

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

TEMA:

**Análisis de factibilidad para la exportación de concentrado
de pulpa de mora para el mercado español. Caso de estudio
EXOFRUT S.A.**

AUTORA:

Pérez Burgos, Estela Mary

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
BILINGÜE**

TUTORA:

Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, Mgs

Guayaquil, Ecuador

2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Pérez Burgos, Estela Mary**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

TUTOR

f. _____
Ing. Teresa Knezevich Pilay, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Teresa Knezevich Pilay, Mgs.

Guayaquil, a los 01 días del mes de septiembre del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Pérez Burgos, Estela Mary

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, “**Análisis de factibilidad para la exportación de concentrado de pulpa de mora para el mercado español. Caso de estudio EXOFRUT S.A.**” previo a la obtención del Título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 01 días del mes de septiembre del año 2017

LA AUTORA

f. Estela Pérez B
Pérez Burgos, Estela Mary



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

AUTORIZACIÓN

Yo, Pérez Burgos, Estela Mary

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Análisis de factibilidad para la exportación de concentrado de pulpa de mora para el mercado español. Caso de estudio EXOFRUT S.A.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 01 días del mes de septiembre del año 2017

LA AUTORA

f. Estela Pérez B
Pérez Burgos, Estela Mary

REPORTE URKUND

The screenshot shows the URKUND web interface. The browser address bar displays the URL: <https://secure.orkund.com/view/29944576-225533-678272#DcgrCoAwDIXhu2QukqRJGnsVc2Ci0sEuHcW7m+Hj570Xngl118ZzEfCFSWQUYp4fPeoabE8w+z361dsx2gkVfYTVvAo7moqjeP5+>. The main content area is divided into two sections: document metadata on the left and a list of sources on the right.

Document Metadata:

- Documento: [TESIS FINAL ESTELA PEREZ.docx](#) (D30339398)
- Presentado: 2017-09-01 13:23 (-05 00)
- Presentado por: estela.perez@cu.ucsg.edu.ec
- Recibido: teresa.knezevich.ucsg@analysis.orkund.com
- Mensaje: TESIS FINAL. [Mostrar el mensaje completo](#)
2% de estas 54 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

Lista de fuentes:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	TESIS FINAL.docx
	Trabajo Titulacion.docx
	tesisfinal201724.doc
	Matba Decker y Valeria Samón FINAL 1.pdf
	http://es.slidehare.net/llorell/38-reparaciones-abardefrutar
Fuentes alternativas	tesisfinal201708.doc

Modelo de Planeación: Estratégica, Operativa, Visión, valores, Ventaja, Estrategia, Acción, Análisis, Misión
Directorio de Accionistas, Área de Administración, Área de Mantenimiento, Área de Seguridad, Área de Bodega, Área de Ventas, Gerencia General

AGRADECIMIENTO

A DIOS y la VIRGEN MARÍA, por acompañarme todos los días y guiarme por este arduo camino.

A mi mami PATRICIA quien más que una buena madre ha sido mi ejemplo a seguir, mi mejor amiga, mi consejera para que no desmaye me ha consentido y apoyado en lo que me he propuesto y sobre todo ha sabido corregir mis errores. A mi papi ALFREDO que desde el cielo me cuida y celebra cada logro que he obtenido.

A mi Hermana, sobrinas y tías por ser la motivación para poder seguir y culminar esta etapa.

A mi novio Xavier, que durante estos años de carrera ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional y por su ayuda en mi proyecto.

A mis amigos de Universidad: Allan, Gabriela, Cinthya, Stefany, Cristina, Nixon, Yamileth y María José sin ustedes no habría este logro (tesis) y tampoco existiría esta amistad que nos une. Entre risas, bromas y enojos hemos culminado con éxito este gran proyecto, los quiero.

A la Ing. Teresa Knezevich Pilay, directora de esta tesis, gracias por brindarme su confianza y estima, por su valiosa ayuda y asesoramiento, para que este proyecto haya finalizado con éxito

A mi familia espiritual “HOGAR DE LA MADRE” por todas sus oraciones y la fuerza que me transmitieron en cada reunión.

