan Logistics

A continuación te mando la información solicitada:

Flete Aéreo Miami-Quito \$ 1.50 / kgs all in x 400.00 kgs = \$ 600.00 dólares (TT. 1 días aprox, salida diarias, vuelos directos)

Gastos Locales en Origen:
Pick up California-Miami, FI 33126 \$ 600.00 aproximadamente (esto considerando el peso, es un valor referencial ya que para darte un valor más exacto, necesitaría no. De bultos, dimensiones, pesos y el zip code en California, TT. 3-4 días aprox.)
AWB \$ 40.00
Transfer Fee \$ 0.06 / kgs Min \$ 35.00 dólares.(en este caso te aplica el mínimo)
Agent Fee \$ 80.00
Handling \$ 45.00
AES (Se suele cobrar \$ 5.00 dólares solo en el caso de que el valor de la carga exceda los \$ 2500.00 dólares)

5% de ISD sobre el flete aéreo + gastos locales en origen

Gastos Locales en Destino:
Gastos Administrativos \$ 60.00 + iva
Transmisión Electrónica \$ 50.00 + iva

Gastos en Aduana:
Honorarios \$ 220.00 + iva
Administración \$ 25.00 + iva
Elaboración DAI \$ 30.00 + iva

Transporte Interno Tababela-Quito \$ 95.00 dólares aproximadamente.

Seguro de la mercadería: Tenemos una póliza de todo riesgo que te cubre desde origen la cual es del 0.50% sobre el valor CFR.

DETALLE ARANCELARIO:
AD 0%
SALVAGUARDIA 0%
FODINFA 0.5%
IVA 12%

Un buen día.

Saludos Cordiales/ Best Regards,



VICSAN LOGISTICS
Agentes Integrales de Carga Internacional
International Freight Forwarders

Sofía Argüello
Servicio al Cliente/ Customer Service

Quito: Manuel Iturrey E-10-56 y Av. Coruña
Telf: (593) 2 2569346 / 2556229 / 6036807 Ext: 408
Móvil Movistar: (593) 98 746 8946
Móvil Claro: (593) 98 936 6393

Guayaquil: Av. García Avilés # 408 y Luque Edf. Flnx
Piso 8 Ofic. 821
Telf: (593) 4 2323573


Antes de imprimir este mensaje, piense en su responsabilidad con la naturaleza

Anexo 10: Cuadro resumen elaborado a partir de la cotización de Vicsan Logistics

Ruta					
Lugar de recepción	Destino	Embarque	Descarga		
CA 92243	Quito	Miami Int. Airport	Aeropuerto Int. Mariscal Sucre		
Detalles de la carga					
Bultos	Descripción	Peso	Dimensiones		Volumen
10	Carga general, no peligrosa	500	77x49x17		0,641
Desglose					
Descripción	Tarifa	Mínimo	Sub total	IVA (12%)	Total
Flete aéreo Miami - Quito	\$ 1,50/kg	\$ -	\$ 750,00	\$ -	\$ 750,00
Seguro	\$ 0,50/CFR	\$ 46,21	\$ 46,21	\$ -	\$ 46,21
Pick up California - Miami	\$ 600,00	\$ -	\$ 600,00	\$ -	\$ 600,00
Conocimiento de embarque	\$ 40,00	\$ -	\$ 40,00	\$ -	\$ 40,00
Transfer Fee	\$ 0,06/KG	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ -	\$ 35,00
Agent Fee	\$ 80,00	\$ -	\$ 80,00	\$ -	\$ 80,00
Handling	\$ 45,00	\$ -	\$ 45,00	\$ -	\$ 45,00
AES	\$ 50,00	\$ -	\$ 50,00	\$ -	\$ 50,00
Gastos administrativos en destino	\$ 60,00	\$ -	\$ 60,00	12%	\$ 60,00
Transmisión electrónica	\$ 50,00	\$ -	\$ 50,00	12%	\$ 50,00
Transporte interno Tababela - Quito	\$ 95,00	\$ -	\$ 95,00	12%	\$ 95,00
ISD (5%)	\$ 1.600,00		\$ 80,00	12%	\$ 89,60
TOTAL			\$ 1.931,21		\$ 1.940,81
Costos de desaduanización					
Rubro	Tarifa				
Honorarios	220 + IVA				
Administración	25 + IVA				
Elaboración DAI	30 + IVA				
Detalle arancelario					
Impuesto	Tarifa				
AD VALOREM	0,00%				
SALVAGUARDIA	0,00%				
FODINFA	0,50%				
IVA	0,00%				
ISD	5%				

