

*Maestría en*

**DIRECCIÓN FINANCIERA CON MENCIÓN EN MERCADOS  
INTERNACIONALES**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de  
Magíster en Dirección Financiera con Mención en Mercados Internacionales**

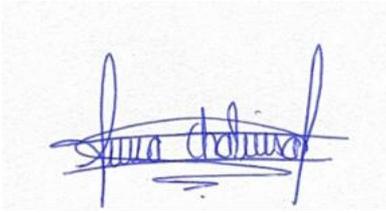
**AUTORES:**

Chaluisa Vaca Irina Alexandra  
Chicaiza Tejada Manuel Alejandro  
Fernández Lucero Cecilia Alexandra  
Muñoz Luna Wendy Fernanda

**Estudio y análisis de una estrategia de internacionalización en el mercado de Estados Unidos de vajillas de cerámica ecuatoriana y desarrollo de las estrategias financieras y de marketing de “Cerámica de los Andes”**

**Quito, julio 2025**

**Certificación de autoría**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Irina Chaluisa", with a horizontal line drawn through the middle of the signature.

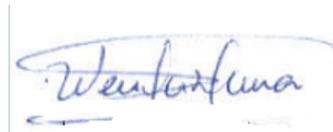
-----  
**Firma del graduando  
Chaluisa Vaca Irina Alexandra**

A stylized handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a final flourish.

-----  
**Firma del graduando  
Chicaiza Tejada Manuel Alejandro**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Cecilia Fernández", with a horizontal line drawn through the middle of the signature.

-----  
**Firma del graduando  
Fernández Lucero Cecilia Alexandra**

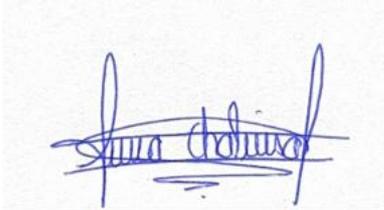
A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Wendy Muñoz", with a horizontal line drawn through the middle of the signature.

-----  
**Firma del graduando  
Muñoz Luna Wendy Fernanda**

## Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Chaluisa Vaca Irina Alexandra, Chicaiza Tejada Manuel Alejandro, Fernández Lucero Cecilia Alexandra y Muñoz Luna Wendy Fernanda** en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Estudio y análisis de una estrategia de internacionalización en el mercado de Estados Unidos de vajillas de cerámica ecuatoriana y desarrollo de las estrategias financieras y de marketing de “Cerámica de los Andes”***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, julio 2025



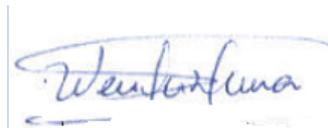
Firma del graduando  
Chaluisa Vaca Irina Alexandra



Firma del graduando  
Chicaiza Tejada Manuel Alejandro



Firma del graduando  
Fernández Lucero Cecilia Alexandra



Firma del graduando  
Muñoz Luna Wendy Fernanda

## **Aprobación de dirección y coordinación del programa**

Nosotros, **José María Alarcón y Esteban Arias Maune**, declaramos que los graduandos: **Chaluisa Vaca Irina Alexandra, Chicaiza Tejada Manuel Alejandro, Fernández Lucero Cecilia Alexandra y Muñoz Luna Wendy Fernanda** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

-----  
José María Alarcón  
Director de la  
Maestría en Dirección Financiera con  
Mención en Mercados Internacionales

-----  
Esteban Arias Maune  
Coordinador de la  
Maestría en Dirección Financiera con  
Mención en Mercados Internacionales

## **DEDICATORIA**

A mis tres hijos, quienes han sido y serán siempre mi mayor fuente de inspiración, su amor me dio la fuerza necesaria para avanzar en cada etapa de este proceso; y a mi esposo, por ser un apoyo incondicional, celebrando mis logros y brindándome ánimo en los momentos difíciles, a ustedes , mi familia dedico este trabajo con todo mi amor y gratitud.

### **Irina Alexandra Chaluisa Vaca**

Dedico este trabajo a mi madre, cuya ausencia ha dejado un vacío en mi corazón pero al mismo tiempo su recuerdo guía mi vida y me brinda resiliencia para seguir adelante; A mi esposa y a mis hijos por ser mi lugar seguro, mi alegría y mi mayor motivación de superarme diariamente; A mi padre y mis hermanos por su cariño y apoyo en todas las etapas de mi vida.

### **Manuel Alejandro Chicaiza Tejada**

Dedico este trabajo a mis padres y hermanos, quienes, con su apoyo constante e incondicional, hicieron posible este logro; y a mis sobrinos, quienes me brindan una gran motivación para ser mejor cada día. Este logro no es solo mío, sino también de toda mi familia.

### **Cecilia Alexandra Fernández Lucero**

Dedico este trabajo a mis Padres que siempre me han apoyado y alentado en todo proyecto que he emprendido y a mis hijos que son la motivación para siempre querer superarme y ser mejor, tratando de ser el mejor ejemplo de perseverancia y constancia para ellos y a Dios por permitirme culminar una etapa más.

### **Wendy Fernanda Muñoz Luna**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi más sincera gratitud a todas las personas que hicieron realidad este sueño, acompañándome y brindándome su apoyo, así como siendo fuente de inspiración y motivación a lo largo de este proceso. Agradezco a mis padres, mi hermano, mi esposo, mis hijos, mis amigos más cercanos y, de manera especial, a Dios, por su amor y orientación permanente. También quiero reconocer a los profesores de la maestría, cuyas enseñanzas y apoyo han sido esenciales en este trayecto académico.

### **Irina Alexandra Chaluisa Vaca**

Quiero aprovechar esta ocasión para agradecer profundamente a mi esposa por su amor, paciencia y apoyo constante; A mis hijos por ser mi mayor inspiración; Agradezco también a mi padre y mis hermanos por su cercanía y ánimo en todo momento; Además de los profesores de la maestría por sus enseñanzas y compromiso.

### **Manuel Alejandro Chicaiza Tejada**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a toda mi familia por su apoyo, su compañía y sus palabras de aliento a lo largo de este camino. Agradezco también a la planta docente de la maestría por su tiempo y orientación, ya que, gracias a sus enseñanzas, fue posible el desarrollo de este trabajo.

### **Cecilia Alexandra Fernández Lucero**

Quiero agradecer a Dios por haberme permitido culminar una etapa más; a mi familia por su respaldo y paciencia en este proceso; a los profesores por compartir sus conocimientos, experiencias y fomentar el aprendizaje y a mis compañeros con los que recorrimos este camino de esfuerzos y aprendizajes.

### **Wendy Fernanda Muñoz Luna**

## RESUMEN

El siguiente documento presenta un plan completo para la internacionalización de la empresa ecuatoriana Cerámica de los Andes, centrado en su entrada al mercado de los Estados Unidos, esta compañía se especializa en la elaboración manual de vajillas y objetos decorativos, y se caracteriza por su autenticidad cultural, su responsabilidad con el medio ambiente y la utilización de métodos tradicionales de la región andina. El análisis evalúa la factibilidad en términos financieros, comerciales, operativos y regulatorios de esta iniciativa, utilizando herramientas como el análisis FODA, PESTEL y estimaciones financieras (TIR, VAN y ROI). Se han descubierto oportunidades en el mercado estadounidense, que aprecia productos sostenibles y artesanales con un toque cultural, se subrayan aspectos esenciales como el rediseño del embalaje para la exportación, la creación de un comercio electrónico en diferentes idiomas y el cumplimiento de normativas globales, desde una perspectiva financiera, la empresa muestra una rentabilidad favorable y la capacidad de financiar parte del proyecto a través de sus ganancias y de inversiones externas. La propuesta comprende un plan de marketing digital orientado, alianzas con distribuidores especializados y un cronograma de implementación con indicadores de evaluación. Además, se estudia el impacto social, ambiental y económico de la expansión, sugiriendo la creación de empleo digno, la promoción del comercio justo y la mitigación del impacto ambiental. Para concluir, el proyecto de internacionalización de Cerámica de los Andes tiene como objetivo establecerla como una marca representativa de la cerámica artesanal de Ecuador en mercados globales, reforzando su competitividad, sostenibilidad y su aporte al desarrollo local.

Palabras Claves: internacionalización, artesanía, cerámica, sostenibilidad, exportación

## **ABSTRACT**

This document presents a comprehensive plan for the internationalization of the Ecuadorian company Cerámica de los Andes, focusing on its entry into the United States market. The company specializes in the handcrafted production of tableware and decorative items, distinguished by its cultural authenticity, environmental responsibility, and use of traditional methods from the Andean region. The analysis assesses the feasibility of this initiative in financial, commercial, operational, and regulatory terms, using tools such as SWOT and PESTEL analyses and financial estimates (IRR, NPV, and ROI). Opportunities have been identified in the U.S. market, which values sustainable and artisanal products with cultural appeal. Key aspects include the redesign of packaging for export, the creation of a multilingual e-commerce platform, and compliance with international regulations. From a financial perspective, the company shows favorable profitability and the ability to finance part of the project through profits and external investments. The proposal includes a targeted digital marketing plan, partnerships with specialized distributors, and an implementation schedule with evaluation metrics. Additionally, the social, environmental, and economic impact of the expansion is considered, promoting decent employment, fair trade practices, and reduced environmental impact. In conclusion, the internationalization project of Cerámica de los Andes aims to position the company as a representative brand of Ecuadorian artisanal ceramics in global markets, strengthening its competitiveness, sustainability, and contribution to local development.

Keywords: internationalization, handicraft, ceramics, sustainability, exportation

## Índice

Capítulo 1: Generalidades .....	17
Planteamiento del Estudio .....	17
Definición del Proyecto.....	17
Naturaleza o Tipo de Proyecto.....	17
Objetivos.....	17
Objetivo General.....	17
Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación .....	18
Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto .....	19
Información de la Organización .....	20
Nombre de la Empresa .....	20
Misión.....	21
Visión .....	21
Valores.....	21
Actividades, Marcas, Productos y Servicios .....	21
Ubicación de la Sede.....	23
Ubicación de las Operaciones .....	23
Propiedad y Forma Jurídica .....	23
Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio .....	23
Tamaño de la Organización .....	23
Información Sobre Empleados y Otros Trabajadores .....	24
Modelo de Negocio.....	25
Grupos de Interés Internos y Externos .....	27
Filosofía de Gobernanza Corporativa .....	31
Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa .....	32
Análisis de Ratios Financieros 2024.....	35
Capítulo 2: Marco Teórico .....	37
Artesanía .....	37

Tipos de Artesanías.....	37
Cerámica .....	37
Sostenibilidad .....	37
Internacionalización Empresarial.....	37
Modelos de Internacionalización .....	38
Modelo de Uppsala.....	38
Modelo Born Global.....	39
Enfoque Ecléctico de Dunning .....	40
Filosofía de Gobernanza Corporativa.....	42
Análisis Estratégico Para la Selección de Nuevos Mercados Internacionales.....	42
Parámetros de Selección .....	42
Herramientas Estratégicas.....	43
Análisis DAFO .....	43
Análisis PESTEL .....	44
Evaluación Financiera del Proyecto .....	44
Flujo de Caja.....	45
Valor del Dinero en el Tiempo.....	45
Valor Presente Neto (VPN) .....	45
Tasa Interna de Retorno .....	45
Valor Actual Neto.....	46
Periodo de Recuperación de la Inversión .....	46
Fuentes de Financiamiento para una Inversión .....	46
Tipos de Fuentes de Financiamiento.....	46
Tabla de Amortización .....	47
Métodos de Cobro y Pago .....	47
Pago por Remesa Documentaria.....	48
Remesa Contra Pago.....	49
Remesa Contra Aceptación .....	49

Pago por Transferencia .....	50
Indicadores Financieros .....	51
Capítulo 3: Marco Metodológico .....	52
Análisis Estratégico Para la Selección de Nuevos Mercados Internacionales .....	52
Entorno económico .....	53
Análisis de Datos.....	54
Análisis Factores del Entorno Internacional de Negocios .....	55
Factores que Afectan la Estabilidad del Mercado .....	56
Colombia.....	56
Estados Unidos.....	56
España.....	57
Canadá .....	58
México.....	58
China.....	59
Brasil .....	59
Australia .....	60
Enfoque a Través del Análisis FODA y PESTEL .....	61
Análisis DAFO .....	61
Análisis PESTEL del Mercado de Estados Unidos .....	62
Políticos .....	62
Económicos .....	63
Sociales .....	64
Tecnológicos.....	64
Ecológicos .....	64
Legales .....	65
Estudio de Mercado en Estados Unidos .....	65
Segmentación de clientes .....	65
Identificación de Nichos de Mercado .....	65

Tendencias de consumo .....	66
Competencia principal y estrategias .....	67
Análisis Comparativo.....	67
Plan de Marketing y Posicionamiento en Estados Unidos .....	68
Marketing y Adaptación.....	69
Estrategia de precios.....	70
Capítulo 4: Información Financiera .....	72
Presupuesto proyecto internacionalización .....	72
Fuentes de Financiamiento.....	73
Detalles del Crédito Bancario .....	73
Tabla de Amortización .....	73
Evaluación Financiera.....	74
Flujo de Caja.....	74
Escenarios .....	76
Tabla resumen proyectada (VPN, TIR y periodo de recuperación, costo beneficio) .....	76
Estado de Resultados Proyectado.....	77
Balance General.....	78
Ratios Financieros.....	80
Plan transaccional de cobros y pagos para el proceso de internacionalización .....	80
Instrumentos de cobro y pago para minoristas.....	80
Instrumentos de cobro y pago para mayoristas.....	81
Costes de los Instrumentos de Cobro y Pago .....	82
Capítulo 7.....	83
Plan de Implementación de la Estrategia de Internacionalización .....	83
Análisis de Riesgos y Estrategias de Mitigación .....	84
Métricas de Evaluación.....	85
Capítulo 8.....	86
Conclusiones.....	86

Recomendaciones .....	88
Referencias .....	90
Anexos .....	99

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Procesos clave relacionados con el objetivo .....	20
<b>Tabla 2</b> Personal de Cerámica de los Andes .....	24
<b>Tabla 3</b> Estado de pérdidas y ganancias.....	32
<b>Tabla 4</b> Balance de situación .....	33
<b>Tabla 5</b> Ratios de Cerámica de los Andes 2024 .....	35
<b>Tabla 6</b> Entorno económico .....	53
<b>Tabla 7</b> Tabla de Ponderación .....	55
<b>Tabla 8</b> Segmentación de clientes.....	65
<b>Tabla 9</b> Tendencia de consumo.....	67
<b>Tabla 10</b> Competencia .....	67
<b>Tabla 11</b> Análisis comparativo .....	67
<b>Tabla 12</b> Plan de marketing .....	68
<b>Tabla 13</b> Estrategias de distribución.....	69
<b>Tabla 14</b> Estrategia de precios .....	70
<b>Tabla 15</b> Presupuesto para proyecto de internacionalización .....	732
<b>Tabla 16</b> Inversión.....	73
<b>Tabla 17</b> Detalle crédito bancario .....	73
<b>Tabla 18</b> Tabla de amortización.....	73
<b>Tabla 19</b> Escenarios.....	76
<b>Tabla 20</b> Resumen de proyectado realista .....	77
<b>Tabla 21</b> Estado de resultados proyectado .....	77
<b>Tabla 22</b> Balance general .....	78
<b>Tabla 23</b> Ratios financieros de liquidez y su proyección.....	80
<b>Tabla 24</b> Ratios financieros de rentabilidad y su proyección .....	80
<b>Tabla 25</b> Usos y costumbres preferidos .....	81
<b>Tabla 26</b> Cronograma de implementación del plan de internacionalización .....	83
<b>Tabla 27</b> Análisis de riesgos .....	84

**Tabla 28** Métricas de evaluación .....85

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Modelo de negocio de Cerámica de los Andes .....	27
<b>Figura 2</b> Fórmula para el cálculo de la TIR .....	45
<b>Figura 3</b> Fórmula para el cálculo del VAN.....	46
<b>Figura 4</b> Pago por transferencia .....	50
<b>Figura 5</b> Representación gráfica del análisis estratégico .....	52
<b>Figura 6</b> Inflación por país .....	53
<b>Figura 7</b> Crecimiento de la demanda por país .....	54
<b>Figura 8</b> Costes de los instrumentos .....	82
<b>Figura 9</b> Cálculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento .....	99
<b>Figura 10</b> Cálculo del VAN.....	99
<b>Figura 11</b> Cálculo de la TIR .....	99
<b>Figura 12</b> Cálculo del período de recuperación de la inversión.....	100
<b>Figura 13</b> Demanda y demanda insatisfecha de las exportaciones de productos de cerámica .....	100
<b>Figura 14</b> Capacidad de exportación de Cerámica de los Andes.....	100
<b>Figura 15</b> Costo de producción de vajilla estándar de 9 piezas .....	101
<b>Figura 16</b> Costo de producción de vajilla personalizada de 12 piezas.....	101
<b>Figura 17</b> Costo de producción.....	101
<b>Figura 18</b> Ingresos totales .....	102
<b>Figura 19</b> Tarifas de Fletes de Exportación .....	102
<b>Figura 20</b> Escenarios Proyección crecimiento de Ventas.....	103
<b>Figura 21</b> Tarifas de Amazon FBA .....	103

## Capítulo 1: Generalidades

### Planteamiento del Estudio

#### ***Definición del Proyecto***

El presente trabajo de estudio tiene como finalidad desarrollar un plan estratégico de internacionalización para la empresa ecuatoriana Cerámica de los Andes, una organización mediana del sector alfarero, el proyecto se orienta a evaluar la viabilidad financiera, operativa y comercial de la expansión hacia el mercado internacional de Estados Unidos, a través del análisis de la estructura financiera, el entorno competitivo, los requerimientos normativos internacionales y las tendencias de consumo en mercados extranjeros, se busca establecer una hoja de ruta sólida que permita a la empresa posicionar sus productos artesanales en mercados premium, aprovechando su valor cultural y la creciente demanda global de artículos sostenibles y auténticos.

#### ***Naturaleza o Tipo de Proyecto***

La esencia de este trabajo es empresarial, estratégica y financiera, enfocándose particularmente en la expansión internacional de negocios se trata de un estudio aplicado que posee un enfoque analítico el cual combina herramientas de gestión financiera corporativa, mercadeo internacional, evaluación de inversiones. Al ser un proceso de expansión internacional, el objetivo es no solo extender la presencia geográfica de la empresa, sino también modificar sus actividades, procesos y estructura organizacional para cumplir con las exigencias de los nuevos mercados objetivo. La investigación reúne componentes financieros (análisis de TIR, ROI, VAN), logísticos, normativos y de sostenibilidad, con el fin de asegurar que la internacionalización sea rentable, factible y en concordancia con los principios de responsabilidad empresarial.

#### ***Objetivos***

##### ***Objetivo General.***

Diseñar una estrategia integral de internacionalización para Cerámica de los Andes, que permita su ingreso sostenible y rentable del mercado Estados Unidos, mediante un

análisis financiero, comercial y estratégico que fundamente la toma de decisiones de inversión.

#### **Objetivo Específico.**

- Evaluar la situación financiera de la empresa y proyectar la rentabilidad del proceso de internacionalización, mediante el análisis de flujos de caja, escenarios financieros (optimista, moderado y pesimista) y la aplicación de indicadores clave como TIR, ROI y VAN.
- Identificar las oportunidades y amenazas del mercado internacional objetivo Estados Unidos, considerando las condiciones comerciales, culturales, regulatorias y de sostenibilidad que afectan la inserción de productos artesanales en dichos entornos.
- Diseñar una estrategia de marketing internacional que posicione los productos de Cerámica de los Andes, valorando su autenticidad cultural y su carácter sostenible se propone canales de comercialización efectivos y fuentes de financiamiento viables para la ejecución del plan.

#### ***Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación***

La empresa “Cerámica de los Andes” presenta una posición financiera sólida, con un flujo de caja constante recursos disponibles que le permiten considerar seriamente la expansión a mercados internacionales, la administración ha identificado una oportunidad para potenciar la presencia global de la compañía mediante la exportación de sus productos artesanales, lo que requiere una inversión significativa en infraestructura como en la adaptación de tecnológica para enfrentar nuevos retos internacionales.

Para someter este proyecto a la aprobación de la Junta de Accionistas, se debe realizar una exhaustiva evaluación del impacto financiero derivado de la internacionalización, es imperativo determinar el plazo en el cual la empresa alcanzará una rentabilidad sostenible en los nuevos mercados, se incrementará el valor de “Cerámica de los Andes” a partir de esta estrategia, este análisis permitirá fundamentar la toma de decisiones estratégicas que permite asegurar la inversión genere beneficios a mediano y largo plazo.

La iniciativa de internacionalización también traerá consigo la creación de nuevos

puestos de trabajo en las regiones donde se establezcan operaciones y actividades logísticas asociadas, esto no solo contribuirá al desarrollo económico local, sino que también garantizará que se ofrezcan empleos formales y de calidad, respetando plenamente los derechos laborales de esta forma promoviendo un ambiente de trabajo justo como seguro.

En el ámbito ambiental, el proyecto se desarrollará en estricto cumplimiento de las normativas ecológicas vigentes, asegurando que las operaciones internacionales se realicen con responsabilidad como sostenibilidad, la implementación de técnicas de producción, embalaje que minimicen el impacto ambiental reflejará el compromiso de “Cerámica de los Andes” con la preservación de los recursos naturales, elemento cada vez más valorado en el contexto global.

Adicionalmente, la expansión internacional brinda la posibilidad de aprovechar incentivos y beneficios fiscales que el marco tributario actual ofrece a las empresas comprometidas con el desarrollo sostenible. Estos estímulos no solo contribuirán a optimizar la carga impositiva, sino que también facilitarán el acceso a financiamiento y recursos para la ejecución del proyecto.

Por todos estos motivos, resulta fundamental llevar a cabo un estudio previo que sea detallado antes de emprender la inversión en internacionalización un análisis el cual permitirá identificar de manera precisa las oportunidades como los posibles desafíos, ofreciendo alternativas y soluciones que aseguren el éxito del proceso contribuyan al crecimiento como al fortalecimiento continuo de la empresa

### ***Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto***

La internacionalización de Cerámica de los Andes implica la adaptación y fortalecimiento de diversos procesos organizacionales, los cuales son fundamentales para garantizar la viabilidad operativa, comercial y financiera del ingreso a nuevos mercados como Estados Unidos, estos procesos están interconectados y deben alinearse con los estándares internacionales, las expectativas del consumidor global y los principios de sostenibilidad y eficiencia empresarial.