Y finalmente gracias a todas las personas que de una manera u otra ayudaron directa o indirectamente en la realización de este proyecto.

Estela Mary Pérez Burgos

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primero a DIOS y a la VIRGEN MARÍA, por haberme permitido llegar hasta esta etapa, por concederme la fe, la salud y la sabiduría necesaria para culminar este momento tan importante de mi formación profesional.

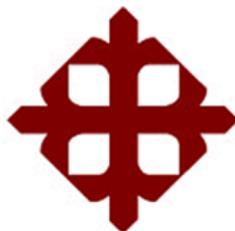
A mi MADRE, por ser el pilar fundamente de mi vida, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi PADRE, a quien a pesar de haberlo perdido, ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí.

A mi Hermana Zahira por estar siempre dispuesta a escucharme y ayudarme en todo momento y a mis sobrinas por haberme acompañado en este camino

A mi novio Xavier, por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías, tristezas y victorias obtenidas.

A mis tías Clarita, Teresa, Marta, Estela que me han brindado su apoyo incondicional día a día. A las SIERVAS DEL HOGAR DE LA MADRE por sus oraciones, ya que sin ellas no hubiera tenido la fuerza necesaria para seguir.

Estela Mary Pérez Burgos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Teresa Knezevich Pilay, Mgs.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ec. Paola Guim Bustos, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

Ec. David Coello Cazar, Mgs.
OPONENTE

Índice General

Índice General.....	ix
Índice de tablas	xiii
Índice de Figuras.....	xiv
Resumen.....	xvi
Abstract	xvii
Introducción.....	18
Capítulo I. Problema de Investigación.....	19
Antecedentes de la investigación	19
Planteamiento del problema	21
Justificación de la investigación.....	22
Objetivo general	24
Objetivos específicos.....	24
Premisas de la Investigación	24
Delimitación	25
Categorías de Análisis.....	25
Marco metodológico	26
Método de investigación	26
Tipo de investigación	26
Gestión de datos.....	27
Capítulo II. Bases Teóricas y Conceptuales.....	28

Base teórica de la investigación	28
La Ventaja Competitiva de las Naciones.....	28
Términos de negociación del comercio internacional – Incoterms	30
Planeación estratégica.....	33
Estudio de Factibilidad Financiero	36
Marco Referencial.....	37
Producción de mora	37
Comercialización y producción de la mora a nivel de nacional ..	39
Problemas que suelen enfrentarse durante la exportación de mora	42
Exportación de pulpas de fruta al mercado español	44
Marco Legal.....	47
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	47
Plan Nacional del Buen Vivir	49
Normativa INEN	50
El Semáforo Nutricional	51
Capítulo III. La Organización.....	53
Antecedentes de la Empresa EXOFRUT.....	53
Lineamientos Corporativos	54
Línea de productos	54
Estructura Organizacional.....	56

Estrategia de Promoción	56
Capítulo IV. Estudio Técnico	59
Infraestructura de la empresa EXOFRUT S.A.	59
Planta de Producción	59
Descripción física de la planta	59
Capacidad instalada.....	60
Equipamiento	63
Proveedores de la compañía	65
Plan de operaciones	67
Descripción de procesos para la elaboración de la pulpa mora .	67
Determinación la producción de pulpa de mora.....	70
Capítulo V. Análisis del mercado	71
Análisis de la Oferta.....	71
Proveedores de mora a nivel local	71
Oferta nacional.....	72
Oferta internacional.....	74
Análisis de la demanda.....	75
Demanda internacional	75
Análisis de la demanda del mercado español.....	77
Investigación primaria.....	81
Capítulo VI. Plan de Exportación	84
Aspectos para la exportación	84