Anexo 11: Cotización enviada por Veles Asesores

QUOTATION

 <p>VELESASESORES CIA LTDA. Pasaje C E8-23 y Rudecindo Lesana. Sector Kennedy. Telf: (593) 02-3281244 // 02-3285081</p>	<p>Date : 02/22/2016</p> <p>To : CRISTINA ESTEVEZ</p>																																																																																																																																						
	<p>From : KENIA MONCAYO</p> <p>Email : kmoncayo@velesasesores.com</p> <p>Function : Import Customer Services</p>																																																																																																																																						
<p>ESTIMADO CLIENTE,</p> <p>SEGUN LO SOLICITADO, DETALLAMOS TARIFA DE IMPORTACION:</p>																																																																																																																																							
<p>Routing</p> <p>Place of Receipt : CA 92243</p> <p>Port of Loading : LOS ANGELES, CA</p>	<p>Port of Discharge : GUAYAQUIL</p> <p>Final Destination :</p>																																																																																																																																						
<p>Cargo Details</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>No. and kind of package</th> <th>Description</th> <th>Weight</th> <th>Volume</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10 PACKAGES STC</td> <td>CARGA GENERAL APILABLE NO DGR NO SOBREDIMENSIONADA NI CON SOBREPESO.</td> <td>500,00</td> <td>0,641</td> </tr> <tr> <td>Total: 10</td> <td></td> <td>500.00</td> <td>0,641</td> </tr> </tbody> </table> <p>Dimensions (as provided)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>L</th> <th>W</th> <th>H</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10</td> <td>77</td> <td>49</td> <td>17</td> <td>0.64 M³</td> </tr> </tbody> </table>				No. and kind of package	Description	Weight	Volume	10 PACKAGES STC	CARGA GENERAL APILABLE NO DGR NO SOBREDIMENSIONADA NI CON SOBREPESO.	500,00	0,641	Total: 10		500.00	0,641	#	L	W	H	Total	10	77	49	17	0.64 M ³																																																																																																														
No. and kind of package	Description	Weight	Volume																																																																																																																																				
10 PACKAGES STC	CARGA GENERAL APILABLE NO DGR NO SOBREDIMENSIONADA NI CON SOBREPESO.	500,00	0,641																																																																																																																																				
Total: 10		500.00	0,641																																																																																																																																				
#	L	W	H	Total																																																																																																																																			
10	77	49	17	0.64 M ³																																																																																																																																			
<p>Tariff</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Description</th> <th>Price</th> <th>Calc.</th> <th>Qty</th> <th>Curr.</th> <th>Minimum</th> <th>Sub Total</th> <th>VAT</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FLETE MARITIMO</td> <td>95.00</td> <td>W/M</td> <td>0.64</td> <td>USD</td> <td>0.00</td> <td>60.80</td> <td></td> <td>60.80</td> </tr> <tr> <td>B/L ORIGEN</td> <td>15.00</td> <td>/BL</td> <td>1.00</td> <td>USD</td> <td>0.00</td> <td>15.00</td> <td></td> <td>15.00</td> </tr> <tr> <td>AES FEE</td> <td>50.00</td> <td>/DOCUMENT</td> <td>1.00</td> <td>USD</td> <td>0.00</td> <td>50.00</td> <td></td> <td>50.00</td> </tr> <tr> <td>PICK UP</td> <td>200.00</td> <td>LUMPSUM</td> <td>1.00</td> <td>USD</td> <td>0.00</td> <td>200.00</td> <td></td> <td>200.00</td> </tr> <tr> <td>THD</td> <td>8.00</td> <td>W/M</td> <td>0.64</td> <td>USD</td> <td>35.00</td> <td>35.00</td> <td></td> <td>35.00</td> </tr> <tr> <td>TRANSMISION DE DATOS</td> <td>50.00</td> <td>/BL</td> <td>1.00</td> <td>USD</td> <td>0.00</td> <td>50.00</td> <td>12.00</td> <td>56.00</td> </tr> <tr> <td>MANIPULEO</td> <td>10.00</td> <td>W/M</td> <td>0.64</td> <td>USD</td> <td>40.00</td> <td>40.00</td> <td>12.00</td> <td>44.80</td> </tr> <tr> <td>ADMINISTRACION</td> <td>45.00</td> <td>LUMPSUM</td> <td>1.00</td> <td>USD</td> <td>0.00</td> <td>45.00</td> <td>12.00</td> <td>50.40</td> </tr> <tr> <td>GASTOS