**Tabla 1***Procesos clave relacionados con el objetivo*

<b>Proceso clave</b>	<b>Descripción y relevancia para la internacionalización</b>
Producción artesanal	Consiste en la elaboración de piezas únicas en cerámica utilizando técnicas tradicionales, este proceso debe ser estandarizado parcialmente para cumplir con pedidos internacionales sin perder la autenticidad.
Control de calidad con enfoque internacional	Se requiere establecer criterios de calidad que respondan a normativas y exigencias de mercados internacionales, especialmente en cuanto a durabilidad, acabados y seguridad de materiales.
Diseño de empaque para exportación	El embalaje debe ser rediseñado para resistir procesos de transporte internacional, cumplir con normativas de etiquetado, y además comunicar el valor cultural del producto al consumidor extranjero.
Comercio electrónico multilingüe	Se está desarrollando un canal digital de ventas en línea que incluirá tienda virtual con opción en varios idiomas (inicialmente español e inglés), con métodos de pago internacionales y gestión de envíos.
Marketing digital internacional	Se diseñarán campañas enfocadas en mercados nicho que valoran la artesanía y sostenibilidad. Las estrategias se basarán en storytelling, redes sociales, contenido visual y participación en ferias digitales.
Logística internacional y gestión aduanera	Incluye la preparación de documentación de exportación, gestión de aranceles, y selección de operadores logísticos especializados en envío de productos frágiles y artesanales a EE.UU.
Evaluación financiera y análisis de escenarios	El proyecto contempla proyecciones financieras detalladas, con indicadores como TIR, VAN y ROI, así como el análisis de escenarios optimista, moderado y pesimista para medir el riesgo de la inversión.
Certificaciones y normativas de sostenibilidad	Será necesario cumplir con normativas internacionales en materia ambiental y laboral, incluyendo posibles certificaciones de comercio justo, producción limpia y responsabilidad social empresarial.

*Nota.* Elaboración propia.

Cada uno de estos procedimientos constituye un componente clave en la red de valor global de Cerámica de los Andes, y su correcta ejecución facilitará el cumplimiento de las normativas técnicas y legales del comercio internacional, además de contribuir a desarrollar una marca robusta y responsable, alineada con lo que busca el consumidor global actual.

### **Información de la Organización**

#### ***Nombre de la Empresa***

La empresa objeto de estudio se denomina Cerámica de los Andes, una organización del sector artesanal alfarero ecuatoriano, dedicada a la elaboración y comercialización de

productos en cerámica.

### **Misión**

“Brindar productos artesanales de alta calidad, elaborados con técnicas tradicionales en materiales locales, que reflejan la riqueza cultural del Ecuador andino promueven prácticas sostenibles.”

### **Visión**

“Ser una compañía reconocida en el ámbito nacional e internacional debido a la genuinidad de sus productos hechos a mano, de esta forma dar la respectiva valorización de la herencia cultural en el compromiso con el progreso sostenible.”

### **Valores**

- Calidad artesanal
- Respeto por la cultura
- Responsabilidad social y ambiental
- Honestidad y transparencia
- Trabajo en equipo
- Compromiso con la innovación sostenible

### **Actividades, Marcas, Productos y Servicios**

La empresa Cerámica de los Andes se especializa en crear, diseñar y vender artículos artesanales de cerámica, dentro de un enfoque de valor que abarca aspectos culturales, artísticos y sostenibles. Su proceso de producción se enfoca en el uso de arcilla de la zona, aplicando métodos tradicionales de la cerámica que son característicos de la región andina de Ecuador, además de incluir acabados artísticos y adornos que destacan la identidad cultural.

Entre sus principales productos destacan:

- Vajillas artesanales (platos hondos, llanos, pocillos y bandejas).
- Tazas personalizadas y coleccionables.
- Jarrones y floreros decorativos de diferentes tamaños.
- Cuencos y recipientes utilitarios.

- Piezas de arte decorativo inspiradas en iconografía indígena andina.

Cada pieza es única, ya que está hecha a mano y pasa por un proceso minucioso de diseño, moldeado, cocción en horno y esmaltado, garantizando acabados de alta calidad, la producción se realiza en series limitadas, lo que incrementa su exclusividad y valor percibido, especialmente en mercados internacionales donde se valoran productos auténticos con historia y tradición.

En lo que respecta a la marca Cerámica de los Andes se establece como un símbolo de la cerámica artesanal de Ecuador que tiene un fuerte valor cultural. Su enfoque gira en torno a la marca "AndesArte", cuyo objetivo es vincular cada artículo con la abundancia artística de los Andes, la sostenibilidad con el esfuerzo manual, la marca se ha desarrollado en base a ideas tales como autenticidad, responsabilidad social, vínculo con lo ancestral como el diseño práctico.

Los artículos están dirigidos a dos grupos principales:

- El público local, constituido por compradores que desean objetos hechos a mano para el hogar o la decoración, además de tiendas de recuerdos y pequeños hoteles.
- El sector turístico, que aprecia los productos que reflejan la cultura como souvenirs distintivos del país.
- Mercado internacional en expansión, particularmente en Estados Unidos, donde la compañía aspira a establecerse con una oferta única fundamentada en la historia de cada producto, la sostenibilidad ambiental y la equidad en la producción.

En relación a los medios de venta, la compañía tiene en este momento un establecimiento físico en Cuenca y asiste regularmente a exposiciones de artesanía. Además, se encuentra en la fase de desarrollo de un canal de ventas por internet que ofrecerá una tienda en línea en varios idiomas, con un catálogo de productos, métodos de pago internacionales y sistemas de envío configurados para la exportación. Esta táctica facilitará la ampliación de su presencia comercial hacia mercados novedosos, en consonancia con la tendencia mundial del comercio electrónico en productos artesanales.

La compañía proporciona soluciones a medida en diseño y fabricación de elementos

personalizados para clientes empresariales, tales como restaurantes, hoteles y organizaciones culturales que desean integrar arte cerámico en su entorno o en sus productos de merchandising institucional. En conjunto, las acciones, artículos, marcas y ofertas de Cerámica de los Andes reflejan una fusión de conocimientos ancestrales, prácticas ecológicas y una perspectiva empresarial actual, lo que establece un marco para un proceso de globalización que sea competitivo y que responda a las necesidades del consumidor contemporáneo.

### ***Ubicación de la Sede***

La empresa tiene su sede principal en Cuenca, provincia del Azuay, Ecuador, ciudad reconocida por su tradición alfarera y artesanal.

### ***Ubicación de las Operaciones***

Las operaciones productivas se desarrollan en talleres ubicados en las afueras de Cuenca, mientras que la administración opera desde un pequeño local comercial en el centro de la ciudad, con el proceso de internacionalización, se prevé establecer alianzas logísticas en EE. UU.

### ***Propiedad y Forma Jurídica***

Cerámica de los Andes es una compañía privada que fue legalmente formada como una sociedad de responsabilidad limitada en 2008. Esta firma es dirigida por los socios que la fundaron, quienes están involucrados de manera activa en las decisiones estratégicas y operativas.

### ***Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio***

En la actualidad, la compañía atiende el mercado local de Ecuador en la zona andina, ofrece sus productos en ferias de artesanía, puntos de venta físicos y plataformas en línea. Con este nuevo proyecto, se pretende ampliar su presencia hacia mercados fuera del país, como EE. UU. , capitalizando el aumento en la demanda de artículos genuinos como ecológicos.

### ***Tamaño de la Organización***

Con base en los datos financieros presentados en el ejercicio contable del año 2024,

Cerámica de los Andes se clasifica como una mediana empresa, de acuerdo con los parámetros establecidos por la legislación ecuatoriana en cuanto a volumen de activos, capital social y número de trabajadores.

Referente a su organización laboral, la entidad muestra un esquema eficiente, ajustado a los requerimientos de un negocio artesanal en fase de desarrollo, su plantilla actual es mediana, con un grupo de colaboradores que llega a veinte miembros, existe una intención de crecimiento, motivada por la visión de globalización y la adopción de innovaciones en métodos de venta y fabricación.

Este perfil le permite a Cerámica de los Andes operar con flexibilidad, mantener bajos costos operativos en responder con agilidad a los cambios del entorno comercial, al mismo tiempo su tamaño no limita sus aspiraciones estratégicas, ya que cuenta con bases financieras que respaldan su capacidad de inversión como el posicionamiento en mercados de alto valor.

### ***Información Sobre Empleados y Otros Trabajadores***

La empresa Cerámica de los Andes tiene un equipo de trabajo formado por 55 trabajadores fijos, quienes realizan tareas esenciales en las áreas de producción, administración y ventas, así como en la comunicación, esta organización se ajusta a las exigencias operativas de una marca artesanal en expansión, donde la versatilidad, el compromiso y la formación continua del personal son cruciales para alcanzar los objetivos estratégicos.

**Tabla 2**

*Personal de Cerámica de los Andes*

<b>Cargo</b>		<b>Cantidad</b>	<b>Descripción de funciones</b>
Producción y decoración	y	35	Encargados del modelado, esmaltado y cocción de las piezas.
Diseño desarrollo	y	4	Creación de nuevos modelos y decorados. Poseen conocimientos tradicionales que garantizan la autenticidad y calidad del producto final.
Control de calidad		3	Inspección de piezas, cumplimiento de estándares.

Administración y Finanzas	4	Gestión, finanzas, recursos humanos.
Marketing	1	Responsable de redes y diseño, gestiona contenidos digitales, fotografía de productos, presencia en redes sociales y campañas de marketing.
Ventas y Comercialización	4	Atención a Clientes, ventas nacionales .
Logística y Almacén	3	Encargados del empaque, inventario, despachado.
Comercio Exterior	1	Apoya en procesos de documentación de exportaciones, certificaciones internacionales y cumplimiento de normativas aduaneras.

*Nota.* Elaboración propia a partir de información tomada de Cerámica de los Andes.

Aparte de su grupo de trabajo interno la compañía establece alianzas estratégicas con vendedores locales de arcilla, esmaltes y otros insumos, enfocándose en mantener cadenas de producción sostenibles y cercanas, en períodos de gran demanda o al realizar pedidos especiales, Cerámica de los Andes trabaja en conjunto con artesanos independientes, quienes son incorporados temporalmente al proceso productivo, respetando prácticas de comercio justo y valorando el esfuerzo del trabajo manual.

Esta organización humana, aunque compacta, facilita a la compañía funcionar de forma eficaz y mantener la esencia artesanal que la define, al mismo tiempo que muestra una expectativa de desarrollo, especialmente con la ejecución del plan de globalización que requerirá nuevas habilidades en una expansión progresiva del personal.

### ***Modelo de Negocio***

El modelo de negocio de Cerámica de los Andes se basa en la fabricación manual en mediana escala, con una fuerte conexión cultural, social y ecológica, este enfoque fusiona la recuperación de técnicas tradicionales de cerámica andina con métodos empresariales actuales para alinear la autenticidad del producto artesanal con las necesidades del mercado moderno.

En cuanto a sus operaciones, la compañía organiza su producción en torno a un proceso manual que otorga a cada creación un carácter distintivo, esta singularidad es un aspecto clave de su propuesta de valor, que se apoya en tres fundamentos esenciales: calidad artesanal, patrimonio cultural y sostenibilidad. Estas características no solo

incrementan el valor percibido del producto, sino que también se alinean con las tendencias globales de consumo responsable, especialmente en mercados como el español y el estadounidense.

El enfoque de negocio de Cerámica de los Andes funciona en la actualidad con un modelo combinado, se utiliza un método de venta directa al cliente mediante una tienda en la ciudad de Cuenca, y por otro lado, también participa en ferias artesanales tanto locales como nacionales. Por otro lado, se está consolidando una estrategia emergente de comercialización digital, con una tienda en línea multilingüe y la expansión a canales electrónicos internacionales. Esta transformación digital tiene como propósito ampliar el alcance de la empresa sin perder la cercanía y el relato humano que caracteriza a su producto.

De igual manera, el modelo incluye la asociación con comercios especializados, alojamientos boutique y espacios de arte como socios clave para la distribución a nivel nacional. Esta mezcla de canales se adapta a un enfoque de negocio híbrido que tiene como objetivo diversificar los puntos de interacción con el consumidor final, reducir costos y aumentar la visibilidad de la marca.

Desde la perspectiva de creación de valor, Cerámica de los Andes apuesta por una conexión emocional con sus clientes, en cada pieza vendida se debe tener en cuenta que no solo es un objeto funcional o decorativo, sino un vehículo de expresión cultural como el patrimonio intangible. La empresa promueve narrativas que comunican el origen del producto, las historias de los artesanos y el impacto positivo que la compra genera en comunidades locales, especialmente en términos de empleo digno y comercio justo.

En cuanto a la sostenibilidad financiera, el modelo incluye una estructura de costos controlada gracias al trabajo local, la reinversión progresiva y el uso de insumos regionales, al mismo tiempo se proyecta un crecimiento escalonado que no comprometa la calidad ni la autenticidad del producto, alineado con la estrategia de internacionalización responsable siendo también sostenible planteada en este proyecto.

El modelo de negocio de Cerámica de los Andes se apoya en una visión integral que une tradición, impacto social y proyección internacional, su fortaleza radica en la capacidad

de generar valor no solo económico esto también de forma cultural y comunitario, lo cual le permite competir en nichos globales con alto potencial de diferenciación con la fidelización.

**Figura 1**

*Modelo de negocio de Cerámica de los Andes*



*Nota.* Elaboración propia a partir de información tomada de Cerámica de los Andes.

### **Grupos de Interés Internos y Externos**

Dentro del contexto del proyecto de globalización, reconocer y manejar de manera efectiva a los grupos de interés se transforma en una actividad esencial para asegurar el logro de la estrategia, Cerámica de los Andes fomenta vínculos activos con distintos participantes, tanto del interior como de fuera de la organización esta intervención depende que ya sea directa o indirecta esto influye en la viabilidad operativa, económica como social de la compañía.

#### **Grupos de interés internos.**

- **Socios fundadores y directivos**

Los socios fundadores de Cerámica de los Andes desempeñan un papel fundamental como grupo de interés interno, ya que son responsables de la conducción estratégica de la

empresa y de la toma de decisiones clave que definen su rumbo la visión emprendedora ha sido el motor inicial para el desarrollo del negocio, y actualmente son quienes lideran el proceso de internacionalización. Tienen a su cargo la planificación de inversiones, la evaluación de riesgos, la asignación de recursos y la coordinación con aliados externos participan activamente en el diseño del modelo de negocio y en la definición de la identidad de la marca, lo que les convierte en actores clave para asegurar la coherencia entre la esencia artesanal del proyecto y su crecimiento hacia nuevos mercados.

- **Empleados y artesanos**

El grupo conformado por los empleados y artesanos constituye el núcleo operativo de Cerámica de los Andes y representa uno de los pilares más importantes para la ejecución del modelo de negocio, este grupo está integrado por personal capacitado en las áreas de producción, ventas, diseño, administración y logística, así como por artesanos que poseen conocimientos tradicionales transmitidos generacionalmente. Su compromiso con la calidad, el cumplimiento de los procesos y la innovación constante es esencial para que la empresa mantenga su identidad cultural y cumpla con los estándares del mercado. Además, su estabilidad laboral, condiciones de trabajo dignas y acceso a capacitación continua son factores que inciden directamente en la motivación, productividad y fidelización del equipo.

- **Colaboradores externos directos**

Dentro del grupo de interés interno también se incluyen aquellos profesionales que, aunque no forman parte del personal fijo de la empresa, prestan servicios estratégicos de manera constante y cercana. Este es el caso de los asesores técnicos en comercio exterior colaboran en temas relacionados con la documentación de exportaciones, requisitos arancelarios, normativas internacionales y certificaciones exigidas por los mercados destino. Su conocimiento especializado y su experiencia permiten a la empresa afrontar con mayor seguridad el proceso de internacionalización, minimizando riesgos legales y operativos, aunque su vínculo contractual no sea permanente, su influencia en la gestión y toma de decisiones los convierte en actores clave dentro de la estructura interna de Cerámica de los Andes.

## **Grupos de interés externos.**

- **Proveedores locales**

Los suministradores locales son un grupo externo crucial para Cerámica de los Andes, ya que les proporcionan materias primas vitales como arcilla, esmaltes, pigmentos orgánicos y otros materiales auxiliares, dado que es una compañía artesanal, la calidad, disponibilidad y sostenibilidad de estos recursos afectan de manera directa la producción y la percepción del producto final. La empresa se enfoca en construir asociaciones comerciales permanentes con proveedores de la zona, fomentando el crecimiento económico local y adoptando prácticas de comercio justo. Esta proximidad no solo facilita una logística más eficiente, sino que también permite una mejor trazabilidad y control de calidad de la internacionalización, mantener asociaciones firmes con proveedores confiables asegurará la estabilidad de la cadena de valor frente al aumento de la demanda así como las exigencias de nuevos mercados.

- **Clientes nacionales e internacionales**

Los clientes son el eje del modelo de negocio y uno de los grupos de interés más relevantes para Cerámica de los Andes, la empresa atiende a consumidores locales, turistas, hoteles y tiendas especializadas, con la futura internacionalización, se prevé atender a clientes internacionales, tanto finales (B2C) como mayoristas (B2B), ubicados en mercados como Estados Unidos. Las expectativas de este grupo son cada vez más exigentes, pues valoran la autenticidad, el diseño exclusivo, la sostenibilidad del producto y la historia que representa. Por esta razón, la empresa ha empezado a construir una estrategia de marketing centrada en el cliente, desarrollando narrativas que conectan emocionalmente con ellos y ofreciendo canales de atención personalizados. Satisfacer a este grupo de interés es crucial para lograr la fidelización, generar recomendaciones y construir una reputación sólida en los nuevos mercados internacionales.

- **Distribuidores y tiendas aliadas**

Este conjunto abarca a los participantes que desempeñan un papel de intermediación dentro de la cadena de comercialización, especialmente en mercados globales, incluyendo

boutiques, galerías de arte, plataformas de diseño y distribuidores que se especializan en productos culturales o sostenibles. Cerámica de los Andes tiene la intención de establecer colaboraciones estratégicas con este tipo de actores, dado que pueden ayudar a posicionar la marca en nichos específicos que ofrecen alto valor agregado. Estos socios no solo facilitan las ventas, sino que también proporcionan visibilidad, validación comercial y acceso a nuevos grupos de consumidores; su principal interés radica en representar productos que se destaquen por su diferenciación, historia y calidad, lo que obliga a la empresa a garantizar un suministro constante, adherencia a normativas internacionales y consistencia en la imagen de la marca. Una relación sólida con este colectivo puede ser crucial para lograr el éxito en el proceso de internacionalización.

- **Instituciones financieras y organismos de cooperación**

Las instituciones financieras, como bancos cooperativas y fondos de inversión, así como organismos de cooperación internacional, representan un grupo de interés estratégico para Cerámica de los Andes en el marco del financiamiento para su proceso de expansión, estas entidades pueden ofrecer líneas de crédito, capital semilla, subvenciones y asistencia técnica que contribuyen a fortalecer la capacidad productiva tanto comercial de la empresa. Además, algunos organismos internacionales fomentan activamente la exportación de productos sostenibles, la equidad de género como la inclusión social, e incluso ofrecen apoyo para certificaciones y participación en ferias internacionales. La gestión proactiva de este grupo permite a la empresa acceder a recursos clave sin comprometer su estructura financiera, al tiempo que fortalece su imagen institucional como un emprendimiento responsable e innovador, el vínculo con estas entidades será esencial para materializar los objetivos de la internacionalización con respaldo técnico.

- **Autoridades gubernamentales y aduaneras**

En el proceso de globalización, las entidades gubernamentales como el de los organismos reguladores como el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), el Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, entre otros relacionados con la supervisión fiscal, desempeñan una función importante como parte interesada externa. Estas

organizaciones crean las normativas que rigen la producción, certificación, exportación y fiscalización de los productos, y su colaboración es esencial para asegurar que Cerámica de los Andes satisfaga todos los requerimientos legales en el ámbito nacional y en el país receptor. Además, muchos de estos organismos ofrecen programas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras, como asesoría, capacitaciones y asistencia en la promoción internacional así mantener una relación transparente y colaborativa con este grupo facilitará los procesos logísticos, evitará contratiempos legales y abrirá oportunidades para el fortalecimiento institucional de la empresa.

### ***Filosofía de Gobernanza Corporativa***

En lo que respecta a “Cerámica de los Andes”, la filosofía de administración empresarial se basa en tres pilares esenciales: claridad, responsabilidad y sustentabilidad.

#### **Transparencia.**

La compañía fomenta la transparencia informativa, asegurando que sus accionistas, clientes y proveedores tengan acceso a datos precisos, fiables así como puntuales.

- Refuerza la confianza con inversores como socios comerciales globales.
- Facilita la obtención de fondos, al disminuir la percepción de riesgo.
- Asegura el cumplimiento normativo en países con altos estándares regulatorios como Estados Unidos.

Dentro del proceso de expansión internacional, se establece como una prioridad la creación de informes financieros claros, la implementación de sistemas de control interno así como la auditoría externa de sus actividades en el mercado norteamericano.

#### **Responsabilidad.**

“Cerámica de los Andes” toma en cuenta las consecuencias de lo seleccionado no solo en el ámbito financiero, también en el social como en el ético. La compañía se esfuerza por operar con transparencia ante sus empleados, proveedores, clientes y las comunidades.

- Condiciones laborales equitativas que respetan los derechos humanos.
- Adherencia estricta a las regulaciones tanto nacionales como internacionales.
- Compromiso con productos seguros, artesanales de calidad certificada.

En la toma de decisiones este principio orienta la elección de métodos de distribución responsables como Amazon y aliados comerciales que compartan principios éticos sostenibles.

### **Sostenibilidad.**

La estrategia sostenible de la compañía se fundamenta en la aplicación de métodos tradicionales de producción así reducen la huella ecológica, además de un firme compromiso por mantener la herencia cultural en labor artesanal del Ecuador.