Términos de negociación comercial.....	85
Negociación comercial Ecuador – Unión Europea.....	88
Requisitos de exportación.....	89
Capítulo VII. Análisis de viabilidad financiera del proyecto	95
Estructura de capital de inversión y financiamiento	95
Presupuestos de costos y gastos de operación	97
Estado de situación financiera proyecto a cinco años	99
Estado de resultados integrales proyecto a cinco años.....	100
Flujo de caja proyectado.....	101
Evaluación financiera del proyecto	102
Conclusiones.....	105
Recomendaciones	106
Referencias bibliográficas	107
Anexos	112

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Características Agroclimáticas de las provincias productoras de mora en el Ecuador</i>	41
Tabla 2. <i>Indicadores descriptivos de las variables de los productores de mora en el Ecuador</i>	42
Tabla 3. <i>Línea de productos de la empresa EXOFRUT S.A.</i>	55
Tabla 4. <i>Recursos Humanos</i>	56
Tabla 5. <i>Propiedad, planta y equipo de EXOFRUT</i>	64
Tabla 6. <i>Principales proveedores</i>	65
Tabla 7. <i>Producción de la pulpa de mora</i>	70
Tabla 8. <i>Perfil de proveedores</i>	71
Tabla 9. <i>Volumen de importación de mora de castilla por parte de España (2008 – 2012)</i>	80
Tabla 10. <i>Proyección de la demanda de mora de Castilla Por parte España</i>	80
Tabla 11. <i>Responsabilidades propias del INCOTERMS FOB</i>	86
Tabla 12. <i>Características del contenedor a emplear</i>	87
Tabla 13. <i>Inversión y financiamiento del proyecto</i>	95
Tabla 14. <i>Tabla de amortización del préstamo</i>	96
Tabla 15. <i>Presupuesto de ventas</i>	97
Tabla 16. <i>Presupuesto de costos de producción</i>	98
Tabla 17. <i>Presupuesto de gastos de administración</i>	98
Tabla 18. <i>Presupuesto de gastos de logística</i>	98
Tabla 19. <i>Evaluación financiera del proyecto</i>	102
Tabla 20. <i>Cálculo de la tasa de descuento</i>	102
Tabla 21. <i>Análisis de rentabilidad</i>	103
Tabla 22. <i>Retorno de la inversión</i>	104

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de Planeación estratégica.....	35
<i>Figura 2.</i> La mora.....	37
<i>Figura 3.</i> Principales provincias productoras de mora en el Ecuador	39
<i>Figura 4.</i> Producción de mora en Ecuador (monocultivos	40
<i>Figura 5.</i> Principales destinos de exportación de pulpa de fruta – 2015.....	45
<i>Figura 6.</i> Exportaciones de frutas exóticas 2009 - 2014	46
<i>Figura 7.</i> Importación de frutas frescas.....	47
<i>Figura 8.</i> El Semáforo Nutricional	52
<i>Figura 9.</i> Cantidades de componentes para establecer su aporte al producto	52
<i>Figura 10.</i> Logotipo de la compañía EXOFRUT.....	53
<i>Figura 11.</i> Línea de productos de EXOFRUT S.A. bajo la marca “Frutella”. 55	
<i>Figura 12.</i> Estructura organizacional de la empresa EXOFRUT S.A.	56
<i>Figura 13.</i> Ubicación de la planta.....	60
<i>Figura 14.</i> Capacidad instalada EXOFRUT	61
<i>Figura 15.</i> Porcentaje de fruta empleada por año y área.....	62
<i>Figura 16.</i> Porcentaje de fruta empleada por área 2017.....	63
<i>Figura 17.</i> Esquematización del proceso de producción y congelación de la pulpa de mora.....	69
<i>Figura 18.</i> Envases de presentación de los productos terminados.....	70
<i>Figura 19.</i> Marcas en el mercado nacional	73
<i>Figura 20.</i> Lugares de compra	73
<i>Figura 21.</i> Principales países exportadores de mora 2010.....	74

<i>Figura 22.</i> Participación del mercado de los principales países exportadores de mora.....	75
<i>Figura 23.</i> Dinamismo del mercado de frutas	76
<i>Figura 24.</i> Principales destinos de las exportaciones de mora 2004-2008..	76
<i>Figura 25.</i> Importación mora por España desde el Ecuador 2010-2012.....	77
<i>Figura 26.</i> Exportación de mora por parte del Ecuador en toneladas	78
<i>Figura 27.</i> Consumo y gasto en frutas de los hogares, 2010.....	78

Resumen

Este proyecto fue desarrollado con el objetivo principal de determinar la factibilidad para que la empresa EXOFRUT S.A pueda exportar concentrado de pulpa de mora al mercado español, contribuyendo de esta manera a la expansión de la empresa en nuevos mercados mediante la oferta de un nuevo producto y atendiendo la importante demanda de la fruta ante el mercado español.