PORTUARIOS</td> <td>8.00</td> <td>W/M</td> <td>0.64</td> <td>USD</td> <td>35.00</td> <td>35.00</td> <td>12.00</td> <td>39.20</td> </tr> <tr> <td>APERTURA</td> <td>8.00</td> <td>W/M</td> <td>0.64</td> <td>USD</td> <td>30.00</td> <td>30.00</td> <td>12.00</td> <td>33.60</td> </tr> <tr> <td>COLLECT FEE 5%</td> <td>360.80</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>18.04</td> <td>12.00</td> <td>20.20</td> </tr> <tr> <td>TRANSP. INTERNO GYE-UIO</td> <td>380.00</td> <td></td> <td>1.00</td> <td>USD</td> <td>0.00</td> <td>380.00</td> <td>12.00</td> <td>425.60</td> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td>USD</td> <td>1030.60</td> </tr> </tbody> </table>										Description	Price	Calc.	Qty	Curr.	Minimum	Sub Total	VAT	Total	FLETE MARITIMO	95.00	W/M	0.64	USD	0.00	60.80		60.80	B/L ORIGEN	15.00	/BL	1.00	USD	0.00	15.00		15.00	AES FEE	50.00	/DOCUMENT	1.00	USD	0.00	50.00		50.00	PICK UP	200.00	LUMPSUM	1.00	USD	0.00	200.00		200.00	THD	8.00	W/M	0.64	USD	35.00	35.00		35.00	TRANSMISION DE DATOS	50.00	/BL	1.00	USD	0.00	50.00	12.00	56.00	MANIPULEO	10.00	W/M	0.64	USD	40.00	40.00	12.00	44.80	ADMINISTRACION	45.00	LUMPSUM	1.00	USD	0.00	45.00	12.00	50.40	GASTOS PORTUARIOS	8.00	W/M	0.64	USD	35.00	35.00	12.00	39.20	APERTURA	8.00	W/M	0.64	USD	30.00	30.00	12.00	33.60	COLLECT FEE 5%	360.80					18.04	12.00	20.20	TRANSP. INTERNO GYE-UIO	380.00		1.00	USD	0.00	380.00	12.00	425.60								USD	1030.60
Description	Price	Calc.	Qty	Curr.	Minimum	Sub Total	VAT	Total																																																																																																																															
FLETE MARITIMO	95.00	W/M	0.64	USD	0.00	60.80		60.80																																																																																																																															
B/L ORIGEN	15.00	/BL	1.00	USD	0.00	15.00		15.00																																																																																																																															
AES FEE	50.00	/DOCUMENT	1.00	USD	0.00	50.00		50.00																																																																																																																															
PICK UP	200.00	LUMPSUM	1.00	USD	0.00	200.00		200.00																																																																																																																															
THD	8.00	W/M	0.64	USD	35.00	35.00		35.00																																																																																																																															
TRANSMISION DE DATOS	50.00	/BL	1.00	USD	0.00	50.00	12.00	56.00																																																																																																																															
MANIPULEO	10.00	W/M	0.64	USD	40.00	40.00	12.00	44.80																																																																																																																															
ADMINISTRACION	45.00	LUMPSUM	1.00	USD	0.00	45.00	12.00	50.40																																																																																																																															
GASTOS PORTUARIOS	8.00	W/M	0.64	USD	35.00	35.00	12.00	39.20																																																																																																																															
APERTURA	8.00	W/M	0.64	USD	30.00	30.00	12.00	33.60																																																																																																																															
COLLECT FEE 5%	360.80					18.04	12.00	20.20																																																																																																																															
TRANSP. INTERNO GYE-UIO	380.00		1.00	USD	0.00	380.00	12.00	425.60																																																																																																																															
							USD	1030.60																																																																																																																															
<p>Términos y Condiciones:</p>																																																																																																																																							