- La elección de envases verdes y degradables.
- La comunicación del valor cultural del producto como ventaja competitiva.
- La participación en ferias y plataformas de comercio responsable.

Además, se promueve una cultura de mejora continua y de evaluación del impacto ambiental, económico y social de las decisiones empresariales, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### **Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa**

#### **Estado de Pérdidas y Ganancias.**

Se destaca que la empresa Cerámica de los Andes muestra una utilidad neta de \$148.420,25 dólares americanos, lo que indica que la empresa es rentable y tiene un buen control sobre sus costos y gastos.

Es decir que, al presentar una utilidad neta positiva en el periodo 2024, Cerámica de los Andes tiene la capacidad financiera para considerar una estrategia de internacionalización. Lo que permitirá abrir nuevas oportunidades de mercado y diversificación de ingresos, lo que es esencial para el crecimiento a largo plazo, beneficiando a los clientes internos y externos.

**Tabla 3**

*Estado de pérdidas y ganancias*

<b>Descripción</b>	<b>Año 2024</b>
Ingresos por ventas	\$5.300.707,21
( - ) Costos de Ventas	\$2.770.391,09
<b>( = ) Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$2.530.316,12</b>

( - )	Gastos de Ventas	\$466.355,90
<b>( = )</b>	<b>Utilidad neta en ventas</b>	<b>\$2.063.960,22</b>
( - )	Gastos Administrativos	\$313.456,05
<b>( = )</b>	<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$1.750.504,17</b>
( - )	Gastos Financieros	\$1468343,69
<b>( = )</b>	<b>Utilidad antes de participaciones</b>	<b>\$282.160,48</b>
( - )	- 15% de Participación Trabajadores	\$42.324,07
<b>( = )</b>	<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$239.836,41</b>
( - )	25% Impuesto a la Renta + Reserva legal	\$91.416,16
<b>( = )</b>	<b>Utilidad neta</b>	<b>\$148.420,25</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de información tomada de Cerámica de los Andes.

### **Balance de situación.**

La empresa Cerámica de los Andes presenta una estructura financiera sólida con un total de activos que superan a sus pasivos, lo que indica una buena capacidad para cubrir sus obligaciones.

De esta manera se destaca que la empresa tiene un capital social significativo que puede ser utilizado para financiar su estrategia de internacionalización. La inversión en activos corrientes, especialmente en materiales e insumos, sugiere que la empresa está bien posicionada para expandir su producción y atender nuevos mercados. Datos que se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 4**

*Balance de situación*

<b>Balance general al 31 de diciembre del 2024</b>			
<b>(expresado en dólares de los estados unidos de américa)</b>			
<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Caja bancos	\$692.870,63	Préstamos y sobregiros bancarios	\$1.828.353,84
<b>Documentos y cuentas por cobrar</b>		<b>Documentos y cuentas por pagar</b>	
Clientes	\$1.999.011,19	Proveedores	\$218.909,80
Provisión cuentas de dudosa cobrabilidad	\$-17.587,63	Compañías relacionadas	\$636.098,34
Compañías relacionadas	\$609.508,53	Otras cuentas por pagar	\$2.030.173,05
Otras cuentas por cobrar	\$176.927,12		

		<b>Gastos acumulados</b>	
		15% participaciones trabajadoras	\$43.873,97
<b>Inventario</b>	<b>\$1.796.979,55</b>	Impuesto a la renta	\$67.432,52
		Provisiones y beneficios sociales	\$17.697,45
		Interés por pagar	\$61.348,52
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$5.257.709,39</b>	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$4.903.887,49</b>
<b>Activo no corriente</b>		<b>Pasivo no corriente</b>	
Inversiones permanentes	\$1.371.908,80		
Activos fijos	\$855.564,16	Pasivos a largo plazo	\$74.833,67
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$2.227.472,96</b>	<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>\$74.833,67</b>
		<b>Patrimonio de los accionistas</b>	
		Capital social	\$120.000,00
		Acciones en tesorería	\$-5.970,33
		Reserva legal	\$59.351,28
		Reserva facultativa	\$165.266,92
		Reserva de capital	\$2.431.633,63
		Aporte futura capitalización	\$4.904,54
		Déficit acumulado	\$-417.145,10
		Resultado del ejercicio	\$148.420,25
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$2.506.461,19</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$7.485.182,35</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$7.485.182,35</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de información tomada de Cerámica de los Andes.

**Análisis de Activos:** Se destaca que los activos corrientes representan una parte significativa para la empresa Cerámica de los Andes en referencia al total de activos, lo que indica una buena liquidez. Sin embargo, la alta cifra de cuentas por cobrar (especialmente de clientes) sugiere que la empresa podría estar expuesta a riesgos de cobranza, especialmente si la provisión para cuentas dudosas es baja.

**Análisis de Pasivos:** en los pasivos destaca, que los pasivos corrientes son considerablemente altos, lo que indica una presión financiera a corto plazo. La dependencia de préstamos y sobregiros bancarios es un punto a considerar, ya que puede afectar la solvencia de la empresa si no se manejan adecuadamente estas cifras.

**Análisis de Patrimonio:** En referencia al patrimonio de los accionistas es positivo, pero el déficit acumulado es una señal de advertencia. Por lo que se sugiere que la empresa Cerámica de los Andes ha tenido pérdidas acumuladas en el pasado, lo que podría afectar la

percepción de los inversores y la capacidad de atraer nuevo capital.

De manera significativa se determina, que el balance general al 31 de diciembre de 2024 muestra que la empresa Cerámica de los Andes tiene una buena cantidad de activos, pero también enfrenta desafíos significativos en términos de pasivos y un déficit acumulado. Es crucial que la empresa gestione sus cuentas por cobrar y su deuda a corto plazo para mejorar su posición financiera. Además, sería beneficioso implementar estrategias para convertir el déficit acumulado en ganancias sostenibles en el futuro.

Cabe recalcar que la empresa Cerámica de los Andes, cuenta con inversiones permanentes, lo que favorece para generar mayores ingresos, sin embargo, los mismos no se puede emplear en nuevas inversiones en un corto plazo por las políticas de inversión permanentes, es así que la empresa tiene deudas a terceros, que por reglamentos internos se mantiene este tipo de negociación, todo respaldo por los socios.

La política de dividendos de Cerámica de los Andes, podrá seguir un esquema de pago estable o de crecimiento constante, considerando la distribución de un porcentaje fijo de la utilidad neta o un porcentaje que aumente gradualmente con el tiempo. Por lo que se recomienda un porcentaje de reinversión del 25 al 50% de la utilidad neta para financiar proyectos de crecimiento y expansión, a fin de beneficiar tanto al cliente interno como externo y buscar el posicionamiento de la marca a nivel nacional e internacional.

Sin duda que la política de dividendos de Cerámica de los Andes, se maneja como una estratégica tomando en cuenta las necesidades de la empresa como las expectativas de los accionistas, siempre cuidando el equilibrio entre distribución de dividendos y reinversión, con el objetivo de generar crecimiento y valor para los accionistas.

#### **Análisis de Ratios Financieros 2024**

##### **Tabla 5**

##### *Ratios de Cerámica de los Andes 2024*

<b>Ratios</b>	
<b>Ratios de liquidez</b>	
Razón Corriente	1,07
Prueba Ácida	0,71

Capital de trabajo	\$353.821,90
<b>Ratios de solvencia</b>	
Endeudamiento	67%
Apalancamiento	1,98
<b>Ratios de gestión</b>	
Rotación de activos	71%
<b>Ratios de rentabilidad</b>	
ROE	5,92%
ROA	5,92%
Margen bruto	1,98%
Margen operativo	33%
Margen Neto	3%

Nota. Elaboración propia a partir de información tomada de Cerámica de los Andes.

Se destaca que la empresa Cerámica de los Andes, en el periodo 2024 presenta una liquidez limitada (razón corriente 1,07; prueba ácida 0,71), alto endeudamiento (67%) y apalancamiento elevado (1,98), lo que indica una estructura financiera riesgosa. Sus márgenes de rentabilidad (margen bruto 1,98%, margen neto 3%) están significativamente por debajo de los promedios de la industria cerámica, aunque el margen operativo (33%) es competitivo, con respecto a la rotación de activos (71%) y los retornos sobre activos y patrimonio (ROA y ROE de 5,92%) son aceptables pero no sobresalientes.

## Capítulo 2: Marco Teórico

### Artesanía

Las artesanías están formadas por la mezcla de varios elementos naturales, donde las personas encargadas de su transformación expresan su creatividad mediante técnicas y procesos manuales (Rivas, 2018).

#### ***Tipos de Artesanías***

En el Ecuador sobresalen las siguientes artesanías:

- Sombreros de paja toquilla
- Telares
- Figuras de madera
- Filigrana
- Máscaras de Tigua
- Cerámicas (Conartesanos, 2023).

### Cerámica

La cerámica es un artículo elaborado a base de materiales inorgánicos como la arcilla (Composition Gallery, 2025). El proceso para este tipo de arte es:

- Fabricación
- Decoración
- Cocción (Composition Gallery, 2025).

### Sostenibilidad

La sostenibilidad es la simetría entre factores sociales, ambientales y económicos; es decir, mantener un equilibrio entre las necesidades actuales sin afectar el futuro de los demás y el propio (Madroñero-Palacios et al., 2018).

### Internacionalización Empresarial

La internacionalización de una compañía se puede entender como el proceso a través del cual realiza ciertos aspectos de su operación (venta de productos, adquisición de insumos,

producción, entre otros) en naciones diferentes a la de su nacimiento (Buckley & Ghauri, 2015; Universidad Europea, 2024).

La internacionalización cuenta con múltiples elementos esenciales:

1. Constituye un proceso que se lleva a cabo a lo largo del tiempo; no se trata de algo fijo, un solo evento que ocurre en un instante determinado, sino que se desarrolla a través de diferentes etapas. En consecuencia, es un proceso que requiere tiempo, desarrolló a través de fases y adaptaciones por parte de la organización.
2. Este proceso tiene un impacto directo en las operaciones de la compañía, en su actividad, su “sector”, que al ingresar a mercados internacionales, obtiene una nueva perspectiva. Esto significa que, como resultado de la expansión internacional de sus operaciones, la empresa experimenta modificaciones en su funcionamiento, organización y en su modalidad de operar de manera general.
3. Además, como el aspecto más crucial, y como la propia definición de “internacionalización” sugiere, este proceso conlleva la realización de actividades fuera del país de origen de la empresa (Villegas & Labarca, 2000; Castro, 2006) .

La internacionalización se refiere a salir de las fronteras del país, llevando a cabo diversas actividades comerciales de la empresa, que pueden incluir la venta de productos, la adquisición de insumos, la inversión o la transferencia de tecnología, en mercados diferentes al nacional o local (Fanjul, 2021).

### **Modelos de Internacionalización**

Los modelos de internacionalización están conformados por un grupo de estructuras y estrategias que emplean las compañías al momento de la internacionalización (Impulsa Empresa, 2025). A continuación se describen algunos modelos:

#### ***Modelo de Uppsala***

El modelo de Uppsala sugiere que una compañía aumentará lentamente su inversión en un país específico a medida que obtenga conocimientos sobre las operaciones en ese mercado (Johanson & Wiedersheim, 1975; Cardoso et al., 2007 ). La expansión internacional

implica una serie de etapas sucesivas que representan un mayor nivel de compromiso de la empresa en sus actividades globales (Cardoso et al., 2007 ). Esta teoría acerca de las fases de crecimiento estipula que, al buscar ingresar a un mercado exterior particular, una empresa atraviesa cuatro etapas distintas, lo que los autores denominan la cadena de establecimiento, esta cadena se describe a través de las siguientes cuatro etapas:

- Acciones ocasionales o irregulares de envío de productos al exterior.
- Envíos al extranjero mediante agentes autónomos.
- Creación de una oficina de negocios en el país foráneo.
- Formación de unidades de producción en el país foráneo (Johanson & Wiedersheim, 1975; Cardoso et al., 2007 ).

Cada fase está asociada a un aumento del nivel de participación global de la compañía en ese mercado, tanto en términos de los recursos que se han dedicado como en relación con el conocimiento y la información que posee la empresa acerca del mercado internacional, y simboliza diferentes maneras de acceso Cardoso et al., 2007 ).

Varios autores, resaltan el modelo de internacionalización (Modelo de Uppsala) como la contribución más importante (Bilkey, 1978; Dichtl et al., 1984; Thomas y Araujo, 1986; Andersen, 1993; Leonidou y Katsikeas, 1996; Rialp, 1997). Este modelo sirve como el marco general de referencia para una gran variedad de estudios empíricos, que se centran en determinar los niveles de desarrollo exportador de la empresa (Rialp, 1999).

### ***Modelo Born Global***

Oviatt y McDougall (1994) describen a las nuevas empresas internacionales (INVs) como “una entidad empresarial que, desde su inicio, intenta lograr una considerable ventaja competitiva mediante la utilización de sus recursos y la comercialización de sus productos en varios países”. Este concepto se centra en la juventud de las empresas al volverse internacionales, dejando de lado factores como dimensiones, trayectoria y recursos disponibles (Escandón Barbosa, 2009; Knight et al., 2025).

Según Knight y Cavusgil (2004), las empresas nacidas globalmente son “pequeñas firmas que se enfocan en tecnología que participan en mercados internacionales desde sus

inicios”, se excluye a compañías de sectores más tradicionales. Además, ellos proponen dos componentes: el primero es establecer el porcentaje de producción destinado a la venta en el extranjero, y el segundo se refiere al lapso desde la creación de la compañía hasta el comienzo de su actividad exportadora, lo que muestra que su intención es hacer más práctico el concepto (Knight & Cavusgil, 2004).

En este mismo sentido, Sharma y Bloms-termo (2003) buscan aclarar el triunfo de las born global, basándose en la teoría de las redes comerciales y personales, ya sean nacionales o internacionales; y destacan que las born global son parte de un conjunto de redes que crean una sinergia entre ellas, que funciona como un mecanismo alternativo que les facilita el crecimiento y la adquisición de conocimientos sobre elementos cruciales en el proceso de internacionalización. Entre estos elementos se incluyen la información sobre instituciones, normativas, regulaciones, clientes y sus demandas, tecnologías y nuevas oportunidades en mercados externos (Sharma y Bloms-termo 2003). Este aprendizaje se transforma en un insumo fundamental para ingresar rápidamente y de manera eficiente a nuevos mercados internacionales, lo que resulta en una internacionalización notablemente más acelerada (Sharma y Bloms-termo (2003).

### ***Enfoque Ecléctico de Dunning***

El enfoque ecléctico de Dunning es igualmente denominado el modelo OLI, por las iniciales en inglés de “Ownership” (propiedad), “Locational” (localización) e “Internalization” (internalización) (Internacionalmente, 2020; Paz Antolín, 2002). Este enfoque es una teoría desarrollada por el economista británico John Harry Dunning (Rivas & Puebla, 2016). Según esta teoría, Dunning sostiene que una empresa optará por realizar inversiones en el extranjero si se satisface al menos uno de los siguientes factores o beneficios (Redondo-Méndez et al., 2022).

#### **Factores que Definen el Paradigma Ecléctico de Dunning.**

El modelo ecléctico propuesto por Dunning se muestra como un método que integra múltiples teorías, incorporando diversas ideas de otros enfoques de mercado (Tallman, 2003).

- Beneficios únicos de la posesión: Este aspecto se relaciona con la "posesión" como un beneficio competitivo frente a otras compañías. Estas propiedades pueden manifestarse como economías de escala, control de tecnología, dimensiones, diferenciación, superioridad en capacidades, magnitud y uso eficiente de los recursos (Redondo-Méndez et al., 2022).
- Beneficios de la internacionalización: las compañías se benefician de esta estrategia al lograr una disminución de gastos (Redondo-Méndez et al., 2022). Esto significa que es más ventajoso para las entidades ampliar sus operaciones como entidades autónomas, ya sea para fortalecer sus derechos de propiedad, reducir gastos, y asegurar la calidad de sus productos, o para abordar cuestiones gubernamentales como regulaciones de precios y tarifas (Redondo-Méndez et al., 2022).
- Beneficios de la ubicación: se refiere a cumplir con los requisitos que deben existir entre el país anfitrión y el país de origen, donde se expondrán las variaciones en la calidad y los gastos de los insumos, la distancia geográfica, las instalaciones, y los gastos de envío (Redondo-Méndez et al., 2022).

Con el fin de fortalecer este estudio y clarificar cómo las empresas se internacionalizan, Dunning examina y ajusta su modelo ecléctico, considerándolo en relación con los efectos que pueden tener las empresas locales durante el proceso de internacionalización junto a nuevas asociaciones comerciales, requerimientos del mercado, desarrollo tecnológico, entre otros (Aranda & Montoya, 2006).

El enfoque ecléctico propuesto por Dunning proporciona una explicación valiosa para las empresas que operan a nivel global, fundamentándose en la identificación o caracterización de las ventajas durante el proceso de globalización de la empresa en un sector particular; esto nos permite evaluar de mejor manera la profundidad de un modelo simple, que resalta que:

- Cualquier forma de globalización se basa en la presencia de una ventaja específica y notable.

- El tipo de inversión solo se realiza al integrar tres categorías de beneficios o factores mencionados previamente.
- Si la ventaja de ubicarse en un lugar resulta ser insuficiente, se deben considerar alternativas como las licencias y la exportación (Aranda & Montoya, 2006).

### **Filosofía de Gobernanza Corporativa**

La administración de las empresas se relaciona con el conjunto de reglas, normas y procedimientos a través de los cuales una organización es gestionada y supervisada, con el objetivo de asegurar una gestión efectiva, ética y clara en el proceso de toma de decisiones, creando valor duradero para todos sus interesados (Nuñez et al., 2009).

### **Análisis Estratégico Para la Selección de Nuevos Mercados Internacionales**

La adecuada selección de mercados internacionales representa una de las decisiones estratégicas más relevantes para una empresa, ya que de ello depende tanto su potencial de crecimiento como el nivel de riesgo al que estará expuesta (Porter, 1980).

#### ***Parámetros de Selección***

Los parámetros para seleccionar mercados internacionales deben ser rigurosos y multifactoriales (Rodríguez Escobar, 2023). Alonso y Donoso (1998) destacan que “los factores económicos, políticos, legales y socioculturales deben ser ponderados cuidadosamente para minimizar riesgos y maximizar oportunidades” . Entre los principales parámetros se encuentran:

- **Entorno económico:** tamaño del mercado, crecimiento del PIB, renta per cápita y estabilidad macroeconómica (Quer, 2000).
- **Factores políticos y legales:** estabilidad política, facilidad para hacer negocios y barreras arancelarias (Villarreal, 2008).
- **Factores socioculturales:** afinidad cultural, idioma y hábitos de consumo (Westwood, 1991).

## **Herramientas Estratégicas**

### **Análisis DAFO**

Este análisis permite a la organización identificar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno internacional (Aliaga et al., 2018). Esta metodología resulta fundamental para asegurar que las capacidades internas de la empresa se ajusten a las condiciones externas del mercado objetivo, facilitando así la toma de decisiones estratégicas y resaltando los factores clave que pueden determinar el éxito o el fracaso en los procesos de internacionalización (Kotler & Keller, 2016).

Los elementos del análisis DAFO se definen de la siguiente manera:

#### **Debilidades.**

“Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.” (Thompson & Strickland, 1985, citado por Oña Chiguano & Vega Alquina, 2018, p. 438).

#### **Amenazas.**

“Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización” (Thompson & Strickland, 1985, citado por Oña Chiguano & Vega Alquina, 2018, p. 438).

#### **Fortalezas.**

“Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.” (Thompson & Strickland, 1985, citado por Oña Chiguano & Vega Alquina, 2018, p. 438).

#### **Oportunidades.**

“Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas” (Thompson & Strickland, 1985, citado por Oña Chiguano & Vega Alquina, 2018, p. 438).

## **Análisis PESTEL**

Esta herramienta examina seis factores principales del entorno empresarial: aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Gracias a estos factores, las organizaciones pueden anticipar cambios, identificar oportunidades y amenazas, y adaptar sus estrategias para enfrentar un entorno dinámico y complejo.

### **Factores Políticos.**

El contexto político abarca la intervención estatal en la economía, la estabilidad de los gobiernos y las políticas comerciales, elementos que condicionan la dirección estratégica de las empresas (Johnson, Scholes & Whittington, 2017).

### **Factores Económicos.**

VARIABLES como el crecimiento económico, las tasas de interés y la inflación inciden de manera directa en la demanda de bienes y servicios de una empresa (Grant, 2019).

### **Factores Sociales.**

Aspectos como las tendencias demográficas y los cambios en los valores culturales pueden modificar de manera considerable la demanda del mercado y las preferencias de los consumidores (Kotler & Keller, 2016).

### **Factores Tecnológicos.**

El avance tecnológico puede revolucionar sectores completos, generando tanto nuevas oportunidades como desafíos para las organizaciones (Porter, 2008).

### **Factores Ambientales.**

Temas como la sostenibilidad y la responsabilidad social han adquirido un papel central en los procesos de decisión de las empresas (Hill, Jones & Schilling, 2014).

### **Factores Legales.**

Las normativas laborales, de competencia y de protección al consumidor pueden restringir o favorecer el funcionamiento de las compañías (Barney & Hesterly, 2019).

## **Evaluación Financiera del Proyecto**

La evaluación financiera de un proyecto implica examinar su factibilidad económica, considerando los ingresos y egresos esperados a lo largo del tiempo, con el objetivo de

determinar si la inversión propuesta será rentable y sostenible para la organización (Baca Urbina, 2021).

### **Flujo de Caja**

El flujo de caja representa el registro de todas las entradas y salidas de dinero que se proyectan durante la vida útil del proyecto. Este análisis es esencial para identificar la capacidad del proyecto de cumplir con sus compromisos financieros y mantener la liquidez (Ross, Westerfield & Jordan, 2019).

### **Valor del Dinero en el Tiempo**

El principio del valor del dinero en el tiempo sostiene que una suma de dinero disponible en el presente tiene un valor superior al mismo monto recibido en el futuro, debido a su potencial para generar ganancias adicionales. Este fundamento es clave para valorar correctamente los flujos de efectivo futuros (Brealey, Myers & Allen, 2020).