Se toman como sustentos teóricos varios conceptos relacionados con la ventaja competitiva de las naciones, los términos de negociación comercial mayormente empleados a escala internacional, teorías de planificación estratégica, así como teorías de factibilidad, las cuales en conjunto permitirán definir las estrategias y acciones pertinentes para conseguir que la empresa pueda posicionarse de manera adecuada dentro del mercado objetivo.

En el análisis efectuado se definió que la empresa EXOFRUT S.A cuenta con la capacidad para procesar la pulpa de mora y expendirla al mercado español, pues actualmente la empresa trabaja con otras frutas tales como maracuyá y mango, que son enviadas a países como Estados Unidos, Bélgica y Alemania.

Es así, que se ha generado un análisis de factibilidad en el que se determinaron las condiciones que resultan adecuadas para que la empresa pueda desarrollar la elaboración y comercialización de este nuevo producto.

Palabras Claves: Mora, exportación, factibilidad, Ecuador, España

Abstract

This project was developed with the main goal for determining the feasibility for the company EXOFRUT S.A. can export concentrate blackberry pulp to the Spanish market, thus contributing to the growth of the company into new markets through an offering of a new product and attending the important demand of fruit in the Spanish market.

It is taken as several theoretical basis concepts related to the competitive advantage of Nations, the trade negotiation terms mostly used internationally, theories of strategic planning, as well as theories of feasibility, which together will allow to define strategies and relevant actions so the company can position itself appropriately within the target market.

In the analysis made, it was defined that the company EXOFRUT S.A has the capacity for processing the blackberry pulp and distribute it to the Spanish market, as the company is currently working with other fruits such as passion fruit and mango, which are sent to countries like United States, Belgium and Germany.

According to this, it has generated a feasibility analysis that indicates the appropriate conditions where the company could develop the processing and marketing of this new product.

Keywords: Mora, export, feasibility, Ecuador, Spain

Introducción

El modelo extractivista que ha manejado el Ecuador a lo largo de su vida republicana ha generado inconvenientes en la situación económica que vive el país, debido a los déficits que ha presentado la balanza comercial en los últimos años; situación que derivó en la necesidad de tomar medidas proteccionistas, por parte del gobierno, para restringir el ingreso desmesurado de las importaciones y fomentar el volumen de exportaciones a fin de equilibrar dicho indicador. Esta situación se agravó a raíz de la caída de los precios del barril de petróleo, el cual es el pilar económico del Ecuador, y cuya reducción ha afectado a los sectores productivos.

Bajo ese contexto, el gobierno impulsó desde 2013 un plan de desarrollo para transformar la matriz productiva, priorizando sectores denominados como estratégicos, a fin de cambiar la forma en que los sectores productivos han venido trabajando y agregar mayor valor a los bienes y servicios locales. Una de esas premisas o ejes que se relacionan con la transformación de la matriz productiva, es el impulso de las exportaciones mediante la diversificación de la producción tradicional por la no tradicional hacia nuevos mercados. En este caso, con la investigación se propone aprovechar el potencial que tiene la empresa “Exofrut S.A.” para determinar la viabilidad de exportación de pulpa de mora al mercado español, considerando que el país mantiene un sistema de preferencias arancelarias, haciendo posible la entrada de sus productos a la Unión Europea con cero aranceles. Por esta razón, en el estudio se profundizarán aspectos como: el problema, el marco teórico, el estudio técnico, el análisis del mercado y el análisis de viabilidad financiera del proyecto.