SALIDAS SEMANALES / TT : 8 DIAS APROX/ VALIDEZ: 29 FEBRERO 2016. Nota Importante:

Las mercancías cuyos términos de negociación, sean Exworks, deberán de tener cobertura de seguro de transporte, desde la fabrica hasta el destino final.

De no contar con esta cobertura, nuestra responsabilidad queda sujeta a los limites y restricciones de seguro de los transportistas que contratemos para ofrecer los servicios de transporte.

DGX LAX CFS Storage: 1 mes gratis en nuestra bodega. Si se pasa de eso son US\$12.50 per cbm MIN \$25. + Valor de Administración USD 20.00 por proveedor que caiga en bodegaje. Si es un solo proveedor no aplican esos USD 20.00.

NOTAR COSTOS LOCALES INCLUIDOS EN LA PRESENTE COTIZACION

COSTOS DE DESADUANIZACION

Costos de Gestión Aduanera: \$ 240 + IVA

Licencias /Autorizaciones/Permisos: \$ 50 + IVA (En caso de aplicar)

Almacenaje (De acuerdo a la estadía de la carga en almacén portuario)

Anexo 12: Solicitud para importación de productos agropecuarios (Semillas)

(Peñaherrera Morán, 2015)

1. Ingreso a www.agrocalidad.gob.ec
2. Ir a “Coordinación General de Sanidad Vegetal” y luego a “Dirección de control fitosanitario”. Seleccionar “Solicitud para importación de Productos Agropecuarios” y luego “Ingreso de solicitud de certificado”.
3. Digitar la información referente al importador, el país de origen, lugar de embarque, lugar de destino y proveedor.
4. Llenar la información referente al producto
 - a. Subpartida
 - b. Descripción
 - c. Unidad
 - d. Cantidad
 - e. Peso
 - f. Valor FOB
5. Esta solicitud debe ser firmada por el importador, quien, junto con la copia de la Factura Comercial y una copia de la Nota de Pedido, debe dirigirse a la ventanilla del MAGAP y cancelar una tasa de US\$ 8.

Anexo 13: Proceso para la obtención del permiso fitosanitario de importación

(Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad, 2015)

1. Ingresar al portal del ECUAPASS con el usuario y la contraseña otorgados
2. En la sección VUE, seleccionar “Elaboración de solicitud” y luego “Documentos de soporte” y “Listado de documentos de soporte”. En la pantalla que se obtiene, seleccionar “Agrocalidad” como institución.
3. Seleccionar “Solicitud de importación de productos agropecuarios”.
4. El primer bloque del formulario es “Datos de solicitud”. Se debe ingresar el número de solicitud para importación de productos agropecuarios (una vez que ésta haya sido aprobada por el MAGAP), la ciudad en dónde se va a emitir la solicitud y el “Tipo de solicitud deseada” (en este caso, “Permiso fitosanitario de importación”).
5. El segundo bloque del formulario es “Datos del solicitante”:
 - a. Nombre o razón social
 - b. RUC
 - c. Representante legal de solicitante
 - d. Dirección de la empresa solicitante
 - e. Nombre, teléfono y dirección de correo electrónico del solicitante
6. El tercer bloque del formulario es “Datos del importador”:
 - a. Ingresar el RUC del importador para llenar los datos de forma automática
7. El cuarto bloque del formulario es “Datos del exportador”:
 - a. Nombre
 - b. Dirección
 - c. Tipo de régimen exportador
 - d. País de origen