### **Valor Presente Neto (VPN)**

El valor presente neto es una técnica que descuenta los flujos de efectivo futuros a su valor actual y los compara con la inversión inicial. Si el resultado es positivo, el proyecto es considerado rentable; si es negativo, no se recomienda su realización (Sapag & Sapag, 2014).

### **Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno (TIR) es la rentabilidad esperada que ofrece una inversión y se mide en porcentaje sobre la inversión realizada (Sevilla, 2025). Es decir es la cantidad de dinero generado en relación a la inversión realizada para el proyecto.

### **Figura 2**

*Fórmula para el cálculo de la TIR*

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I_0$$

*Nota.* Adaptado de Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). Fundamentos de Finanzas Corporativas (12.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

### **Valor Actual Neto**

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión (Velayos, 2025). Esta herramienta financiera nos permite traer a tiempo presente los resultados generados por el proyecto en base a una tasa de interés, donde veremos en términos monetarios. En el análisis financiero, el valor actual neto se calcula con la siguiente ecuación:

#### **Figura 3**

*Fórmula para el cálculo del VAN*

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - I_0$$

*Nota.* Adaptado de Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). Fundamentos de Finanzas Corporativas (12.ª ed.). McGraw-Hill.

#### **Periodo de Recuperación de la Inversión**

El periodo de recuperación indica el tiempo que tardará el proyecto en recuperar la inversión inicial a través de los flujos de caja generados. Es un indicador útil para evaluar el riesgo y la rapidez con que se recupera el capital invertido (Baca Urbina, 2021).

#### **Fuentes de Financiamiento para una Inversión**

Las alternativas de financiamiento son los métodos mediante los cuales una empresa puede obtener los fondos necesarios para realizar una inversión. Elegir la fuente de financiamiento más adecuada resulta esencial para asegurar la viabilidad y estabilidad financiera del proyecto, ya que afecta directamente los costos, los riesgos y el control de la organización (Brealey, Myers & Allen, 2020).

#### **Tipos de Fuentes de Financiamiento**

Se dividen en internas y externas, cada una con características y restricciones propias que deben ser evaluadas cuidadosamente al tomar decisiones financieras (Gitman & Zutter, 2015).

### **Fuentes Internas de Financiamiento.**

Las fuentes internas corresponden a los recursos generados dentro de la empresa, como las utilidades no distribuidas, la depreciación acumulada o la venta de activos que ya no son necesarios. Este tipo de financiamiento no implica adquirir deudas externas ni incorporar nuevos socios, lo que generalmente lo hace menos costoso y permite mantener el control total de la compañía (Baca Urbina, 2021).

### **Fuentes Externas de Financiamiento.**

Las fuentes externas se originan fuera de la empresa y pueden provenir de instituciones financieras, inversionistas o mercados de capital. Estas fuentes se clasifican principalmente en financiamiento por deuda y financiamiento por capital (Sapag & Sapag, 2014).

#### **Financiamiento por Deuda.**

El financiamiento por deuda consiste en obtener recursos a través de préstamos bancarios, emisión de bonos o créditos comerciales. Su principal ventaja es que no implica ceder parte de la propiedad de la empresa, aunque sí requiere el pago de intereses y la devolución del capital en un plazo determinado (Ross, Westerfield & Jordan, 2019).

#### **Financiamiento por Capital.**

Este tipo de financiamiento se logra mediante la incorporación de nuevos socios o accionistas que aportan recursos a cambio de una participación en la empresa. Aunque no genera obligaciones de pago fijo, implica compartir las utilidades y la toma de decisiones (Brealey, Myers & Allen, 2020).

### **Tabla de Amortización**

La tabla de amortización es un instrumento financiero mediante el cual se lleva el registro historial de un préstamo; es decir, donde se documenta el valor de los pagos, el detalle de los intereses, el abono de capital y el saldo (Mora-Zambrano & Pro-Zambrano, 2019).

### **Métodos de Cobro y Pago**

Según Moya (2013), los medios de pago son aquellos instrumentos por los que se

materializa el pago de una transacción económica, ya sea correspondiente a la compra-venta de mercancías o a la contraprestación de servicios entre personas físicas o jurídicas residentes y no residentes en el país.

### ***Pago por Remesa Documentaria***

Es un medio de pago internacional, en el cual el banco del comprador y del vendedor actúan como facilitadores de la transacción; el vendedor envía a su banco los documentos requeridos por el comprador, como el bill of lading, que es imprescindible para la transferencia de las mercancías (Business School Barcelona, 2019; Caja Rural de Navarra, 2024).

El banco del vendedor envía estos documentos al banco del comprador junto con las instrucciones para el pago; los documentos son sólo entregados a cambio del pago, que se realiza inmediatamente o en una fecha específica. Básicamente, el vendedor transfiere la responsabilidad del cobro de pagos a su banco (Business School Barcelona, 2019).

#### **Ventajas de las Remesas Documentarias.**

- Menor riesgo de impago: Al requerir el pago o la aceptación de una letra de cambio antes de liberar los documentos, se minimiza el riesgo de impago en comparación con métodos menos seguros.
- Control de documentos: El exportador retiene el control sobre los documentos que son necesarios para retirar la mercancía, lo que reduce el riesgo de que el importador obtenga la mercancía sin pagar.
- Flexibilidad y facilidad de uso: Permiten operar en una variedad de transacciones comerciales y negociar con diversas divisas. Son relativamente simples de utilizar para las partes involucradas (Caja Rural de Navarra, 2024; Rincon, 2015).

#### **Desventajas de las Remesas Documentarias.**

- Costos asociados: Las remesas documentarias pueden implicar costos adicionales como tarifas bancarias, suelen ser más costosas que los cheques y transferencias.
- Tiempos de procesamiento: El proceso de verificación y entrega de documentos puede llevar tiempo.

- No alcanzan el nivel de protección de otros instrumentos financieros, como los créditos documentarios.
- Limitaciones en el cobro: Si el importador no paga o no acepta las mercancías, el exportador puede enfrentar dificultades para recuperar la mercancía una vez enviada.
- Si no hay confianza, la remesa documentaria puede exponer al vendedor a riesgos.

Los exportadores e importadores pueden realizar transacciones con mayor seguridad y eficiencia, reduciendo el riesgo de malentendidos y disputas en el proceso de cobro internacional (Rincon, 2015).

### ***Remesa Contra Pago***

Los documentos que permiten al comprador retirar la mercancía se entregan solo tras recibir el pago (Caja Rural de Navarra, 2024). El exportador tiene la certeza de que recibirá el importe antes de liberar los productos; excelente opción para operaciones que requieren una garantía completa de pago (Jerez-Riesco, 2011).

### ***Remesa Contra Aceptación***

El banco entrega los documentos una vez que el comprador firma una letra de cambio comprometiéndose a pagar en una fecha futura (Caja Rural de Navarra, 2024). A diferencia de la anterior el comprador tiene más tiempo para abonar el importe, pero conlleva mayor riesgo para el exportador, quien depende del cumplimiento del comprador en la fecha acordada. Se solicitan garantías adicionales como avales o seguros de crédito (Caja Rural de Navarra, 2024; Rincon, 2015).

Las Reglas Uniformes Relativas a las Cobranzas URC 522, publicadas por la Cámara de Comercio Internacional, son el marco normativo estándar para las remesas documentarias en el comercio internacional; estas reglas están compuestas por 26 artículos, definen los derechos, obligaciones y responsabilidades de todas las partes involucradas en el proceso de cobranza (Caja Rural de Navarra, 2024). La URC 522 establece procedimientos claros para la presentación de documentos, el manejo de pagos y aceptaciones, y la resolución de problemas comunes en las operaciones de cobranza, no obstante, las partes podrán de forma expresa excluir algún artículo (Caja Rural de Navarra, 2024).

### Qué Riesgos Cubre.

Con un buen manejo, minimiza el riesgo financiero de no pago en una exportación y el riesgo de no recibir las mercaderías solicitadas en una importación, al evitar realizar pagos adelantados (Caja Rural de Navarra, 2024).

### Qué Riesgos No Cubre.

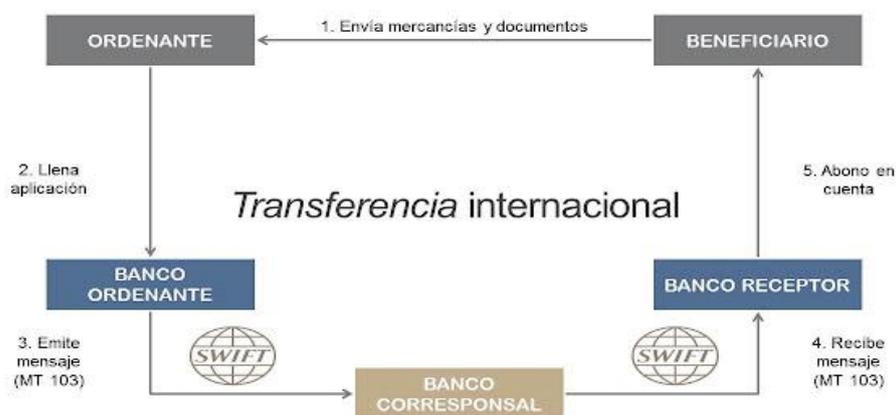
- Incumplimiento o cancelación de pedido (Contrato de Compraventa Internacional)
- Riesgos de transporte y manipulación de la mercadería.
- Incumplimientos o demoras de Pago por Banco del Exterior (Riesgo Banco).
- Incumplimientos o demoras de Pago por Riesgos Financieros o Políticos del país.
- Incumplimientos o demoras del embarque por Riesgos Políticos del país origen de la mercadería (Riesgo País) (Caja Rural de Navarra, 2024).

### Pago por Transferencia

Este es un método de pago internacional más común, donde el banco ejecutará la transferencia de fondos al beneficiario utilizando el sistema internacional de transferencia de dinero SWIFT, basado en las instrucciones del pagador (Diario del Exportador, 2020).

### Figura 4

#### Pago por transferencia



Nota. Adaptado de Todo lo que necesitas saber sobre la Transferencia Internacional [Infografía], por Diario del Exportador, 2020, Diario del Exportador (<https://www.diariodelexportador.com/2020/03/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-la.html>)

**Pago Anticipado.**

El importador paga al exportador antes del envío de la mercadería (Causa, 2004).

**Pago Diferido.**

El importador paga al exportador después de recibir los productos (BBVA México, 2025).

**Indicadores Financieros**

“Los indicadores financieros constituyen el resultado de las prioridades financieras tradicionales, relacionando los elementos del balance general y del estado de resultados; es así como permiten conocer la situación de la empresa en lo que respecta a liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad”

( Pacheco,2002).

“Los indicadores de gestión ofrecen para las empresas que lo implementan y controlan una ventaja competitiva frente a empresas productoras de los mismos bienes o servicios, por cuanto permiten identificar de forma inmediata sus fortalezas y debilidades y tomar los correctivos para cada caso” (Cuéllar Díaz & Toro Guayara, 2006, p. 47)

Cuéllar Díaz, L., & Toro Guayara, H. (2006), indican que, los indicadores de gestión son una herramienta de dirección en la pequeña y mediana empresa.

### Capítulo 3: Marco Metodológico

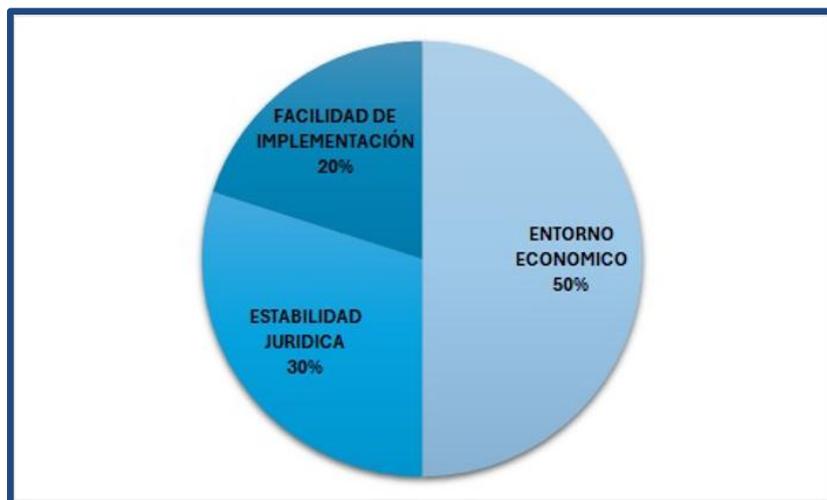
#### Análisis Estratégico Para la Selección de Nuevos Mercados Internacionales

Para evaluar la internacionalización a nuevos mercados, se realizará un análisis de 8 países; Colombia, Estados Unidos, España, Canadá, México, China, Brasil y Australia basado en tres variables clave:

1. **Entorno económico 50%:** Se evaluará la tasa de inflación 15%, crecimiento del PIB 15%, crecimiento de demanda 20%.
2. **Estabilidad jurídica 30%:** Se considerará el cumplimiento de leyes 15%, credibilidad en el sistema judicial 15%.
3. **Facilidad de implementación 20%:** Se analizarán la facilidad para abrir una empresa 10%. y apertura cuenta corriente 10%.

**Figura 5**

*Representación gráfica del análisis estratégico*



*Nota.* Elaboración propia.

Se ha determinado estos porcentajes de acuerdo a la importancia que estos tienen al momento de decidir qué opción es la más viable para minimizar los riesgos y aprovechar oportunidades en un nuevo mercado.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los factores más importantes que se tomaron en consideración para la calificación y posterior ponderación de la mejor alternativa de internacionalización

## Entorno económico

**Tabla 6**

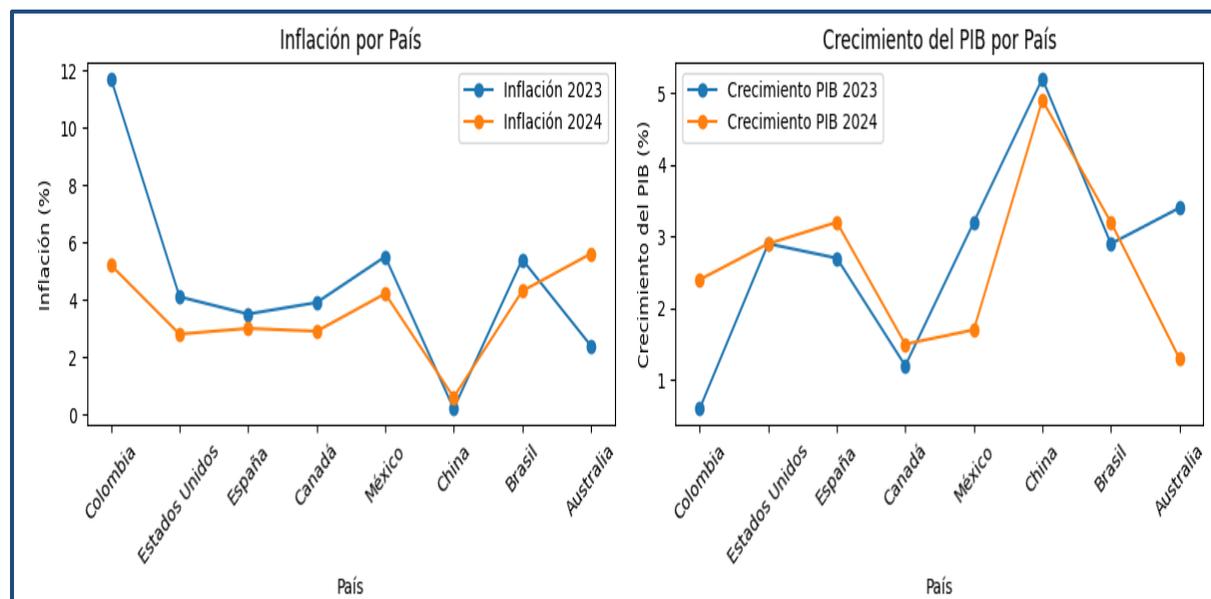
*Entorno económico*

País	Inflación 2023	Inflación 2024	Crecimiento PIB 2023	Crecimiento PIB 2024	Crecimiento demanda
Colombia	1.7	5.2	0.6	2.4	0.12%
Estados Unidos	4.1	2.8	2.9	2.8	6.62%
España	3.5	3	2.7	3.2	1.69%
Canadá	3.9	2.9	1.2	1.5	1.23%
México	5.5	4.21	3.2	1.7	2.08%
China	0.2	0.6	5.2	4.9	-8.89%
Brasil	5	4.3	2.9	3.2	1.8
Australia	2.4	5.6	3.4	1.3	0.6

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 6**

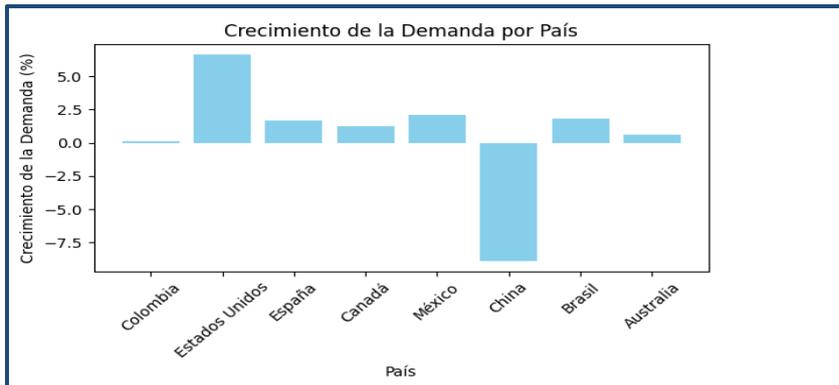
*Inflación por país*



*Nota.* Elaboración propia.

## Figura 7

### Crecimiento de la demanda por país



Nota. Elaboración propia.

### Análisis de Datos

La mayoría de los países experimentan una disminución de la inflación entre 2023 y 2024, excepto Australia. Estados Unidos, España y Canadá mantienen niveles moderados de inflación, lo que indica estabilidad económica. Países como Estados Unidos y México tienen un crecimiento de demanda estable y positivo, con incrementos proyectados para el año 2024.

La desaceleración de Australia podría ser una señal de alerta para inversiones futuras. La fuerte contracción de la demanda en China contrasta con su alto crecimiento del PIB, indicando desafíos internos relacionados con el consumo. Colombia tiene el menor crecimiento de demanda positivo 0.12%, reflejando debilidad en su mercado interno.

## Análisis Factores del Entorno Internacional de Negocios

Tabla 7

Tabla de Ponderación

Mercado	50%		30%			20%		Valoración
	Entorno Económico		Estabilidad Jurídica			Facilidad de implantación		
	15%	15%	20%	15%	15%	10%	10%	
	Inflación controlada 3%	Crecimiento del PIB 2.5%	Crecimiento de la demanda del producto	Cumplimiento de leyes	Credibilidad en el sistema judicial	Facilidad para establecimiento de una empresa extranjera	Facilidad para apertura de cuentas bancarias	
Colombia	3	6	1	5	4	6	6	4.1
Estados Unidos	9	7	8	8	7	9	7	7.85
España	8	8	4	7	6	7	6	6.45
Canadá	8	4	3	7	6	7	7	5.75
México	5	6	5	4	3	6	8	5.1
China	8	9	1	8	7	7	7	6.4
Brasil	5	8	4	6	5	7	7	5.8
Australia	3	3	2	8	7	7	7	4.95

Nota. Elaboración propia.

## **Factores que Afectan la Estabilidad del Mercado**

### ***Colombia***

Colombia en 2023 fue el importador número 64 de artículos de cerámica en el mundo con un valor de \$175M (The Observatory of Economic Complexity (OEC), 2024). Además, en el mismo año se posicionó como el exportador número 40 de productor de cerámica (OEC), 2024).

La estabilidad jurídica de Colombia se evaluó mediante el artículo “La calidad del sistema judicial y de las instituciones del país” (De la Cruz, 2025), mismo que indica que, Colombia en el año 2019 ocupaba el puesto número 71 a nivel mundial, de acuerdo con la calidad de su sistema judicial (De la Cruz, 2025)

En lo que respecta a la facilidad para el establecimiento de una empresa, Colombia ocupa el puesto número 67 a nivel mundial dentro del índice de facilidad para hacer negocios del Banco Mundial.

### ***Estados Unidos***

El mercado de vajillas de cerámica en Estados Unidos en el año 2024 fue de 6,20 mil millones de dólares, para el 2029 se estima un valor de 8,58 mil millones de dólares, representando así una tasa compuesta anual de crecimiento del 6,69% (Mordor Intelligence, 2025). Los principales países importadores en el año 2023 de vajillas de cerámica fueron: Estados Unidos con \$423M, Francia con \$183M, Países Bajos con \$148M y Alemania con \$128M (OEC, 2024). En 2023, Estados Unidos ocupó el puesto número 2 en la importación de artículos de cerámica (OEC, 2024). Es por ello que, en el factor “Crecimiento de la demanda del producto” se le dio una puntuación 8/10.

En lo que respecta, a la “Estabilidad jurídica” se le dio un puntaje de 7.85/10; para ello se consideró, el artículo publicado por De la Cruz en Libre Mercado, donde indica que, en el año 2019 la calidad del sistema judicial y de las instituciones del país, Estados Unidos se encuentra en el puesto 18 a nivel mundial. Sin embargo, de acuerdo con Gallup, en el año 2024 la confianza en el sistema judicial tuvo un declive, debido a varios factores. Por otro

lado, éste país ocupa el puesto número 6 a nivel mundial dentro del índice de facilidad para hacer negocios del Banco Mundial.

### **España**

En 2023, España importó \$744 millones en productos cerámicos, consolidándose como el importador número 20 a nivel mundial y posicionando estos productos como el 63.º más importado en el país (The Observatory of Economic Complexity (OEC), 2024). En términos de facilidad para hacer negocios, España ocupa el puesto número 30 entre 190 economías, según el índice del Banco Mundial. (Banco Mundial, 2025). Ofrece un proceso relativamente sencillo para abrir cuentas bancarias empresariales, tanto para residentes como para no residentes, facilitando las operaciones comerciales. Sin embargo, los inversores internacionales enfrentan desafíos en términos administrativos y de burocracia como la obtención del Número de Identificación de Extranjero (NIE) (BLCS Spain, 2025).