Capítulo I. Problema de Investigación

Antecedentes de la investigación

Ecuador es un país que goza de una riqueza natural innegable, a tal punto que es considerado como uno de los más biodiversos del mundo, especialmente por poseer 4 regiones de tierra fértil en una de las superficies territoriales más pequeñas de Sudamérica en la cual es posible cultivar gran cantidad de productos agrícolas (Ministerio de Turismo, 2014). Si bien hay una producción tradicional liderada por bienes como: el banano, plátano, café, cacao, las flores y una gran variedad de frutas; hay otro importante rubro de bienes no tradicionales que necesita ser impulsado para diversificar la oferta exportable y lograr un dinamismo económico (Banco Central del Ecuador, 2017). Este modelo económico que ha mantenido el Ecuador durante décadas es denominado primario exportador y se basa en una matriz productiva extractivista, donde la venta de crudo de petróleo ha sido el que mayor cantidad de divisas ha generado hasta el año 2014 (Velasco, 2016); sin embargo, a partir de este periodo los precios del barril se redujeron a niveles nunca antes vistos; esta situación denota la sensibilidad de la economía ecuatoriana ante los cambios que se presentan en los mercados internacionales, para lo cual es necesario implementar medidas que fomenten la entrada de divisas a través del incremento de las exportaciones, para de esta manera, estar sujeto a los lineamientos de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), institución que tiene como prioridad establecer políticas que permitan la transformación de la matriz productiva. El gobierno nacional consiente de esta situación desde el 2010 ha diseñado una

agenda para la transformación de la matriz productiva, la cual se direcciona en 4 ejes fundamentales que son:

- 1) El desarrollo de una sociedad basada en el conocimiento
- 2) La creación de Productos con valor agregado
- 3) Sustitución de las importaciones por bienes nacionales
- 4) La diversificación de las exportaciones hacia nuevos mercados internacionales (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Bajo este contexto y, de acuerdo con el último lineamiento de los ejes para la transformación de la matriz productiva, la presente investigación tiene como objetivo analizar la factibilidad de exportar concentrado de pulpa de mora hacia el mercado español con la finalidad de diversificar la oferta exportable de la nación, mejorar las relaciones con el país ibérico, fomentar el ingreso de nuevas divisas, crear fuentes de trabajo e impulsar la producción con valor agregado. En Ecuador el mercado de esta fruta es muy amplio para la producción nacional, ya que solo en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Pichincha, Imbabura, Carchi y Bolívar existe una extensión de 5.200 hectáreas de cultivo de mora, las cuales producen entre 12 y 14 toneladas al año, cifras que abastecen la demanda nacional (Basantes, 2015). Basado en el alto rendimiento de la mora a nivel local se identifica la oportunidad de negocio de incursionar en el mercado español, debido a la demanda insatisfecha que existe de este producto en el país ibérico, y ante lo cual podría significar el inicio de una estrategia productiva que permita agregar valor a la mora, y así mejorar el rubro de exportaciones.

Planteamiento del problema

Para el presente trabajo, el problema de investigación se enfoca desde dos perspectivas: el déficit de la balanza comercial en los últimos 5 años la falta de valor agregado en la producción nacional.

Partiendo del primer punto, según datos del Banco Central del Ecuador (2017) el saldo de la balanza comercial entre 2013 y 2015 presentó déficits de hasta (-) \$ 2,129 millones de dólares; debido a que hubo una reducción de los precios del barril de petróleo, y el volumen de importación fue superior a las exportaciones no petroleras. En este período también se aplicaron salvaguardias a ciertos bienes de consumo, como medidas de restricción al comercio internacional para frenar un poco esta situación y equilibrar la balanza comercial, logrando un resultado favorable en 2016 donde hubo un superávit por \$ 1,247 millones de dólares. Sin embargo, se teme que esta situación sea temporal, ya que no hubo un crecimiento sustancial en el volumen de exportaciones, lo que determina que la balanza se recuperó sólo porque hubo una restricción a las importaciones y, en cierto punto, podría haber un escenario negativo sino se toman medidas que impulsen el crecimiento de la producción nacional con mayor valor agregado.