- e. Medio de transporte a emplear
 - f. País y puerto de embarque
 - g. País y puerto de destino
 - h. Unidad de moneda
 - i. Nombre del embarcador
 - j. Tipo de producto (animal, vegetal, veterinario, plaguicida)
8. El quinto bloque del formulario es “Lista de productos”:
- a. Consulta según subpartida arancelaria
 - b. Seleccionar el código del producto
 - c. Ingresar cantidad y peso neto del producto
 - d. Ingresar valor FOB y valor CIF
 - e. Documentos adjuntos (agregar PDF solicitados)
9. Ingresar usuario y contraseña del dispositivo Token para completar el proceso.

Anexo 14: Modelo de certificado de origen de exportación

Westar Seeds International Inc.				
Certificate of Origin Official Declaration Form				
798 E HEIL AVE. EL CENTRO, CA 92243 USA Phone: 760-353-7333			Invoice Reference Number	
To Whom It May Concern:				
The products contained in this shipment to Ecuador are produced in the country of USA:				
UNIT	Quantity Quoted	Item #	Item description	Origin
LB	330	SAL2-3BF	ALFALFA SEED / ORGANIC GRAIN	USA
LB	110	SCL2-4AC	CLOVER SEED / ORGANIC GRAIN	USA
LB	220	SBC2-4AI	BROCCOLI SEED / ORGANIC GRAIN	USA
LB	330	SON2-3AC	ONION SEED / ORGANIC GRAIN	USA
LB	110	SSN2-2BC	MUSTARD SEED / ORGANIC GRAIN	USA

Anexo 15: Requisitos de importación de las semillas (*Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad, 2014*)

DATOS GENERALES	
Tipo	Semillas
Subtipo	Semilla
Nombre de producto (<i>nombre científico</i>)	alfalfa (<i>Medicago sativa</i>)
Partida recomendada	1209210000
Unidad de medida según arancel	KG
Código de Agrocalidad	A0001

ESTADOS UNIDOS	
<input checked="" type="checkbox"/>	Mostrar país en la versión impresa
Requisitos para importación	
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">SOLO PARA IMPRESO</div>	R1 - Certificado fitosanitario de exportación emitido por la ONPF del país de origen en el que se consigne que el producto está libre de: <i>Corynebacterium insidiosum</i> , Lucerne mosaic virus, <i>Phoma medicaginis</i> var. <i>medicaginis</i> , <i>Xanthomonas alfalfae</i>
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">SOLO PARA IMPRESO</div>	R2 - El envío estará contenido en empaques nuevos de primer uso y deben estar libres de cualquier material extraño
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">SOLO PARA IMPRESO</div>	R3 - El envío debe venir libre de suelo y cualquier material extraño
<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">SOLO PARA IMPRESO</div>	R4 -Inspección fitosanitaria en el punto de ingreso.

DATOS GENERALES

Tipo	Semillas
Subtipo	Semilla
Nombre de producto (<i>nombre científico</i>)	trebol blanco (<i>Trifolium repens</i>)
Partida recomendada	1209220000
Unidad de medida según arancel	KG
Código de Agrocalidad	A0001

ESTADOS UNIDOS

Mostrar país en la versión impresa

Requisitos para importación

SOLO PARA
IMPRESO

R1 - Certificado fitosanitario de exportación emitido por la ONPF del país de origen en el que se consigne que el producto está libre de: *Phoma medicaginis*, *Kabatiella cauvivora*

SOLO PARA
IMPRESO

R2 - El envío estará contenido en empaques nuevos de primer uso y deben estar libres de cualquier material extraño

SOLO PARA
IMPRESO

R3 - El envío debe venir libre de suelo y cualquier material extraño

SOLO PARA
IMPRESO

R4 - Inspección fitosanitaria en el punto de ingreso.