España ofrece un entorno fiscal atractivo para empresas, con incentivos y deducciones que mejoran la rentabilidad y competitividad, que incluyen: Deducciones en el Impuesto de Sociedades por I+D+I, formación de empleados, y sostenibilidad. Bonificaciones para empresas de nueva creación. Exenciones y reducciones en el IVA para ciertos sectores (Investa, 2025). Además, las nuevas regulaciones ambientales implementadas en 2025, incluyen la separación obligatoria de residuos y el impuesto sobre envases plásticos no reutilizables, añadiendo complejidad al cumplimiento normativo (CTC Servicios, 2025).

El sistema judicial español está experimentando reformas significativas con la introducción de la resolución alternativa de conflictos (ADR) como requisito procesal obligatorio a partir de abril de 2025. Estas reformas buscan modernizar la estructura judicial mediante la sustitución de los tribunales unipersonales por Tribunales de Instancia especializados, con el objetivo de reducir la litigiosidad y mejorar la distribución del trabajo. Sin embargo, estas medidas han generado preocupaciones sobre posibles retrasos y costos adicionales (Osborne Clarke, 2025).

## **Canadá**

En 2023, importó \$144 millones en productos cerámicos, específicamente en vajillas y artículos de uso doméstico, posicionándose como el importador número 7 a nivel mundial (OEC, 2024). Es uno de los principales importadores de vajillas de cerámica a nivel mundial, obtuvo una calificación ponderada de 5.7 sobre 10 debido a que enfrenta desafíos en términos de facilidad para hacer negocios, ocupando el puesto número 23 entre 190 economías (Banco Mundial). Ofrece un sistema corporativo de impuestos explicado y diversos incentivos fiscales para la inversión empresarial. Además, el gobierno federal ha implementado regulaciones ambientales más estrictas, como el régimen de reporte de PFAS y plásticos bajo la Canadian Environmental Protection Act, lo que añade complejidad para las empresas que buscan cumplir con las normativas (Blakes, 2025).

Según el Informe Justice System Report Card 2023, la confianza en la policía y el sistema de justicia es preocupante, con tasas de resolución de casos en descenso y un aumento en el número de casos suspendidos o retirados (Macdonald-Laurier Institute, 2023). Canadá ofrece un proceso sencillo para abrir cuentas bancarias, tanto en línea como en persona, lo que facilita las operaciones comerciales. Además, ha mostrado avances en sus relaciones bilaterales, como lo demuestra el reciente acuerdo comercial anunciado con Ecuador, que beneficiará a sectores como flores, alimentos, atún, textiles, autopartes y cerámicas (Transoceánica, 2025).

Aunque Canadá sigue siendo un destino atractivo para la inversión extranjera con incentivos fiscales temporales para inversiones en tecnologías limpias y manufactura avanzada se podría afectar por las tensiones comerciales recientes con Estados Unidos (Invest in Canada, 2025).

## **México**

*En 2023, México importó \$85,5M en Vajillas/otros artículos, uso doméstico, etc, de otras cerámicas, convirtiéndose en el importador número 7 (OEC), (2024) Como vemos México es uno de los principales importadores de vajillas de cerámica a nivel mundial sin embargo bajo nuestra valoración se encuentra con un 5.4 sobre 10, esto principalmente por*

la tensión política que actualmente tiene con Ecuador, si a más de ello lo complementamos con el análisis económico donde vemos que México no cumple con una inflación controlada, además de la percepción de la justicia en el país donde “entre la población no predomina una buena opinión sobre el sistema de impartición de justicia. Solo 31% la considera eficiente, 38% piensa que sí se castiga a los culpables, 41% cree que favorece los derechos del acusado y 74% estima que sirve a quien tiene dinero” (Prensa UVM, 2019). Por lo que, pese a que hay un mercado atractivo, las condiciones políticas, económicas y jurídicas no brindan unas expectativas adecuadas.

### **China**

En 2023, los principales exportadores de Vajillas/otros artículos, uso doméstico, etc, de otras cerámicas, fueron China (\$3,55MM), Alemania (\$342M), Francia (\$190M) (OEC, 2024), Lo que lo convierte en el principal exportador del mundo con un 65% de las exportaciones a nivel mundial. Lo que quiere decir que, si bien cuenta con un nivel económico importante con un mercado de gran tamaño, la demanda del producto es mínima debido a la industria nacional china que elaboran y exportan vajilla de cerámica lo que hace que tenga una valoración de 6.4 sobre 10 haciendo que este mercado no sea el adecuado para un proceso de internacionalización.

### **Brasil**

En 2023, Brasil importó \$30,2M en vajillas/otros artículos, uso doméstico, etc., de otras cerámicas, convirtiéndose en el importador número 23 de vajillas/otros, uso doméstico, etc. De otras cerámicas en el mundo. En el mismo año, vajillas/otros artículos, uso doméstico, etc. De otras cerámicas fue el producto número 558 más importado en Brasil.

Los principales productos importados por Brasil son vehículos, abonos minerales o químicos, insecticidas y raticidas. En 2022, las importaciones totales de Brasil fueron de USD 3.678,4 millones.

En 2023, Brasil experimentó un deterioro significativo de su situación fiscal debido a la lentitud del crecimiento de los ingresos, a los considerables aumentos del gasto vinculados

principalmente a la ampliación de las prestaciones sociales de Bolsa Familia y a la resolución de los pagos #preparatorios” pendientes ordenados por los tribunales.

Según las previsiones de Fitch, el saldo primario de la Administración central se deteriorará hasta alcanzar un déficit del 2,2% del PIB, frente al superávit del 0,5% registrado en 2022. El saldo primario de las administraciones públicas también empeoró, pasando de un superávit de 1,2% en 2022 a un déficit del 2% en 2023, debido a la reducción del superávit primario de las administraciones subnacionales. Esto, combinado con una factura de intereses algo mayor, elevó el déficit global alrededor del 8%. El presupuesto de 2024 aspira a un saldo primario federal de 0% del PIB. Sin embargo, alcanzar este objetivo parece cada vez más difícil dadas las incertidumbres que rodean a los ingresos y el gasto.

El ratio deuda pública/PIB ha retomado una senda ascendente en 2023, alcanzando el 88,1% desde el 85,3% de un año antes (FMI), que debería continuar durante el horizonte de previsión, situándose la deuda entorno al 92,4% del PIB en 2025. La inflación disminuyó notablemente en 2023, con una media del 4,5%, lo que permitió al Banco Central relajar la política monetaria, reduciendo el tipo de interés oficial del 13,75% en julio al 12,25% en noviembre de 2023.

### ***Australia***

En 2023, Australia importó \$790M en Productos cerámicos, convirtiéndose en el importador número 19 de Productos cerámicos en el mundo. En el mismo año, los productos cerámicos fueron el producto número 48 más importado en Australia. Australia importa Productos cerámicos principalmente de: China (\$472M), Italia (\$86,8M), España (\$40,3M), India (\$23,4M), y Vietnam (\$17,6M).

Los mercados de importación de más rápido crecimiento en productos cerámicos para Australia entre 2022 y 2023 fueron Japón (\$2,35M), Corea del Sur (\$1,46M) y Australia (\$1,45M).

La forma de estado de Australia desde 1901 es la de estado federal integrado en la Commonwealth británica bajo forma de monarquía parlamentaria. El Rey Carlos III de Inglaterra es jefe del Estado, representado por el General David Hurley. El Gobernador

General puede, bajo determinadas circunstancias, disolver el Parlamento y convocar elecciones. En la Constitución de 1901 están enumeradas las responsabilidades de la federación quedando en manos de los estados y territorios todas aquellas áreas de poder no especificadas en la misma.

Si bien la economía australiana se ha caracterizado por su flexibilidad y capacidad de resistencia, ésta ha venido enfrentándose a una serie de desafíos de carácter estructural como son su modelo productivo en fase de transición tras el boom de la minería, la alta concentración de su base exportadora en pocos productos de bajo valor añadido y la alta dependencia de sus exportaciones a China, o el lento crecimiento de la productividad. Se espera, además, que tras los shocks se produzcan cambios estructurales que afectan al comportamiento de los agentes económicos y a la estructura productiva del país.

## **Enfoque a Través del Análisis FODA y PESTEL**

### ***Análisis DAFO***

Para el desarrollo del presente estudio, se utiliza el análisis DAFO como herramienta clave para identificar factores internos y externos relevantes. A continuación, se mencionan sus principales componentes y su importancia en el análisis estratégico.

#### **Factores Internos.**

##### ***Debilidades.***

- Dependencia del mercado local, por su limitada participación en el mercado interno, lo que disminuye su capacidad de internacionalizarse.
- Costos de exportación altos o elevados que pueden afectar la rentabilidad.
- Falta de experiencia previa en mercados internacionales
- Producción limitada.

##### ***Fortalezas.***

- Productos ergonómicos y con diseños originales únicos en el mercado.
- Trayectoria avalada por más de 25 años de experiencia.
- Conocimiento del mercado nacional.
- Diversificación de la oferta.

- Calidad superior en procesos de producción.
- Portafolio de clientes robusto.

### **Factores Externos.**

#### ***Amenazas.***

- Competencia de países como México y Colombia que ofrecen productos similares, además de China rey de la vajilla en cerámica.
- Los cambios de políticas internacionales implantadas por Trump en materia de comercio exterior.
- La percepción del consumidor; riesgo de que los consumidores no valoran adecuadamente los productos artesanales.
- Desafíos en los procesos de logística y transporte, por la fragilidad del producto.
- Necesidad de adaptación del producto a la normativa y regulaciones del país receptor.

#### ***Oportunidades.***

- Crecimiento del 11.34% de E – Commerce a nivel mundial, y se espera que en Estados Unidos crezca la tasa 10.86% para este año. (Doofinder, 2024).
- Se espera que en Estados Unidos en el 2025 el 82.7% de clientes hagan alguna compra por internet. (Doofinder, 2024).
- Plataformas de compra de productos y servicios online. Como Amazon que ofrece el empaquetado, el servicio de entrega y garantía al cliente.
- Crecimiento proyectado del mercado de vajillas cerámicas en Estados Unidos en un 6.69% (Mordor Intelligence, 2023).

## **Análisis PESTEL del Mercado de Estados Unidos**

### ***Políticos***

- Es una República Federal y democrática.
- Contratos comerciales de productos complementarios, si bien no es muy grande para la economía de Estados Unidos para Ecuador si es significativo y no se verá afectado

por las políticas arancelarias que quiere implementar Trump (Revelo & Diario Primicias, 2025)

- Mejoramiento de las relaciones políticas entre Ecuador y Estados Unidos, en su búsqueda del mejoramiento comercial y la lucha contra el narcotráfico.
- Paralelismos en la ideología política de Ecuador y Estados Unidos, buscan la apertura de mercados en un entorno de regulación controlado.
- La Administración del presidente Trump, actualmente ha implementado una política arancelaria agresiva, que incluye aranceles del 10% adicional a China, 25% a México y Canadá y expansión de medidas proteccionistas en sectores como acero, aluminio y automóviles. Argumentando seguridad nacional y reciprocidad comercial, estas medidas han generado incertidumbre en las cadenas globales de suministro y represalias de socios comerciales.
- En enero de 2025, el índice PCE núcleo (Core Personal Consumption Expenditures Price Index). Este índice refleja los cambios en los precios de bienes y servicios esenciales consumidos por los hogares, basándose en patrones reales de gasto, alcanzó un máximo histórico de 124.33 puntos, con una tasa interanual del 2.6%, mostrando una ligera desaceleración frente al 2.9% registrado en diciembre de 2024. Mensualmente, el índice creció un 0.3%, manteniendo un ritmo moderado pero constante. Estos datos indican que la inflación subyacente sigue siendo un desafío para la economía estadounidense, lo que podría influir en las decisiones futuras de la Reserva Federal respecto a los tipos de interés, creando un escenario de estanflación donde coexistan inflación persistente y bajo crecimiento.
- Este entorno puede afectar a mediano plazo la competitividad de sus importaciones donde los costos logísticos y arancelarios indirectos podrían reducir los márgenes de los exportadores.

### ***Económicos***

- Es la primera economía del mundo en base al PIB. (Datos Macro, 2024).
- Tiene una gran diversidad de productos, una economía fuerte y un mercado grande

- Estados Unidos es el segundo país a nivel mundial con respecto a la competitividad. (Datos Macro, 2024).
- Se basa en una economía mixta donde la mayor parte de la actividad está controlada por las empresas y un 25% por el estado.
- Tasa de desempleo en 3.9% (Fed, 2024): alto poder adquisitivo.

### ***Sociales***

- La sociedad estadounidense es multicultural por lo que crea un entorno dinámico para la comercialización de cerámicas, ya que las preferencias del consumidor son variadas.
- Los consumidores siempre están buscando productos innovadores, originales y de calidad para la decoración de interiores.
- 41% de hogares son "DINKS" (Double Income, No Kids): prefieren piezas minimalistas.
- Movimiento "Slow Living": +31% de búsquedas de artesanías (Google Trends, 2024).

### ***Tecnológicos***

- Estados Unidos es un país que cuenta con una gran inversión en tecnología e innovación. (Ward, 2024).
- Desarrolló plataformas confiables para llegar a los consumidores, lo que facilita la entrada a sus mercados.
- Presencia de Silicon Valley y otros hubs tecnológicos, la fuerte cultura emprendedora y la disponibilidad de capital de riesgo.

### ***Ecológicos***

- Existe una conciencia ecológica de consumo de productos.
- El principal órgano regulador de empresas y productos para la preservación del medio ambiente en Estados Unidos es EPA (US Government, 2024).
- Ley Berkeley contra la vajilla desechable. (Break Free From Plastic, 2018).

## Legales

- El IVA de Estados Unidos se encuentra entre el 2% y el 6%, difiere de estado a estado. (BBVA, 2024).
- Límites de plomo y cadmio en vajillas de cerámica. (Garbo Tableware, 2023).
- Federal Trade Commission exige etiquetado bilingüe (inglés/español) en 23 estados.

## Estudio de Mercado en Estados Unidos

### Segmentación de clientes

Tabla 8

#### Segmentación de clientes

Segmento	Descripción	Hábitos de compra y consumo
<b>Consumidores conscientes y sostenibles</b>	Personas que valoran productos ecológicos, hechos a mano, de bajo impacto ambiental y con identidad cultural.	Prefieren marcas responsables, valoran materiales naturales y compran en tiendas éticas online.
<b>Millennials Generación Z urbana</b>	Jóvenes entre 25 y 40 años, ubicados en ciudades grandes. Buscan diseño, autenticidad y conexión emocional con el producto.	Compran en Amazon, Etsy y redes sociales; influidos por influencers y storytelling visual.
<b>DINKs (Double Income No Kids)</b>	Parejas sin hijos con doble ingreso. Invierten en decoración, diseño y estilo de vida sofisticado.	Compran vajilla premium para uso propio o social; valoran la estética y el estatus del producto.
<b>Amantes de la gastronomía y el diseño</b>	Personas que combinan interés en la cocina con arte visual. Usan la vajilla para embellecer la presentación de alimentos y generar contenido digital atractivo.	Compran productos visualmente impactantes; comparten imágenes en Instagram, Pinterest o TikTok.

Nota. Elaboración propia.

### Identificación de Nichos de Mercado

#### Nicho 1: Cerámica artesanal con identidad cultural

Este sector incluye a compradores que buscan algo más allá de un simple artículo funcional: desean productos que cuenten relatos, que transmiten costumbres que sean un reflejo de una cultura y se sientan atraídos por objetos que incluyan componentes étnicos, estéticos. La cerámica de los Andes, con sus diseños, colores como técnicas tradicionales,

se convierte en una opción poderosa para captar el interés de este grupo, vincula el valor del producto con su procedencia como el proceso de elaboración.

Estos consumidores suelen mostrar interés por el comercio equitativo, la herencia cultural así como una producción responsable, tienden a investigar el origen de sus adquisiciones donde se aprecian el trabajo artesanal como un modo de resistencia contra la producción industrial masiva. Este grupo está ubicado en ciudades culturalmente ricas como Nueva York, Seattle o San Francisco, asiste a ferias, tiendas especializadas o plataformas como Etsy, donde buscan artículos únicos que son elaborados a mano.

### **Nicho 2:** Diseño bohemio y sostenible para decoración del hogar

El segundo grupo se alinea con las tendencias actuales en decoración, como el estilo de vida pausado, el boho chic o el minimalismo acogedor los consumidores en este nicho valoran la sencillez estética, las texturas naturales y los elementos con carácter. Su hogar no solo debe ser funcional, sino que también tiene que reflejar sus principios personales y una conexión con la naturaleza. La cerámica artesanal se ha convertido en un componente fundamental en esta visión de diseño, especialmente si cuenta con tonos terrenales, formas orgánicas y acabados no perfectos.

De acuerdo con información de Google Trends (2024), las búsquedas relacionadas con “platos de cerámica hechos a mano” y “decoración natural para hogares” han mostrado un crecimiento constante desde 2021, en redes como Pinterest e Instagram, donde esta estética se vuelve popular. Este nicho se compone de consumidores muy visuales, que siguen cuentas enfocadas en diseño, decoración interior o estilo de vida y toman decisiones de compra influenciadas por contenido digital e inspiración visual.

### ***Tendencias de consumo***

En el sector de productos hechos a mano en Estados Unidos, como la loza de barro, las elecciones de compra son cada vez más determinadas por aspectos que superan el coste la vivencia de compra, los principios detrás del producto y el diseño son fundamentales. A continuación, se expone las tendencias más significativas que afectan directamente al

comportamiento del consumidor y que brindan oportunidades estratégicas para "Cerámica de los Andes":

**Tabla 9**

*Tendencia de consumo*

<b>Tendencia</b>	<b>Descripción</b>
<b>Crecimiento del e-commerce</b>	El 82.7% de los consumidores en Estados Unidos realizarán compras online en 2025. Plataformas como Amazon y Etsy lideran el canal para productos hechos a mano.
<b>Conciencia ambiental y ética</b>	El 72% de los compradores busca activamente productos responsables con el medio ambiente y producidos éticamente. Prefieren marcas que lo comuniquen de forma clara.
<b>Valor visual y emocional del producto</b>	Productos con historia, diseño auténtico y estética visual atractiva tienen mayor aceptación. Las redes sociales (Instagram, Pinterest) son clave en la decisión de compra.

*Nota.* Elaboración propia.

### **Competencia principal y estrategias**

**Tabla 10**

*Competencia*

<b>Marca</b>	<b>Precio promedio</b>	<b>Estrategia de marketing y posicionamiento</b>	<b>Canales de venta</b>
Heath Ceramics	\$125 – \$160	Producción artesanal local, estilo minimalista y retro, fuerte identidad estética. Colaboraciones con chefs y presencia en puntos físicos selectos.	Tienda online propia, tiendas físicas
East Fork Pottery	\$90 – \$120	Storytelling emocional, enfoque inclusivo, sostenibilidad y fuerte presencia digital. Comunicación directa con sus seguidores en redes sociales.	Tienda online, Instagram, eventos
Etsy Sellers	\$45 – \$100	Personalización, diseños únicos, producción a pequeña escala y trato directo con el comprador. Variedad de estilos y precios dentro del nicho artesanal.	Etsy, Instagram

*Nota.* Elaboración propia.

### **Análisis Comparativo**

**Tabla 11**

*Análisis comparativo*

<b>Marca</b>	<b>Precio promedio</b>	<b>Estrategia clave</b>	<b>Canal de venta principal</b>
Heath Ceramics	\$125 – \$160	Tradición + diseño + exclusividad	Web propia, tiendas físicas
East Fork Pottery	\$90 – \$120	Inclusividad + sostenibilidad	Web propia, redes sociales
Etsy Sellers	\$45 – \$100	Personalización + precios accesibles	Etsy, redes sociales
Cerámica de los Andes*	\$65 – \$90 (propuesto)	Artesanía andina + identidad cultural	Amazon FBA, e-commerce

*Nota.* Elaboración propia.

### **Plan de Marketing y Posicionamiento en Estados Unidos**

Para conseguir una entrada exitosa en el mercado de Estados Unidos, “Cerámica de los Andes” necesita desarrollar un plan de mercadotecnia que integre una estrategia de una posición definida con tácticas concretas que sean de promoción, publicidad, relaciones públicas y redes sociales. La esencia artesanal, cultural como ecológica la marca ofrece una ventaja competitiva evidente que debe ser transmitida de manera consistente en todos los puntos de interacción con los consumidores, se presentan las acciones principales propuestas:

**Tabla 12**

#### *Plan de marketing*

<b>Área</b>	<b>Estrategia propuesta</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Canales y herramientas</b>
<b>Posicionamiento</b>	Posicionar la marca como una alternativa premium de vajilla artesanal andina, con identidad cultural, técnicas ancestrales y compromiso ecológico.	Diferenciarse de marcas locales artesanales mediante el origen, valor cultural y social de sus productos.	Diseño de identidad visual, storytelling del lenguaje coherente en plataformas digitales y físicas.
<b>Promoción</b>	Lanzamiento inicial con descuentos exclusivos del 10-15% y sets promocionales por tiempo limitado.	Generar interés inmediato y captar primeros compradores.	Amazon FBA (ofertas iniciales), promociones en Instagram y colaboraciones con influencers del segmento lifestyle y decoración.
<b>Publicidad</b>	Campañas visuales centradas en el proceso artesanal, la estética del producto y su origen.	Aumentar la visibilidad de la marca entre los compradores	Anuncios segmentados en redes sociales (Meta Ads, Pinterest Ads), marketing de contenido, publicidad

		conscientes y programática con estéticos. y audiencias afines.
<b>Relaciones públicas</b>	Colaboraciones con medios de diseño, cultura y sostenibilidad. Participación en ferias de diseño artesanal en EE.UU.	Obtener credibilidad y difusión a través de terceros confiables.
<b>Redes sociales</b>	Estrategia de contenido visual con enfoque en estética, proceso, historia y testimonios. Uso de reels, historias y lives para mostrar el detrás de escena.	Conectar emocionalmente con los consumidores y fidelizar comunidad. Instagram, Pinterest y TikTok como redes principales. Calendario editorial, contenido generado por el usuario, concursos y campañas con hashtag (#AndesCeramics).

*Nota.* Elaboración propia.

## Marketing y Adaptación

Como lo propusimos anteriormente, el enfoque glocal de esta compañía se verá en el producto, que, si bien no tendrá una mayor adaptación del producto, el tema de redes sociales e incluso etiquetas del producto deben cumplir con la normativa nacional con un enfoque de adaptación de nuestros clientes con el número de piezas de acuerdo al promedio familiar que se maneja en el mercado estadounidense, etc.