Es por esa razón, que esa situación también se convierte en otro de los temas que han derivado en la problemática de investigación, y es que en Ecuador hace falta desarrollar estrategias que permitan la diversificación de la oferta exportable de productos especializados y, evidentemente, con mayor valor agregado a fin de mejorar los niveles de competitividad a nivel internacional. Situación que está incipiente en el país, ya que acorde a datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) las empresas

ecuatorianas poseen falencias en la innovación de sus productos, debido a las dificultades que poseen al momento de aplicar a créditos de desarrollo productivo, esto principalmente se debe a que más del 90% de las empresas están dentro del sector MIPYME, y adolecen de una estructura organizacional que se comprometa a innovar (INEC, 2014).

En el mismo sentido, en una investigación de la SENESCYT (2016), se determinó que la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación, hasta 2016 correspondía a \$ 1,210 millones de dólares lo que corresponde a una participación del 1.5% del PIB, desagregando estos datos, solo en lo que se corresponde a investigación y desarrollo (I+D) se destinaron \$ 269.47 millones, o el 0.35% del PIB; mientras que en el rubro de innovación en 2016 se invirtieron \$ 898.40 o el 1.17% del PIB, lo que refleja la necesidad de elaborar productos con mayor valor agregado para mejorar estas cifras, y aumentar la competitividad del Ecuador en relación a otros países de la región (Secretaría Nacional de Educación, Ciencia y Tecnología , 2016).

Además, en el contexto de la producción de mora, es necesario reforzar el mercado para brindar calidad, y ayudarlos en la incorporación de valor, a través de la elaboración de concentrado de pulpa, con miras a internacionalizar el producto bajo el cumplimiento de las exigencias y estándares del mercado español.

Justificación de la investigación

Exofrut S.A. es una empresa ecuatoriana que desde 1961 se dedica a la actividad agrícola, pero a partir de 1992 inició su actividad agroindustrial con instalaciones para el procesamiento de jugos y concentrados de diversas frutas tropicales, tanto congeladas como asépticas (EXOFRUT, 2017). Por

este motivo y en respuesta a la escasa propuesta de valor que poseen el sector industrial del Ecuador, surge la idea de diseñar un plan de exportación de concentrado de pulpa de mora de la empresa Exofrut S.A., como un potencial producto de valor agregado, a fin de mejorar el ingreso de divisas, a través de su comercialización en el mercado español; demostrando que mientras más elaborado sea un producto, mayor será el margen de rentabilidad. Bajo este concepto la creación de valor en un producto se traduce en: maximización de utilidades, aumento de los niveles de competitividad, satisfacción de los clientes potenciales, retorno de la inversión inicial, posicionamiento del producto en el mercado, reconocimiento de la marca en el mercado, ventaja competitiva, investigación y desarrollo de nuevos productos e innovación tecnológica (Alfaro, 2011).

Además, como parte de la propuesta es necesario que se establezca un centro de acopio, que permita a los pequeños productores de mora, controlar sus procesos productivos para que sea introducido en el mercado internacional, priorizando aspectos como capacitación para el correcto tratamiento del producto, optimización de recursos y fomento de calidad, para que se convierta en un producto competitivo en el mercado español, con potencial de apertura a otros países de la Unión Europea.

Estas son las razones que justifican el desarrollo de este proyecto cuya finalidad es fomentar el crecimiento de la industria local y crear conciencia en las empresas ecuatorianas sobre la importancia que tiene ofrecer mejores productos a sus clientes, ya que es la única forma de incrementar los niveles de competitividad.