DATOS GENERALES

Tipo	Semillas
Subtipo	Semilla
Nombre de producto (<i>nombre científico</i>)	brócoli (<i>Brassica oleracea var. italica</i>)
Partida recomendada	1209912000
Unidad de medida según arancel	KG
Código de Agrocalidad	A0001

ESTADOS UNIDOS

Mostrar país en la versión impresa

Requisitos para importación

SOLO PARA IMPRESO

R1 - Certificado fitosanitario de exportación emitido por la ONPF del país de origen en el que se consigne lo siguiente: 1, Tratamiento preembarque: Desinfección con Carboxin + Captan (20% + 20% WP), en dosis de 2 g/kg de semilla, u otro producto de similar efecto en dosis adecuada para: *Albugo candida* y *Mycosphaerella brassicicola*; Desinfección con Cooper Sulphate Pentahydrate al 24% SL en dosis de 0,5 ml/litro de agua, u otro producto de similar efecto en dosis adecuada para *Pseudomonas syringae pv. maculicola*

SOLO PARA IMPRESO

R2 - El envío estará contenido en empaques nuevos de primer uso y deben estar libres de cualquier material extraño

SOLO PARA IMPRESO

R3 - El envío debe venir libre de suelo y cualquier material extraño

SOLO PARA IMPRESO

R4 - Inspección fitosanitaria en el punto de ingreso.

DATOS GENERALES

Tipo	Semillas
Subtipo	Semilla
Nombre de producto (<i>nombre científico</i>)	cebolla (<i>Allium cepa</i>)
Partida recomendada	1209911000
Unidad de medida según arancel	KG
Código de Agrocalidad	A0001

ESTADOS UNIDOS

Mostrar país en la versión impresa

Requisitos para importación

SOLO PARA IMPRESO

R1 - Certificado fitosanitario de exportación emitido por la ONPF del país de origen en el que se consigne que el producto está libre de: Onion Yellow dwarf virus, Botrytis Byssoides

SOLO PARA IMPRESO

R2 - El envío estará contenido en empaques nuevos de primer uso y deben estar libres de cualquier material extraño

SOLO PARA IMPRESO

R3 - El envío debe venir libre de suelo y cualquier material extraño

SOLO PARA IMPRESO

R4 - Inspección fitosanitaria en el punto de ingreso.

DATOS GENERALES

Tipo	Semillas
Subtipo	Semilla
Nombre de producto (<i>nombre científico</i>)	mostaza (<i>Sinapsis alba</i>)
Partida recomendada	1207501000
Unidad de medida según arancel	KG
Código de Agrocalidad	A0001

ESTADOS UNIDOS

Mostrar país en la versión impresa

Requisitos para importación

SOLO PARA IMPRESO

R1 - Certificado fitosanitario de exportación emitido por la ONPF del país de origen en el que se consigne lo siguiente: 1, Declaración adicional: "El envío viene libre de : *Bowlesia incana* mediante análisis de laboratorio"; 2, Tratamiento pre embarque con: Fludioxonil 2,5% + Metalaxyl-M 1%-FS, en la dosis de 1 ml por litro de agua u otro producto de similar efecto en la dosis adecuada para: *Albugo candida* y *Alternaria raphani*.

SOLO PARA IMPRESO

R2 - El envío estará contenido en empaques nuevos de primer uso y deben estar libres de cualquier material extraño

SOLO PARA IMPRESO

R3 - El envío debe venir libre de suelo y cualquier material extraño

SOLO PARA IMPRESO

R4 - Inspección fitosanitaria en el punto de ingreso.