**Tabla 13**

*Estrategias de distribución*

Canal de Distribución	Características Principales	Ventajas Estratégicas	Perfil de Producto	Prioridad “Cerámica de los Andes”
<b>E-commerce</b> Amazon FBA	Plataforma de e-commerce con logística integrada, escalabilidad y personalización	Menor inversión inicial, envío directo a almacenes, marca fuerte, personalización	Vajillas personalizadas de 12 piezas, colecciones estándar	Primera opción
<b>Hipermercados</b> Walmart, Target	Amplia cobertura, alto volumen, precios competitivos	Acceso masivo, gran visibilidad, ventas en grandes cantidades	Vajillas estándar de 9 piezas	Opción complementaria

<b>Tiendas especializadas</b> Crate & Barrel, Williams Sonoma	Segmentos premium, énfasis en diseño, cultura y sostenibilidad	Posicionamiento de marca, valorización artesanal	Vajillas artesanales y diseño exclusivo	Segunda opción
<b>Canal HORECA</b> Marriott, Hilton	Ventas B2B recurrentes, exigencia en durabilidad y diseño étnico	Ingresos estables, diferenciación por diseño étnico	Vajillas resistentes con diseño étnico	Opción complementaria

*Nota.* Elaboración propia.

La distribución de vajillas de cerámica ecuatoriana en Estados Unidos prioriza una estrategia que maximice la penetración y optimice recursos, destacando especialmente el canal de comercio electrónico mediante Amazon FBA como la opción más eficiente para iniciar la internacionalización. Este canal ofrece ventajas como la escalabilidad, reducción de costos logísticos gracias a servicios integrados de almacenamiento y distribución, y la posibilidad de personalización del producto y embalaje para fortalecer la imagen de marca.

Los hipermercados constituyen un canal complementario clave, especialmente para colecciones estándar de vajillas de 9 piezas que buscan alcanzar un amplio mercado con precios competitivos. Mientras tanto, las vajillas personalizadas de 12 piezas pueden posicionarse tanto en Amazon FBA, como en tiendas especializadas o canales premium.

### ***Estrategia de precios***

**Tabla 14**

#### *Estrategia de precios*

<b>Factor estratégico</b>	<b>Descripción</b>
<b>Análisis de la competencia</b>	Se identificaron marcas artesanales en EE.UU. como Heath Ceramics y East Fork, cuyos precios varían entre \$60 y \$150 por set de 9 y 12 piezas. Se posiciona a “Cerámica de los Andes” en un segmento premium artesanal similar, aprovechando su valor cultural <b>Fuente especificada no válida..</b>
<b>Percepción del valor del cliente</b>	El consumidor estadounidense valora la autenticidad, sostenibilidad, historia del producto y exclusividad. La marca comunicará su propuesta andina, técnica artesanal y responsabilidad social, justificando así precios superiores al promedio del mercado masivo.

<b>Factor estratégico</b>	<b>Descripción</b>
<b>Estructura de costos</b>	Incluye materiales, mano de obra, cocción, empaques, envío a Amazon FBA, comisiones por venta y gastos de marketing. El costo total estimado por set es de aproximadamente \$40. Se propone un PVP mínimo de \$65 para asegurar la rentabilidad.
<b>Precio de venta sugerido (PVP)</b>	\$65 y \$90 por set de 9 y 12 piezas (respectivamente). Este rango permite competir en el mercado artesanal sin entrar en una guerra de precios, y ofrece flexibilidad según diseño, edición limitada o promociones especiales.
<b>Margen de negociación con distribuidores</b>	Se ofrece un descuento del 20% al 30% sobre el PVP para distribuidores o ventas institucionales. El porcentaje varía según el volumen de compra, forma de pago y permanencia del contrato. Se asegura que no se afecte la percepción de valor de la marca.
<b>Canal principal</b>	Amazon FBA: canal digital con mayor cobertura y menor inversión inicial. Permite llegar directamente al cliente final, con envío y servicio al cliente incluidos. Complementado con canal propio y alianzas físicas.
<b>Objetivo de la estrategia</b>	Garantizar precios competitivos que reflejen el valor artesanal, mantengan márgenes rentables y se adapten a la dinámica del mercado estadounidense, sin comprometer la imagen premium de la marca.

*Nota.* Elaboración propia.

## Capítulo 4: Información Financiera

El estudio financiero permitirá conocer si la propuesta de internacionalización es factible y rentable para su puesta en marcha, dentro de un mercado que es altamente competitivo, por lo cual es importante analizar el valor de inversión, además la mejora de los ingresos y, los costos que repercuten para cumplir con los objetivos de este tipo de proyecto.

### Presupuesto proyecto internacionalización

**Tabla 15** Presupuesto para proyecto de internacionalización

<b>Activos fijos</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Totales</b>
Computadores	\$5.000,00		
Equipo de Oficinas	\$3.000,00		
Hornos		\$50.000,00	
Maquina secadora		\$20.000,00	
Herramienta Artesanal		\$11.000,00	
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$8.000,00</b>	<b>\$81.000,00</b>	<b>\$89.000,00</b>
<b>Capital de trabajo</b>			
Equipamiento del local	\$10.000,00		
Plataforma	\$40,00		
Licencias y Dominios	\$1.500,00		
Registro de Marca en Estados Unidos	\$1.000,00		
Permisos	\$1.000,00		
Gastos de Gestion - Viaje	\$6.000,00		
Marketing	\$2.000,00	\$2.000,00	
Pagina Web - Ecommerce	\$500,00	\$500,00	
Sueldos Administrativos – Ventas	\$6.000,00	\$6.000,00	
Sueldos Operarios		\$7.100,00	
Insumos para Producción		\$10.000,00	
Servicios Básicos	\$160,00	\$200,00	
Suministros (Cajas empaques - Papelería-etiquetas)		\$2.000,00	
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>\$28.200,00</b>	<b>\$27.800,00</b>	<b>\$56.000,00</b>
		<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$145.000,00</b>

Nota. Elaboración propia.

La empresa Cerámica de los Andes, implementará estrategias de internalización, para la cual es necesario, contar con una inversión de \$145.000,00 dólares americanos que será financiero por recursos propios y ajenos.

**Tabla 16***Inversión*

<b>Detalle</b>	<b>Valores</b>	<b>Porcentajes</b>
Recursos propios	\$85.000,00	58,6%
Recursos ajenos	\$60.000,00	41,4%
<b>Inversión Total</b>	<b>\$145.000,00</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Fuentes de Financiamiento**

El valor a financiar corresponde a los recursos ajenos, que corresponde a \$60.000,00 el cual será financiado con la entidad financiera privada, como es el Banco de Pichincha con una tasa efectiva anual del 9,76%.

**Detalles del Crédito Bancario**

En la siguiente tabla se aprecia el detalle del crédito bancario, realizado la entidad financiera privada, como es el Banco de Pichincha con una tasa efectiva anual del 9,76%, presentando una forma de pago mensual.

**Tabla 17***Detalle crédito bancario*

Monto (en miles de \$)	60.000			Fecha de inicio	1-ene-25
Tasa anual	9,76%	Comisión	0,00%	Plazo (en años)	3
Tasa por período	0,81%	Com.Per.	0,00%	No. de Pagos	36
Frecuencia de pago	12			Tasa efectiva anual	9,76%
Pagos	Mensuales			Dividendos	1.929
Meses de gracia					
Para capital	0				

*Nota.* Adaptado de Banco Pichincha, 2025.

**Tabla de Amortización**

En la tabla de amortización se aprecia el detalle el periodo , interés, capital y saldo, al momento de realizar el pago mensual.

**Tabla 18***Tabla de amortización*

<b>Periodo</b>	<b>Interés</b>	<b>Comisión</b>	<b>Capital</b>	<b>Abonos</b>	<b>Dividendo</b>	<b>Saldo</b>
1-ene-25						<b>60.000</b>
31-ene-25	488	0	1.441		1.929	58.559

2-mar-25	476	0	1.453	1.929	57.106
1-abr-25	464	0	1.465	1.929	55.641
1-may-25	453	0	1.477	1.929	54.164
31-may-25	441	0	1.489	1.929	52.675
30-jun-25	428	0	1.501	1.929	51.175
30-jul-25	416	0	1.513	1.929	49.662
29-ago-25	404	0	1.525	1.929	48.136
28-sept-25	392	0	1.538	1.929	46.598
28-oct-25	379	0	1.550	1.929	45.048
27-nov-25	366	0	1.563	1.929	43.485
27-dic-25	354	0	1.576	1.929	41.910
26-ene-26	341	0	1.588	1.929	40.321
25-feb-26	328	0	1.601	1.929	38.720
27-mar-26	315	0	1.614	1.929	37.106
26-abr-26	302	0	1.627	1.929	35.478
26-may-26	289	0	1.641	1.929	33.837
25-jun-26	275	0	1.654	1.929	32.183
25-jul-26	262	0	1.668	1.929	30.516
24-ago-26	248	0	1.681	1.929	28.835
23-sept-26	235	0	1.695	1.929	27.140
23-oct-26	221	0	1.709	1.929	25.431
22-nov-26	207	0	1.722	1.929	23.709
22-dic-26	193	0	1.736	1.929	21.972
21-ene-27	179	0	1.751	1.929	20.222
20-feb-27	164	0	1.765	1.929	18.457
22-mar-27	150	0	1.779	1.929	16.678
21-abr-27	136	0	1.794	1.929	14.884
21-may-27	121	0	1.808	1.929	13.076
20-jun-27	106	0	1.823	1.929	11.253
20-jul-27	92	0	1.838	1.929	9.415
19-ago-27	77	0	1.853	1.929	7.563
18-sept-27	62	0	1.868	1.929	5.695
18-oct-27	46	0	1.883	1.929	3.812
17-nov-27	31	0	1.898	1.929	1.914
17-dic-27	16	0	1.914	1.929	0

Nota. Adaptado de Banco Pichincha, 2025.

## Evaluación Financiera

### Flujo de Caja

Dentro del flujo de caja, se determina el flujo neto generado, valores que permitirá conocer si el proyecto es factible, a través de los indicadores financieros con el Valor Actual Neto (VAN), y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 4	Año 4	Año 5
-------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

<b>Ingresos operacionales</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$480.000,00</b>	<b>\$525.426,91</b>	<b>\$575.153,00</b>	<b>\$629.585,13</b>	<b>\$689.168,69</b>
Recuperación por ventas		\$480.000,00	\$525.426,91	\$575.153,00	\$629.585,13	\$689.168,69
<b>B Egresos operacionales</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$397.200,00</b>	<b>\$427.502,78</b>	<b>\$460.144,61</b>	<b>\$495.308,51</b>	<b>\$533.192,00</b>
Pago a proveedores		\$330.000,00	\$353.943,01	\$379.623,19	\$407.166,59	\$436.708,38
Gastos de ventas		\$43.200,00	\$47.288,42	\$51.763,77	\$56.662,66	\$62.025,18
Gastos de administración		\$24.000,00	\$26.271,35	\$28.757,65	\$31.479,26	\$34.458,43
<b>C Flujo operacional (A - B)</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$82.800,00</b>	<b>\$97.924,14</b>	<b>\$115.008,39</b>	<b>\$134.276,63</b>	<b>\$155.976,69</b>
<b>D Ingresos no operacionales</b>	<b>\$145.000,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
Créditos a contratarse a largo plazo	\$60.000,00					
Aportes de capital	\$85.000,00					
<b>E Egresos no operacionales</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$21.565,77</b>	<b>\$51.335,16</b>	<b>\$57.483,89</b>	<b>\$41.263,15</b>	<b>\$48.675,28</b>
Pago de intereses		\$5.051,00	\$3.214,00	\$1.179,00	\$0,00	\$0,00
Pago de créditos a largo plazo		16514,77	\$19.937,15	\$21.972,47	\$0,00	\$0,00
Pago de participación de utilidades trabajadores			\$11.662,35	\$14.206,52	\$17.074,41	\$20.141,49
Pago de impuestos			\$16.521,66	\$20.125,90	\$24.188,75	\$28.533,78
Capital de Trabajo Adquisición de activos fijos Otros egresos						
<b>F Flujo no operacional (D - E)</b>	<b>\$145.000,00</b>	<b>\$-21.565,77</b>	<b>\$-51.335,16</b>	<b>\$-57.483,89</b>	<b>\$-41.263,15</b>	<b>\$-48.675,28</b>
<b>G Flujo neto generado (C - F)</b>	<b>\$-145.000,00</b>	<b>\$82.800,00</b>	<b>\$97.924,14</b>	<b>\$115.008,39</b>	<b>\$134.276,63</b>	<b>\$155.976,69</b>
<b>H Saldo inicial de caja</b>		<b>\$-145.000,00</b>	<b>\$82.800,00</b>	<b>\$97.924,14</b>	<b>\$115.008,39</b>	<b>\$134.276,63</b>
<b>I Saldo final de caja (G + H)</b>	<b>\$-145.000,00</b>	<b>\$-62.200,00</b>	<b>\$180.724,14</b>	<b>\$212.932,53</b>	<b>\$249.285,02</b>	<b>\$290.253,32</b>

Nota. Elaboración propia.

Para el año cero se presenta de manera desglosada la inversión inicial que corresponde a la inversión propia de \$ 85.000.00 más el préstamo bancario realizado por \$ 60.000.00, ya que aún no generar ingresos son obligaciones que tenemos que cumplir.

Para el primer año se proyecta obtener \$ 480.000.00 como ingresos totales de las ventas estimadas en el año, correspondiente a 6.000 unidades de cerámicas.,

Tomando en consideración las variaciones del mercado, la capacidad productiva y la tasa de inflación, establecemos para los años siguientes un incremento en ventas aproximado del 9% anual lo que nos dejaría un nivel de flujo estable ya que los gastos se mantienen y al tercer año cancelamos la deuda adquirida, tendiendo un poco más de capacidad de inversión.

### **Escenarios**

**Tabla 19**

*Escenarios*

<b>Escenarios</b>	<b>Tasa de crecimiento anual ventas</b>	<b>Valor actual neto (VAN)</b>	<b>Tasa interna de retorno (TIR)</b>
Pesimista	3%	<b>252.904,99</b>	<b>30%</b>
Realista	6,70%	<b>283.216,89</b>	<b>60%</b>
Optimista	10%	<b>312.303,78</b>	<b>70%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

Sin duda, el proyecto en sus escenarios tanto pesimista y realista, son positivos para el desarrollo empresarial, y conseguir mejorar el posicionamiento de la marca, en un mercado altamente competitiva.

### **Tabla resumen proyectada (VPN, TIR y periodo de recuperación, costo beneficio)**

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es un indicador financiero, mediante el cual se define la factibilidad del proyecto, por lo que la empresa Cerámica de los Andes, al ejecutar las estrategias de internacionalización, mejorara su posicionamiento al contar con una tasa del 60,00 correspondiente al proyecto de internacionalización, como se refleja en la tabla.

Al presentar un Valor Actual Neto, positivo en dólares americanos de \$283.216,89 se define la factibilidad de la propuesta del proyecto de internacionalización, lo que favorece para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado. Así también se recupera la inversión en el segundo año, presentando un costo beneficio de 1,14 bajo estos factores se determina la

factibilidad del proyecto.

**Tabla 20**

*Resumen de proyectado realista*

<b>Resumen proyecto realista</b>	<b>Cifras</b>
(VPN)	\$283.216,89
TIR	60%
PRI	2 años
Costo beneficio	1,14

*Nota.* Elaboración propia.

***Estado de Resultados Proyectado***

**Tabla 21**

*Estado de resultados proyectado*

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por ventas	\$480.000,00	\$525.426,91	\$575.153,00	\$629.585,13	\$689.168,69
(-) Costos de Ventas	\$330.000,00	\$353.943,01	\$379.623,19	\$407.166,59	\$436.708,38
<b>(=) Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$150.000,00</b>	<b>\$171.483,90</b>	<b>\$195.529,81</b>	<b>\$222.418,55</b>	<b>\$252.460,31</b>
(-) Gastos de Ventas	\$43.200,00	\$47.288,42	\$51.763,77	\$56.662,66	\$62.025,18
<b>(=) Utilidad neta en ventas</b>	<b>\$106.800,00</b>	<b>\$124.195,48</b>	<b>\$143.766,04</b>	<b>\$165.755,88</b>	<b>\$190.435,13</b>
(-) Gastos Administrativos	\$24.000,00	\$26.271,35	\$28.757,65	\$31.479,26	\$34.458,43
<b>(=) Utilidad operacional</b>	<b>\$82.800,00</b>	<b>\$97.924,14</b>	<b>\$115.008,39</b>	<b>\$134.276,63</b>	<b>\$155.976,69</b>
(-) Gastos Financieros	\$5.051,00	\$3.214,00	\$1.179,00	\$0,00	\$0,00
<b>(=) Utilidad antes de participaciones</b>	<b>\$77.749,00</b>	<b>\$94.710,14</b>	<b>\$113.829,39</b>	<b>\$134.276,63</b>	<b>\$155.976,69</b>
(-) 15% de Participación Trabajadores	\$11.662,35	\$14.206,52	\$17.074,41	\$20.141,49	\$23.396,50
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$66.086,65</b>	<b>\$80.503,62</b>	<b>\$96.754,98</b>	<b>\$114.135,13</b>	<b>\$132.580,19</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta + Reserva legal	\$16.521,66	\$20.125,90	\$24.188,75	\$28.533,78	\$33.145,05
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>\$49.564,99</b>	<b>\$60.377,71</b>	<b>\$72.566,24</b>	<b>\$85.601,35</b>	<b>\$99.435,14</b>

*Nota.* Elaboración propia.

La proyección financiera del Estado de Resultados de Cerámica de los Andes, se apoyó en una tasa de crecimiento en ventas interanual del 6.7%, alineado con la demanda de vajillas de cerámica en Estados Unidos.

Para el inicio de operaciones, se ha decidido utilizar únicamente el 5% de la capacidad productiva total, lo que equivale a 500 vajillas al mes, es decir, 6.000 unidades en el

transcurso del primer año. De acuerdo con esta capacidad de producción, la empresa podrá satisfacer un 20% de la demanda insatisfecha de exportación, que asciende a 30.645 unidades. Decisión que responde a las características del mercado estadounidense, donde se valida el producto y se mantiene un control riguroso de inventarios, minimizando así el riesgo de producir en exceso y permitiendo ajustar la oferta conforme crece la demanda.

En cuanto a los costos, se incluyeron todos los relevantes: mano de obra, costos directos de producción, así como los gastos de exportación y logística a través de Amazon FBA. Se aplicó una tasa de inflación del 0.53% para estimar los costos de producción y proyectar el impacto de posibles variaciones en los precios de materias primas, mano de obra y otros insumos. Asimismo, se consideró la tasa de inflación de 2.60% estadounidense para ajustar los precios de venta, asegurando que los ingresos estimados reflejan las condiciones reales del mercado y el poder adquisitivo de los consumidores. Se tomó en cuenta ambos factores inflacionarios para que tanto los ingresos como los costos estén alineados con el entorno económico y se justifique la solidez de las estimaciones financieras.

### ***Balance General***

Se destaca que el balance general, es también conocido como estado de situación financiera, el cual es un informe contable que determina la situación financiera de la organización dentro de un período específico, donde se toma en cuenta los activos, pasivos y patrimonio, es decir que es una herramienta esencial para conocer la salud económica, datos que se refleja en la siguiente tabla.

**Tabla 22**

#### *Balance general*

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos</b>					
<b>Activos corrientes</b>	<b>\$176.291,80</b>	<b>\$239.995,41</b>	<b>\$315.186,89</b>	<b>\$420.943,58</b>	<b>\$541.503,35</b>
Bancos	\$106.398,92	\$161.181,38	\$223.162,41	\$320.209,95	\$431.236,35
Clientes	-	-	-	-	-
Provisión cuentas de	-	-	-	-	-

dudosa cobrabilidad					
Compañías relacionadas	-	-	-	-	-
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	-	-
Inventario	\$69.892,88	\$78.814,04	\$92.024,48	\$100.733,62	\$110.266,99
<b>Propiedad planta y equipo</b>	<b>\$76.367,20</b>	<b>\$63.734,40</b>	<b>\$51.100,50</b>	<b>\$43.800,50</b>	<b>\$36.500,50</b>
Computadores	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00
Equipo de Oficinas	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Hornos	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00	\$50.000,00
Maquina secadora	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00
Herramienta Artesanal	\$11.000,00	\$11.000,00	\$11.000,00	\$11.000,00	\$11.000,00
( - )					
Depreciación Acumulada	\$-12.632,80	\$-25.265,60	\$-37.899,50	\$-45.199,50	\$-52.499,50
<b>Total activos</b>	<b>\$252.659,00</b>	<b>\$303.729,81</b>	<b>\$366.287,39</b>	<b>\$464.744,08</b>	<b>\$578.003,85</b>
<b>Pasivos</b>					
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>\$76.184,01</b>	<b>\$86.875,12</b>	<b>\$98.778,45</b>	<b>\$111.633,79</b>	<b>\$125.458,42</b>
Proveedores	\$48.000,00	\$52.542,69	\$57.515,30	\$62.958,51	\$68.916,87
Participación a los trabajadores	\$11.662,35	\$14.206,52	\$17.074,41	\$20.141,49	\$23.396,50
Impuesto a la renta	\$16.521,66	\$20.125,90	\$24.188,75	\$28.533,78	\$33.145,05
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>\$41.910,00</b>	<b>\$21.912,00</b>	-	-	-
Préstamo por pagar	\$41.910,00	\$21.912,00	-	-	-
<b>Total pasivo</b>	<b>\$118.094,01</b>	<b>\$108.787,12</b>	<b>\$98.778,45</b>	<b>\$11.633,79</b>	<b>\$125.458,42</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital social	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00	\$85.000,00
Utilidad o pérdida del negocio	\$49.564,99	\$60.377,71	\$72.566,24	\$85.601,35	\$99.435,14
Utilidades retenidas	-	\$49.564,99	\$109.942,70	\$182.508,93	\$268.110,28
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$134.564,99</b>	<b>\$194.942,70</b>	<b>\$267.508,93</b>	<b>\$353.110,28</b>	<b>\$452.545,43</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$252.659,00</b>	<b>\$303.729,81</b>	<b>\$366.287,39</b>	<b>\$464.744,08</b>	<b>\$578.003,85</b>

Nota. Elaboración propia.

## **Ratios Financieros**

Dentro de las razones financieras, se determina que se cuenta con calificaciones o porcentajes positivos, lo que demuestra una factibilidad de la puesta en marcha del proyecto de internalización, siendo importante también que se debe gestionar de mejor forma los ingresos para en base a ello mejorar la rentabilidad y, estabilidad empresarial, a fin que exista un reconocimiento de la marca dentro del mercado internacional.

**Tabla 23**

*Ratios financieros de liquidez y su proyección*

<b>Descripción</b>	<b>Formula</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,31	2,76	3,19	3,77	4,32
Prueba acida	(Activos Corrientes - Inventarios)/ Pasivo Corriente	1,40	1,86	2,26	2,87	3,44

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 24**

*Ratios financieros de rentabilidad y su proyección*

<b>Descripción</b>	<b>Formula</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Margen operacional	Utilidad Operacional / Ventas	17%	19%	20%	21%	23%
Rentabilidad neta de ventas	Utilidad Neta / Ventas	10%		13%	14%	14%
Rentabilidad sobre el capital (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	37%	31%	27%	24%	22%
Rentabilidad sobre la inversión (activos) ROA	Utilidad Neta / Activos Totales	20%	20%	20%	18%	17%

*Nota.* Elaboración propia.

## **Plan transaccional de cobros y pagos para el proceso de internacionalización**

### ***Instrumentos de cobro y pago para minoristas***

Estos instrumentos de cobro y pago deben garantizar eficiencia y seguridad, tanto al cliente como a la empresa; y deben ser de fácil acceso. Es por ello que, las personas podrán pagar nuestros productos mediante las plataformas PayPal, Apple Pay y Google Play, y a través de tarjetas de crédito y débito.

Se han determinado estos medios debido a un estudio realizado por Payments and Commerce Market Intelligence, mismo que indica que en 2023 las billeteras digitales fueron el método de pago más utilizado en Estados Unidos con un volumen en ventas del 37%. Para el año 2026, se estima que, los norteamericanos van a preferir realizar comercio electrónico mediante las billeteras digitales (41%) y tarjetas de crédito y débito (39%) (PCMI, 2024).

### ***Instrumentos de cobro y pago para mayoristas***

Para establecer estos instrumentos de cobro y pago se analizaron los siguientes aspectos:

**Tabla 25**

*Usos y costumbres preferidos*

<b>Método de pago</b>	<b>Tipo de uso</b>	<b>Características</b>	<b>Nivel de transacciones</b>
Transferencias bancarias	Para pagos nacionales e internacionales	Rápido y de bajo costo	68%
Cartas de crédito	Para comercio internacional	Garantiza el pago, usado en transacciones complejas	19%
Remesas documentarias	Para comercio internacional	Brinda equilibrio entre seguridad y costos	8%
Cheques	Para pagos nacionales como sueldos o personales como alquiler	Es lento y presenta riesgos por fraude	2%

*Nota.* Elaboración propia.

De acuerdo con el cuadro anterior, se escogió como método de cobro y pago las remesas documentarias para disminuir el riesgo, y como segunda opción las transferencias bancarias por su rapidez y bajo costo alineadas con la preferencia estadounidense por agilidad y transparencia.

## Costes de los Instrumentos de Cobro y Pago

Figura 8

Costes de los instrumentos

		PICHINCHA	PRODUBANCO	GUAYAQUIL
<b>COBRANZAS ENVIADAS AL EXTERIOR</b>	Emision	0,25%	0,50%	0,50%
	Comision Míxima	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 50,00
	Swift	\$ 25,00	31,25 + iva	\$ 30,00
	Correspondencia America	\$ 55,00	\$ 60,00	\$ 55,00
	Correspondencia Resto del Mundo	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 80,00
<b>TRANSFERENCIAS</b>	Costo por recibir dinero del Exterior	8,93 + Iva	8,93 + Iva	10 incluido Iva
	Tiempo en acreditarse	24 horas	72 horas	24 horas

Nota. Elaboración propia.

Después de analizar los costos de los instrumentos de cobro y pago ofrecidos por los bancos Pichincha, Produbanco y Guayaquil, hemos concluido que el banco más adecuado para la exportación de los productos cerámicos hacia Estados Unidos es el Banco Pichincha. Esta decisión se fundamenta en que dicho banco ofrece una comisión mínima más baja \$50,00 en comparación con Produbanco \$100,00, y un costo reducido para el servicio Swift \$25,00, lo cual resulta más económico que las tarifas de los otros bancos. Además, el tiempo de acreditación de las transferencias internacionales es de tan solo 24 horas, lo que garantiza una mayor eficiencia en las operaciones financieras.

Por estas razones, consideramos que el Banco Pichincha es la opción más conveniente para optimizar los costos y tiempos de las transacciones internacionales

## Capítulo 7

### Plan de Implementación de la Estrategia de Internacionalización

El inicio del proceso de globalización hacia el mercado de Estados Unidos demanda una organización minuciosa y gradual, que garantice el logro de metas estratégicas, económicas y de negocio. El plan que se presenta a continuación abarca las etapas fundamentales del proceso, los hitos esenciales, los encargados asignados y un calendario aproximado para cada etapa. Este plan de acción asegura una implementación sistemática y cuantificable de la oferta.

**Tabla 26**

*Cronograma de implementación del plan de internacionalización*

<b>Etapas</b>	<b>Actividad o hito principal</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Periodo estimado</b>
<b>1. Diagnóstico y validación de mercado</b>	Análisis de tendencias, segmentación de clientes, identificación de competidores.	Dirección Comercial, Consultores Externos	Mes 1 – Mes 2
<b>2. Registro de marca y cumplimiento legal</b>	Registro de marca en EE.UU., revisión legal y aduanera.	Asesoría Legal, Gerencia General	Mes 2 – Mes 3
<b>3. Desarrollo logístico y canal de entrada</b>	Contrato con Amazon FBA, definición de empaques, etiquetado y logística de exportación.	Jefatura de Producción, Área Logística	Mes 3 – Mes 4
<b>4. Producción inicial y control de calidad</b>	Elaboración de primer lote de exportación, certificaciones y control de calidad.	Equipo de Taller, Coordinación de Calidad	Mes 4 – Mes 5
<b>5. Campaña de marketing y posicionamiento</b>	Activación de redes sociales, campaña de lanzamiento, colaboración con influencers.	Area de Marketing, Community Manager	Mes 5 – Mes 6
<b>6. Lanzamiento oficial en Amazon y redes</b>	Subida de catálogo a Amazon, apertura de tienda, inicio de ventas.	Dirección Comercial, Área Técnica Amazon FBA	Mes 6
<b>7. Monitoreo y evaluación del desempeño</b>	Seguimiento de ventas, análisis de métricas, retroalimentación de clientes. Incorporación de nuevos	Dirección Comercial, Análisis de Datos	Mes 7 en adelante
<b>8. Escalamiento y ajustes</b>	diseños, optimización de precios y expansión a otras plataformas.	Dirección General, Marketing, Producción	Mes 8 – Mes 12

Nota. Elaboración propia.

## Análisis de Riesgos y Estrategias de Mitigación

La expansión hacia el mercado de Estados Unidos ofrece una enorme posibilidad, aunque también conlleva riesgos que podrían influir en el triunfo del proyecto si no se manejan de manera correcta, se expone un estudio de los retos más importantes que podrían aparecer al ingresar al mercado, junto con las estrategias sugeridas para minimizar su efecto.

**Tabla 27**

*Análisis de riesgos*

Riesgo identificado	Descripción del riesgo	Estrategia de mitigación
<b>Barreras legales y regulatorias</b>	Posibles restricciones en aduanas, exigencias de etiquetado, normas fitosanitarias o requisitos de certificación en EE.UU.	Asesoría legal especializada en comercio internacional. Registro de marca en EE.UU. y cumplimiento de FDA y U.S. Customs.
<b>Fluctuación en costos logísticos y aranceles</b>	Variaciones en los costos de transporte internacional, comisiones de plataformas como Amazon, o aranceles imprevistos.	Negociar contratos logísticos estables, evaluar periodos de menor costo y ajustar precios periódicamente.
<b>Desconocimiento del mercado local</b>	Falta de experiencia directa en preferencias del consumidor estadounidense, hábitos de compra o percepción de valor.	Investigación constante, encuestas postventa, colaboración con distribuidores locales y análisis de reseñas.
<b>Riesgo de baja demanda inicial</b>	Posible lentitud en la tracción comercial del producto, especialmente en los primeros meses.	Estrategias de promoción agresiva inicial, descuentos por lanzamiento y marketing digital de alto impacto.
<b>Problemas de calidad o cumplimiento</b>	Riesgo de que algún lote exportado no cumpla con los estándares requeridos o llegue con daños.	Implementación de control de calidad estricto antes de exportar y pruebas de embalaje para garantizar protección.
<b>Competencia consolidada</b>	Marcas como Heath Ceramics o East Fork ya están posicionadas en el segmento artesanal con una base de clientes leales.	Diferenciación basada en identidad cultural andina, storytelling y autenticidad.
<b>Reputación digital negativa</b>	Riesgo de comentarios negativos o reseñas que afecten la percepción de la marca en Amazon o redes sociales.	Monitoreo activo de reputación, respuesta inmediata al cliente y sistema de devoluciones amigable.

Nota. Elaboración propia.

## Métricas de Evaluación

Llevar a cabo una estrategia de globalización necesita sistemas específicos de seguimiento que faciliten la revisión del logro de metas y la modificación de procedimientos de forma adecuada. Seguidamente, se describen las métricas esenciales de rendimiento que ayudarán a evaluar el éxito comercial, funcional y económico de “Cerámica de los Andes” durante su entrada y establecimiento en el mercado de Estados Unidos.

**Tabla 28**

*Métricas de evaluación*

<b>Indicador (KPI)</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo/meta esperada</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Volumen de ventas (mensual)</b>	Número de unidades vendidas en Amazon y otros canales digitales.	Aumentar progresivamente hasta 500 sets/mes.	Mensual
<b>Ingresos totales por exportación</b>	Valor en USD generado por ventas en EE.UU.	Alcanzar los \$240000 en los primeros 6 meses.	Mensual / Trimestral
<b>Tasa de conversión en Amazon</b>	Porcentaje de visitas que se convierten en ventas efectivas.	Mantener conversión mínima del 3%	Mensual
<b>Valor medio del pedido (AOV)</b>	Monto promedio por compra realizada.	\$65 - \$90 por transacción	Mensual
<b>Margen de utilidad neta por producto</b>	Relación entre el costo total y el beneficio obtenido por unidad vendida.	Margen mínimo del 25%	Trimestral
<b>Nivel de satisfacción del cliente</b>	Promedio de calificaciones (estrellas) y comentarios en plataformas de venta.	≥ 4.5 estrellas en Amazon	Mensual
<b>Tasa de devolución o reclamo</b>	Porcentaje de productos devueltos o reclamados por defectos o insatisfacción.	Mantener por debajo del 3%	Mensual
<b>Alcance y crecimiento en redes sociales</b>	Número de seguidores, interacciones y engagement en Instagram, Pinterest y TikTok.	Crecimiento mensual del 10%	Mensual
<b>Costo de adquisición por cliente (CAC)</b>	Inversión en publicidad dividida por número de nuevos clientes adquiridos.	Reducir progresivamente a menos de \$10	Trimestral
<b>Número de puntos de contacto B2B</b>	Cantidad de nuevos contactos comerciales con distribuidores o tiendas físicas.	Al menos 3 nuevas alianzas en el primer año	Trimestral / Semestral

*Nota.* Elaboración propia.

## Capítulo 8

### Conclusiones

En el presente trabajo se han abordado temas que han permitido analizar factores internos y externos que afectan a “Cerámica de los Andes”; así como, determinar la estrategia de internacionalización, el mercado, el plan transaccional y financiero, llegando a las siguientes conclusiones:

- El FODA revela que Cerámica De Los Andes enfrenta desafíos como la dependencia del mercado local y los altos costos de exportación, pero también cuenta con fortalezas como productos ergonómicos y una trayectoria de más de 25 años. Las amenazas externas incluyen la competencia de países como México y China. Sin embargo, las oportunidades de crecimiento en el e-commerce y el mercado de vajillas cerámicas en Estados Unidos son prometedoras.
- El PESTEL destaca que económicamente, Estados Unidos ofrece un mercado grande y diverso, aunque la inflación subyacente es un desafío a mediano plazo. Las políticas de Trump podrían aumentar los costos de exportación y reducir la demanda por bienes no esenciales. Sin embargo, al enfocarse en productos artesanales y únicos, la empresa podría mantener una clientela leal que valora la calidad y autenticidad, lo que podría mitigar parcialmente estos efectos. Socialmente, la sociedad multicultural y el interés en productos innovadores son ventajas. Tecnológicamente, la infraestructura de e-commerce facilita la entrada al mercado. Ecológicamente, la conciencia sobre el consumo sostenible es creciente.
- Estados Unidos se reafirma como la opción más viable y atractiva para la expansión de la empresa ecuatoriana de cerámica. Este país obtuvo la puntuación más alta en los criterios evaluados, destacando por su estabilidad económica, crecimiento de demanda positivo, y un entorno jurídico y empresarial favorable. Con un mercado de vajillas de cerámica valorado en 6,20 mil millones de dólares en 2024 y proyecciones de crecimiento hasta 8,58 mil millones para 2029, Estados Unidos ofrece un potencial para la expansión. Además, su posición como el segundo importador mundial de

artículos de cerámica, combinada con un sistema judicial confiable y facilidades para establecer negocios, proporciona un escenario óptimo para minimizar riesgos y maximizar oportunidades en el proceso de internacionalización de la empresa ecuatoriana.

- La estrategia de internacionalización de Cerámica De Los Andes se centra en aprovechar el crecimiento del e-commerce y el interés en productos artesanales en Estados Unidos. Al utilizar Amazon FBA, la empresa puede superar barreras logísticas y arancelarias, mientras que el enfoque en productos únicos y la adaptación a las preferencias del consumidor estadounidense pueden impulsar el éxito en el mercado.
- En el ámbito transaccional y financiero internacional, es esencial adoptar herramientas a la vanguardia, por tal motivo recomendamos utilizar billeteras digitales y tarjetas de crédito o débito para clientes minoristas, ya que ofrecen conveniencia y seguridad en transacciones de menor volumen. Para clientes mayoristas, recomendamos el uso de las remesas documentarias, debido a su capacidad para verificar transacciones mediante documentos detallados tanto comerciales, financieros y de transporte, lo que incrementa la confianza, la eficiencia en el proceso y minimiza los riesgos. Esta elección se basa en la confianza que tenemos en el mercado estadounidense, proporcionando un equilibrio entre protección y flexibilidad. Como segunda opción, recomendamos las transferencias bancarias a través del método SWIFT para transacciones de menor riesgo o con clientes de larga trayectoria. Es un método seguro y eficiente, permitiendo transferencias internacionales rápidas y precisas, aunque puede involucrar tiempos de procesamiento variables y costos adicionales debido a la participación de bancos intermediarios. La relación comercial establecida reduce la necesidad de garantías adicionales.

## **Recomendaciones**

Con base en el análisis del entorno y los resultados del estudio, se sugiere fortalecer la presencia de Cerámica de los Andes en canales internacionales, especialmente a través de plataformas digitales. Resulta conveniente reducir la dependencia del mercado local y enfrentar los altos costos de exportación con una estrategia de diversificación. De esta manera se debe aprovechar la experiencia de más de 25 años, así como la calidad de sus productos, ya que esto representa una ventaja frente a competidores como México y China, estos factores permiten que la marca pueda posicionarse en un segmento de alto valor.

Ante las condiciones del mercado estadounidense, resulta adecuado mantener una postura adaptable frente a posibles cambios políticos y económicos. El enfoque en productos artesanales, sostenibles y únicos permite captar la atención de consumidores que valoran la autenticidad y la responsabilidad social, de esta manera se pretende reforzar la identidad de marca mediante campañas digitales enfocadas en la historia, la cultura y el trabajo manual detrás de cada pieza.

El estudio ubica a Estados Unidos como la opción más atractiva para comenzar el proceso de globalización. Se sugiere crear una tienda en línea en múltiples lenguas, establecer presencia a través de Amazon FBA y formar asociaciones con distribuidores especializados. Estas medidas facilitan la logística, en donde se incrementa la velocidad de entrega de esta manera se ofrecen mayor seguridad al cliente internacional.

En el ámbito financiero y comercial, resulta apropiado implementar métodos de pago modernos para clientes minoristas, como billeteras digitales y tarjetas bancarias, para clientes mayoristas, el uso de remesas documentarias ofrece respaldo seguro, en casos de relaciones comerciales consolidadas, conviene emplear transferencias bancarias SWIFT, lo que facilita las operaciones sin necesidad de garantías adicionales.

Se propone monitorear de forma constante el comportamiento del mercado, la evolución de los indicadores financieros y las condiciones legales del país destino, esta

evaluación continua permite tomar decisiones informadas y sostener el crecimiento de la empresa con responsabilidad, identidad cultural y visión estratégica.

## Referencias

- Aranda, Y. V., & Montoya, I. A. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas<sup>1</sup>. *Agronomía Colombiana*, 24(1), 170–181. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-99652006000100019&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-99652006000100019&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Baca Urbina, G. (2021). Evaluación de proyectos (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill. <https://econforesyproyec.files.wordpress.com/2014/11/evaluacion-de-proyectos-gabriel-baca-urbina-corregido.pdf>
- Banco Pichincha. (2025). *Costes de los instrumentos de cobro y pago*. [https://www.pichincha.com/content/published/api/v1.1/assets/CONT097AF2A0CE3E432495C3803457E48930/native?cb=\\_cache\\_4054&download=false&channelToken=712a6518832146c488cdf196228d8c00](https://www.pichincha.com/content/published/api/v1.1/assets/CONT097AF2A0CE3E432495C3803457E48930/native?cb=_cache_4054&download=false&channelToken=712a6518832146c488cdf196228d8c00)
- Barney, J., & Hesterly, W. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
- BBVA. (2024, September 8). *Sales Tax, ¿el IVA americano?* BBVA. Retrieved March 9, 2025, from <https://www.bbva.com/es/sales-tax-iva-americano/>
- Bilkey, W. J. (1978). *An attempted integration of the literature on the export behavior of firms*. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principios de finanzas corporativas* (13a ed.). McGraw-Hill.
- Break Free From Plastic. (2018, April 12). *La legislación de Berkeley pretende frenar el uso de vajilla desechable*. <https://www.breakfreefromplastic.org/es/2018/04/12/berkeley-legislation-aims-to-curb-use-of-disposable-foodware/>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principios de finanzas corporativas* (13.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448184913.pdf>
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2015). *International Business Strategy*. En *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9781315848365>

- Business School Barcelona. (2019, January). *Remesa documentaria: concepto, uso y ventajas* | EAE. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/remesa-documentaria-concepto-uso-y-ventajas/>
- Caja Rural de Navarra. (2024, November). *Remesas: gestionando cobros en comercio internacional*. <https://blogempresas.cajaruraldenavarra.com/remesas-de-exportacion-tipos-y-ventajas>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). *Teorías de internacionalización*. [https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Pablo-Cardoso/publication/276237764\\_Teorias\\_de\\_internacionalizacion/links/55d4dff108ae6788fa352765/Teorias-de-internacionalizacion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Pablo-Cardoso/publication/276237764_Teorias_de_internacionalizacion/links/55d4dff108ae6788fa352765/Teorias-de-internacionalizacion.pdf)
- Causa, J. A. (2004). Alcances del anticipo y pago anticipado. *Revista de Derecho*, (21), 96–105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85102104>
- Cómo crear una empresa en Estados Unidos y buscar financiamiento | USAGov. (s. f.). [https://www.usa.gov/es/crear-pequena-empresa?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.usa.gov/es/crear-pequena-empresa?utm_source=chatgpt.com)
- Composition Gallery. (2025). *¿Qué es la cerámica? Encuentre la respuesta en composition.gallery*. <https://www.composition.gallery/ES/glosario/qu-es-la-cermica-0/>
- Datos Macro. (2024, Diciembre 22). *Estados Unidos: La economía Nº 1 del mundo 2024*. Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/analisis/los-mejores/pais-primer-economia>
- Datos Macro. (2024, Diciembre 22). *Índice de Competitividad Global 2019*. Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global>
- De la Cruz, D. S. (2025, 16 enero). *¿Qué países tienen los mejores y peores sistemas judiciales?* Libre Mercado. <https://www.libremercado.com/2017-02-26/que-paises-tienen-los-mejores-y-peores-sistemas-judiciales-1276593434/>
- Diario del Exportador. (2020, March). *Todo lo que necesitas saber sobre la Transferencia Internacional*. <https://www.diariodelexportador.com/2020/03/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-la.html>

- Dichtl, E. Leibold, M., Koglmayr, H. & Muller, S. (1984). La decisión de exportar de las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Gestión Internacional* , 24 ( 2 ) ( 1984 ) , págs . 46-60
- Doofinder. (2024, Octubre 7). *26 estadísticas de eCommerce: evolución y futuro (2025)*. <https://www.doofinder.com/es/blog/estadisticas-de-ecommerce>
- Doofinder. (2024, Octubre 7). *26 estadísticas de eCommerce: evolución y futuro (2025)*. <https://www.doofinder.com/es/blog/estadisticas-de-ecommerce>
- Escandón Barbosa, D. M. (2009). *Factores que inciden en la creación de Born Global en Colombia*. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 55–73. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232009000400004&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000400004&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Estrategias de internacionalización para las empresas*. (2025, January 16). Cámara Internacional de Madrid. Retrieved March 9, 2025, from <https://internacional.camaramadrid.es/claves-estrategias-internacionalizacion-empresas/>
- Figuroa, A. M. C. (2006). *La internacionalización de las empresas en Colombia*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217412009>
- Fanjul, E. (2021). *Qué es la internacionalización de la empresa*. <https://www.linkedini>
- Garbo Tableware. (2023, Mayo 06). *¿Cuáles son las condiciones de acceso al mercado para la importación de productos de cerámica para el servicio de mesa?* <https://www.garbotableware.com/es/tableware-acticles/what-are-the-market-access-conditions-for-importing-ceramic-tableware-products.html>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principios de administración financiera* (14.<sup>a</sup> ed.) Pearson. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios\\_de\\_administracion\\_financiera\\_12Ed\\_Gitman.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf)
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley. [https://books.google.com/books/about/Contemporary\\_Strategy\\_Analysis\\_10th\\_Edit.html?id=maxNzQEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Contemporary_Strategy_Analysis_10th_Edit.html?id=maxNzQEACAAJ)

- Grupo IOE. (2024). *Cómo seleccionar un mercado exterior*. <https://grupoioe.es/como-seleccionar-un-mercado-exterior/>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Impacts of Trump Tariffs on Canadian Residential Construction Sector - Canadian Home Builders' Association. (2025, 4 marzo). Canadian Home Builders' Association. <https://www.chba.ca/impacts-of-trump-tariffs-on-canadian-residential-sector/>
- Impulsa Empresa, (2025, 10 febrero). *Formas de internacionalización: cómo expandir tu negocio*. Banco Santander Impulsa Empresas. <https://www.impulsa-empresa.es/formas-internacionalizacion/>
- Internacionalmente. (2020). *¿Qué es el paradigma ecléctico de Dunning?* <https://internacionalmente.com/paradigma-eclectico-de-dunning/>
- International Chamber of Commerce. (1995). *Uniform rules for collections (URC 522)* (ICC Publication No. 522). ICC Publishing S.A.
- It. (2025, 4 marzo). *Deducciones fiscales empresas 2025: beneficios y novedades*. Asesoría Investa. <https://investalegal.es/deducciones-fiscales-empresas-2025-guia-completa-para-maximizar-beneficios/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy* (11th ed.). Pearson.
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm - four Swedish cases*. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JIBS.8400071/TABLES/2>
- Knight, G., Khan, Z., & Nummela, N. (2025). Born globals, international new ventures, and international entrepreneurship: Reflections and a research agenda. *International Business Review*, 34(4), 102421. <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2025.102421>

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Madroñero-Palacios, S., Guzmán-Hernández, T., Madroñero-Palacios, S., & Guzmán-Hernández, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias. *Revista Tecnología En Marcha*, 31(3), 122–130. <https://doi.org/10.18845/TM.V31I3.3907>
- Medios de pago internacional - Remesa documentaria.* (s. f.). <https://www.mediosdepagointernacional.es/remesa/remesa-documentaria>
- Mora-Zambrano, A., & Pro-Zambrano, V. H. (2019). *Matemáticas Financiera* (Alfaomega, Ed.; 5th ed.).
- Mordor Intelligence. (2023, Diciembre 6). *Análisis de participación y tamaño del mercado de vajillas de cerámica de Estados Unidos tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)* Source: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-ceramics-tableware-market>. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-ceramics-tableware-market>
- Mordor Intelligence. (2025). *Tamaño del mercado de vajilla de cerámica de EE. UU. Tamaño del mercado y análisis de acciones - Informe de investigación de la industria - Tendencias de crecimiento.* <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-ceramics-tableware-market>
- Moya, C. (2013, February). *Medios de pago en el comercio internacional.* Disponible en [es.scribd.com](http://es.scribd.com) › Business Law › Marketing
- Núñez, G., Oneto, A., & Mendes de Paula, G. (2009). *Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en América Latina.* United Nations, CEPAL ; Mayol.
- Oficina Económica y Comercial de España en Sidney. (2023). *INFORME ECONÓMICO y COMERCIAL Australia.*
- Oña Chiguano, A. P., & Vega Alquina, R. K. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década [PDF]. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. [https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda\\_O%C3%B1a\\_final.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf)

Paz Antolín, M. J. (2002). *Los enfoques microeconómicos sobre la expansión de las empresas transnacionales Aportes y limitaciones.*

Pcmi, Pcmi. (2024, 21 mayo). Métodos de pago más utilizados en Norteamérica: EE. UU. y Canadá. *Payments and Commerce Market Intelligence - Global payments market research and insights.* <https://paymentscmi.com/insights/metodos-pago-mas-usados-norteamerica-estados-unidos-canada/>

Política y economía Brasil - Santandertrade.com. (s. f.).  
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia>

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review.*

Prensa UVM. (2019, Julio 23). *62% de los mexicanos está de acuerdo con que, para poder capturar delincuentes, en ocasiones las autoridades pueden actuar al margen de la ley.* <https://laureate-comunicacion.com/prensa/62-de-los-mexicanos-esta-de-acuerdo-con-que-para-poder-capturar-delincuentes-en-ocasiones-las-autoridades-pueden-actuar-al-margen-de-la-ley/#:~:text=Percepci%C3%B3n%20de%20la%20ley%20entre%20la%20poblaci%C3%B3n&text>

Ranking de países por Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios). (s. f.).  
<https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/IC.BUS.EASE.XQ/rankings>

Real Logistics. (2025, 25 febrero). 4 Common International Payment Methods in Import and Export. *Real Logistics.* <https://reallogistics.vn/insights/real-news/4-common-international-payment-methods-in-import-and-export>

Redondo-Méndez, A. C., Pinzón-Muñoz, C. A., Chavarro-Larrota, M. A., & Ruge-Grisales, A. R. (2022). El paradigma ecléctico en las industrias culturales y creativas de Chile y Colombia. *Comunicación, Cultura y Política*, 12.  
<https://doi.org/10.21158/21451494.V12.2021.3216>

- Revelo, R., & Diario Primicias. (2025, Febrero 14). *¿Cómo está parado Ecuador frente al plan de aranceles recíprocos de Donald Trump? Para hacer uso de este contenido cite la fuente y haga un enlace a la nota original en <https://www.primicias.ec/economia/trump-aranceles-planes-ecuador-importaciones-estados->. <https://www.primicias.ec/economia/trump-aranceles-planes-ecuador-importaciones-estados-unidos-89754/>*
- Rincon, R. (2015). *Aspectos Fundamentales: Medios de Cobro/Pago Internacional*.
- Rivas Aceves, S., & Puebla Méndez, A. D. (2016). Inversión Extranjera Directa y Crecimiento Económico. *Redalyc*, 11. <https://www.redalyc.org/journal/4237/423746532004/html/>
- Rivas, R. D. (2023). *La Artesanía: patrimonio e identidad cultural*. <https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/297/2971213008/index.html>
- Rodríguez Escobar, M. C. (2023). Métodos y técnicas para la selección de mercados internacionales: estudio de caso en la comercialización de la mora de castilla (rubus glucus benth). *Visión Empresarial*, 13, 41–56. <https://doi.org/10.32645/13906852.1236>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). *Fundamentos de finanzas corporativas* (12.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25491w/Fundamentos\\_de\\_Finanzas\\_Corporativas1.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25491w/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas1.pdf)
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (12.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). *Fundamentos de finanzas corporativas* (12.<sup>a</sup> ed.). McGrawHill.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill. <https://untdfproyectos.files.wordpress.com/2018/04/sapag-2008-preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.pdf>

- Seaman, M. (2024, 27 diciembre). *Ultimate Guide to Credit Card Processing Fees 2025*. Swipesum. <https://www.swipesum.com/insights/ultimate-guide-to-credit-card-processing-fees-2024>
- Sevilla, A. (2025, Mayo 21). Tasa interna de retorno (TIR): ¿Qué es? Fórmula y ejemplos. Economipedia. Retrieved July 13, 2025, from <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Simmons, E. (2025, Marzo). *Trump's Tariff Policy Undermines His Own Agenda and the Foundations of US Economic Power*. Chatham House. Recuperado de <https://www.chathamhouse.org/2025/03/trumps-tariff-policy-undermines-his-own-agenda-and-foundations-us-economic-power>
- Tallman, S. (2003). El modelo eléctrico de John Dunning y lo inicios de la estrategia global. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/235271891\\_JOHN\\_DUNNING'S\\_ECLECTIC\\_MODEL\\_AND\\_THE\\_BEGINNINGS\\_OF\\_GLOBAL\\_STRATEGY](https://www.researchgate.net/publication/235271891_JOHN_DUNNING'S_ECLECTIC_MODEL_AND_THE_BEGINNINGS_OF_GLOBAL_STRATEGY)
- The Observatory of Economic Complexity (OEC). (2024, Diciembre 20). *Vajillas/otros artículos, uso doméstico, etc, de otras cerámicas en México*. <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/ceramic-tableware/reporter/mex?tradeValueExport=tradeScale2&tradeGrowth=flow1&bilateralFlowSelector=flow0&bilateralViewSelector=BarChart>
- Trading Economics. (2025, Enero). *Estados Unidos - Core Índice Pce Precio*. <https://es.tradingeconomics.com/united-states/core-pce-price-index>
- Universidad Europea. (2024, enero 17). *¿Qué es la internacionalización de las empresas?* <https://universidadeuropea.com/blog/internacionalizacion-empresas/#:~:text=La%20internacionalizaci%C3%B3n%20empresarial%20supone%20una,explorando%20nuevas%20oportunidades%20de%20negocio>
- US Government. (2024, December 30). *Leyes y Normas – Reglamentos ambientales | US EPA*. EPA. Retrieved March 9, 2025, from <https://espanol.epa.gov/espanol/leyes-y-normas-reglamentos-ambientales>

- Velayos, V. (2025, Mayo 24). Valor actual neto (VAN) - Qué es y cómo utilizarlo. Economipedia. Retrieved July 13, 2025, from <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
- Villegas, E., & Labarca, N. (2000). *Elementos definitorios de la globalización económica (consideraciones sobre gobernabilidad y desarrollo)*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5732719>
- Ward, M. (2024, May 29). *Estados Unidos se consolida como el centro mundial de la innovación tecnológica*. AXA Investment Managers. Retrieved March 9, 2025, from <https://www.axa-im.es/investment-institute/tematicas-de-inversion/tecnologia/estados-unidos-se-consolida-como-el-centro-mundial-de-la-innovacion-tecnologica>
- World Bank Open Data. (s. f.). World Bank Open Data. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- 50Minutos. (2016). *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*. 50Minutos.es. [https://books.google.com/books/about/El\\_an%C3%A1lisis\\_PESTEL.html?id=vmLyCwAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/El_an%C3%A1lisis_PESTEL.html?id=vmLyCwAAQBAJ)

## Anexos

**Figura 9**

*Cálculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento*

CALCULO DE LA TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO				
i = %recursos terceros(%interés)+%recursos propios(%inflacion+%riesgo+%riesgo*%inflacion)				
PRESTAMO	TASA ACTIVA	RECURSOS PROPIOS	RIESGO	INFLACION
41,4%	9,76%	58,62%	10,00%	0,53%
i= 10,24% TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO				

Nota. Elaboración propia.

**Figura 10**

*Cálculo del VAN*

VALOR ACTUAL NETO EN DÓLARES.			
VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)			
AÑOS	FNC	(1+i) <sup>n</sup>	VALOR ACTUAL
0	\$-145.000,00		-145.000,00
1	\$82.800,00	1,10	75.107,19
2	\$97.933,31	1,22	80.581,02
3	\$115.029,95	1,34	85.854,76
4	\$134.314,39	1,48	90.934,18
5	\$156.035,18	1,63	95.824,88
<b>TOTAL</b>			<b>283.302,02</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 11**

*Cálculo de la TIR*

TASA INTERNA DE RETORNO.	
TIR = \$441.112,83	
TASA DE DESCUENTO	NETO (VAN)
0,0%	\$441.112,83
5,0%	\$354.811,17
10,0%	\$286.257,16
20,00%	\$186.058,07
34,38%	\$95.073,09
40,00%	\$70.004,82
50,00%	\$34.887,95
60,00%	\$8.464,11
73,33%	\$-17.687,18
80,00%	\$-27.997,25
90,0%	\$-40.913,97
95,0%	\$-46.446,62

El proyecto genera una rentabilidad anual del 60,00%, superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento 10,27% .

Nota. Elaboración propia.

**Figura 12**

*Cálculo del período de recuperación de la inversión*

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
AÑOS	FNC	FNC ACTUALIZADO	FNC ACTUALIZADO ACUMULADO
0	\$-145.000,00	\$-145.000,00	\$-145.000,00
1	\$82.800,00	\$75.107,19	\$-69.892,81
2	\$97.933,31	\$80.581,02	\$10.688,20
3	\$115.029,95	\$85.854,76	\$96.542,96
4	\$134.314,39	\$90.934,18	\$187.477,14
5	\$156.035,18	\$95.824,88	\$283.302,02

se recupera durante el 2do y 3er año

RELACION COSTO BENEFICIO		Valor futuro		10,24% Valor presente	
AÑOS	INGRESOS PROYEC.	EGRESOS PROYECTADOS	FACTOR DE ACTUALIZACION	INGRESOS ACTUALES	EGRESOS ACTUALES
1	\$480.000,00	\$430.435,01	0,9071	\$435.403,97	\$390.443,99
2	\$525.476,16	\$465.092,60	0,8228	\$432.369,77	\$382.685,25
3	\$575.260,82	\$502.680,84	0,7464	\$429.356,70	\$375.185,28
4	\$629.762,18	\$544.136,76	0,6770	\$426.364,64	\$368.394,10
5	\$689.427,11	\$589.954,69	0,6141	\$423.393,43	\$362.305,07
<b>TOTAL</b>				<b>\$2.146.888,51</b>	<b>\$1.879.013,69</b>

La relación costo-beneficio se obtiene dividiendo los ingresos actuales entre los egresos actuales:  
 Esto significa que por cada dólar invertido, el proyecto genera \$1,14 en Valor presente, lo que indica que es rentable. **REL B/C** 1,14

Nota. Elaboración propia.

**Figura 13**

*Demanda y demanda insatisfecha de las exportaciones de productos de cerámica*

DEMANDA	
Los principales destinos de las exportaciones de Productos de cerámica desde Ecuador	
Pais	Unidades exportadas
Estados Unidos	612.900
DEMANDA INSATISFECHA	
DEMANDA INSATISFECHA EN PRODUCTOS	30.645
PRODUCTOS A CUBRIR DE LA DEMANDA INSATISFECHA	6.000
% A CUBRIR DE LA DEMANDA INSATISFECHA	20%

La demanda insatisfecha de exportación corresponde a 30.645 unidades, la empresa cubra un 20% acorde a la capacidad de producción, la cual corresponde a 6.000 unidades en el primer año.

Nota. Elaboración propia.

**Figura 14**

*Capacidad de exportación de Cerámica de los Andes*

CAPACIDAD DE EXPORTACION						
Producto	12					
Set de vajillas	6.000					
Justificación:	Nuestra capacidad productiva al año es de 120.000,00 vajillas, al mes 10.000,00 de las cuales hemos tomado el 5% que representan 500 unidades para el proyecto de exportación					
CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN POR PRODUCTO						
Porcentaje	Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
40%	Vajilla estándar (9 piezas)	2.400	2.561	2.732	2.915	3.111
60%	Vajilla personalizada (12 piezas)	3.600	3.841	4.099	4.373	4.666
100%	<b>Total a exportar</b>	<b>6.000</b>	<b>6.402</b>	<b>6.831</b>	<b>7.289</b>	<b>7.777</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 15**

Costo de producción de vajilla estándar de 9 piezas

COSTO DE PRODUCCIÓN PRODUCTO (VAJILLA ESTÁNDAR 9 PIEZAS)				
Unidad de producción	Vajilla estándar (9 piezas)			
Detalle	Unidad medida	Cantidad	Costo	Total
Arcilla	Libra	25	\$ 0,03	\$ 0,75
Esmalte	ml	500	\$ 0,01	\$ 5,00
Tinta para impresión	ml	100	\$ 0,03	\$ 3,00
Empaque	unidad	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Etiqueta	unidad	1	\$ 0,50	\$ 0,50
<b>Total insumos y materiales</b>				<b>\$ 10,75</b>
Mano de Obra				\$ 10,00
Costos Indirectos				\$ 3,00
Costos de Exrportacion				\$ 8,00
Costos de Logistica EEUU				\$ 11,00
<b>Total costo de producción</b>				<b>\$ 42,75</b>
		<b>Margen</b>	52,05%	\$ 22,25
			<b>PVP</b>	<b>\$ 65,00</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 16**

Costo de producción de vajilla personalizada de 12 piezas

COSTO DE PRODUCCIÓN PRODUCTO (VAJILLA PERSONALIZADA 12 PIEZAS)				
Unidad de producción	Vajilla personalizada (12 piezas)			
Detalle	Unidad medida	Cantidad	Costo	Total
Arcilla	Libra	33	\$ 0,03	\$ 0,99
Esmalte	ml	600	\$ 0,01	\$ 6,00
Tinta para impresión	ml	120	\$ 0,03	\$ 3,60
Empaque	unidad	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Etiqueta	unidad	1	\$ 0,50	\$ 0,50
<b>Total insumos y materiales</b>				<b>\$ 12,59</b>
Mano de Obra				\$ 17,00
Costos Indirectos				\$ 4,00
Costos de Exrportacion				\$ 10,00
Costos de Logistica EEUU				\$ 15,00
			<b>TOTAL COSTO PRODUCCION</b>	<b>\$ 58,59</b>
Margen			53,61%	\$ 31,41
			<b>PVP</b>	<b>\$ 90,00</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 17**

Costo de producción

COSTO DE PRODUCCIÓN							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Vajilla estándar (9 piezas)	2400,00	2560,80	2732,37	2915,44	3110,78	6,30%	Crecimiento en ventas
Costo unitario	\$ 40,00	\$ 40,21	\$ 40,43	\$ 40,64	\$ 40,85	0,53%	Tasa de inflación Ecuador a Diciembre 2024
Costo Total	\$ 96.000,00	\$ 102.974,89	\$110.456,54	\$118.481,77	\$127.090,08		
Vajilla personalizada (12 piezas)	3600,00	3841,20	4098,56	4373,16	4666,17	6,30%	Crecimiento en ventas
Costo unitario	\$ 65,00	\$ 65,34	\$ 65,69	\$ 66,04	\$ 66,39	0,53%	Tasa de inflación Ecuador a Diciembre 2024
Costo Total	\$ 234.000,00	\$ 251.001,29	\$269.237,82	\$288.799,32	\$309.782,06		
Costo total	\$ 330.000,00	\$ 353.976,18	\$379.694,36	\$407.281,09	\$436.872,14		

Nota. Elaboración propia.

**Figura 18**

*Ingresos totales*

INGRESOS TOTALES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vajilla estándar (9 piezas)	2.400	2.561	2.732	2.915	3.111
Precio unitario	\$ 65,00	\$ 66,69	\$ 68,42	\$ 70,20	\$ 72,03
Total ingresos	\$ 156.000,00	\$ 170.779,75	\$186.959,77	\$204.672,71	\$224.063,81
Vajilla personalizada (12 piezas)	3.600	3.841	4.099	4.373	4.666
Precio unitario	\$ 90,00	\$ 92,34	\$ 94,74	\$ 97,20	\$ 99,73
Total ingresos	\$ 324.000,00	\$ 354.696,41	\$388.301,06	\$425.089,47	\$465.363,30
<b>Ingresos totales</b>	<b>\$ 480.000,00</b>	<b>\$ 525.476,16</b>	<b>\$575.260,82</b>	<b>\$629.762,18</b>	<b>\$689.427,11</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$ 150.000,00</b>	<b>\$ 171.499,98</b>	<b>\$195.566,46</b>	<b>\$222.481,09</b>	<b>\$252.554,97</b>

6,30% Crecimiento en ventas  
 2,60% Tasa de inflación Estados Unidos a Diciembre 2024  
 6,30% Crecimiento en ventas  
 2,60% Tasa de inflación Estados Unidos a Diciembre 2024  
 3%

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 19**

*Tarifas de Fletes de Exportación*

**Flete Marítimo LCL**

Tipo de vajilla	#Vajillas	Volumen ( m3)	Flete mínimo \$50/m³	Flete máximo \$120/m³
Estándar	200	9	\$450	\$1.080
Personalizada	300	18	\$900	\$2.160
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>\$1.350</b>	<b>\$3.240</b>

Tiempo que demora de 25 - 45 días

**Flete Aéreo**

Tipo de Vajilla	#Vajillas	Peso (kg)	Flete mínimo (\$4/kg)	Flete máximo (\$8/kg)
Estándar	200	1.600	\$6.400	\$12.800
Personalizada	300	3.000	\$12.000	\$24.000
<b>Total</b>		<b>4.600</b>	<b>\$18.400</b>	<b>\$36.800</b>

Tiempo que demora: 7 a 14 días

El flete mínimo representa el costo más bajo estimado en condiciones favorables para el exportador, considerando condiciones óptimas de mercado, como temporada baja, rutas directas y ausencia de recargos adicionales.

El flete máximo representa el costo más alto estimado, que puede darse en situaciones de temporada alta, rutas menos directas, recargos por combustible o congestión portuaria

*Nota.* Elaboración propia, con datos proporcionados por Contecon Guayaquil S.A. (2025).

## Figura 20

### Escenarios Proyección crecimiento de Ventas

Escenarios	Estrategia	Tasa de crecimiento anual ventas	Observaciones
<b>Pesimista</b>	Entrada lenta, baja demanda, competencia fuerte	3%	El mercado responde menos de lo esperado, ventas crecen por debajo de la media sectorial.
<b>Realista</b>	Alineado con el mercado, estrategia estándar	6,70%	Crecimiento en línea con la CAGR sectorial y condiciones normales de mercado.
<b>Optimista</b>	Lanzamiento exitoso, marketing fuerte, alianzas	10%	Las ventas crecen arriba del promedio gracias a diferenciación, innovación y buena aceptación.

Nota. Elaboración propia.

## Figura 21

### Tarifas de Amazon FBA

Unidad de producción Detalle	Vajilla 9 y 12 piezas			
	V. 9 piezas	Total	V. 12 piezas	Total
Suscripción unitario		\$ 0,20		\$ 0,13
Tarifa de referencia unitario		\$ 6,50		\$ 9,00
Tarifa de cumplimiento unitario		\$ 2,75		\$ 3,75
Tarifa Almacenamiento unitario		\$ 1,55		\$ 2,12
<b>Total costos Amazon FBA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 15,00</b>

Nota. Elaboración propia.