Objetivo general

Analizar la factibilidad de exportar concentrado de pulpa de mora hacia el mercado español con la finalidad de diversificar la oferta exportable de la nación, mejorar las relaciones con el país ibérico, fomentar el ingreso de nuevas divisas, crear fuentes de trabajo e impulsar la producción con valor agregado.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la estructura productiva de la mora y el proceso que involucra la elaboración de concentrado de pulpa.
2. Determinar la infraestructura y equipamiento que posee la empresa Exofrut S.A. para la producción y exportación de pulpa de mora al mercado español.
3. Analizar el mercado español para determinar la demanda insatisfecha y diseñar un plan de exportación, a través de la empresa Exofrut S.A.
4. Evaluar la viabilidad financiera de exportar concentrado de pulpa de mora al mercado español.

Premisas de la Investigación

La exportación de concentrado de pulpa de mora mejorará las relaciones comerciales con el mercado español y diversificará la oferta exportable del Ecuador.

Delimitación

Objeto de estudio:	Exportación
Sujeto de estudio:	Factibilidad de la demanda de concentrado de pulpa de mora
Tiempo:	2018 - 2020
Área geográfica:	Guayaquil – Ecuador; Barcelona – España
Grupo objetivo:	Exofrut (ofertante) Cadena de Supermercados y Hoteles Españoles (demandantes)

El objeto de estudio del presente proyecto de investigación es aumentar la cadena de distribución de Exofrut S.A en su producto de concentrado de pulpa de mora, al mercado español específicamente la ciudad de Barcelona, donde se abastecerán a las cadenas de supermercados que distribuyen en la ciudad. En esta investigación se determinará la factibilidad financiera logística internacional e nacional y los diferentes distribuidores que permitirán cumplir con el objetivo de la investigación. Se estima que el tiempo en que el producto se posicione en el mercado español será aproximadamente desde el 2018 al 2020, donde se podrá apreciar si tuvo acogida entre los consumidores.

Finalmente se considerará para el desarrollo del presente trabajo solo los gastos y costos incurridos que el proceso de exportación generará desde las instalaciones de la empresa Exofrut S.A ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador hacia el principal puerto de Madrid – España, donde se establecerá en las cadenas de supermercados y hoteles como puntos de venta.

Categorías de Análisis

Categoría:

1. Estudio de Factibilidad de la exportación de concentrado de pulpa de mora al mercado español

Subcategorías:

1. Diversificación de la oferta exportable del Ecuador.
2. Exportación de concentrado de pulpa de mora a España.

Marco metodológico

Método de investigación

Para efectos de la presente investigación se aplicaron los métodos inductivo y deductivo. Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) estos métodos se relacionan con un enfoque mixto porque involucra aspectos cuantitativos y cualitativos que representan una serie de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican la recolección y análisis de los datos, así como su integración y discusión y así lograr un mejor y mayor entendimiento del objeto de estudio.

Tipo de investigación

Arias (2012) explica que los tipos de investigación pueden ser según el nivel, según el diseño y según el propósito; bajo este contexto para la investigación se aplicaron los siguientes tipos:

Según el nivel, la investigación es de tipo descriptiva porque involucra la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con la finalidad de determinar su comportamiento y sus componentes. En este caso, se está indagando sobre las características del mercado de exportación de mora, con la finalidad de determinar la posible aceptación del mercado español.

Según el diseño, la investigación es documental, ya que la información se obtuvo a través de fuentes secundarias, que involucran textos,

publicaciones periódicas, boletines, revistas científicas, informes estadísticos, informes socioeconómicos, documentos de internet, entre otros.

Según el propósito, la investigación es de carácter correlacional ya que al igual que la modalidad anterior, la investigación se fundamenta en la consulta de publicaciones estadísticas y datos cuantitativos, para establecer la relación de las variables estudiadas.

Gestión de datos

La presente investigación es de carácter documental y descriptiva, por tanto, en la gestión de los datos no se aplicaron técnicas de recolección de datos como la encuesta, debido a que se analizaron las cifras y estadísticas oficiales proporcionadas por el Banco Central, Trademap, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, entre otras instituciones públicas, en donde la información es de dominio general.

Además, se aplicaron entrevistas a funcionarios de la empresa Exofrut S.A. y a expertos en el área de comercio exterior para determinar qué tan viable considera que podría ser la exportación de pulpa de mora al mercado español, así como para tener aproximación de la forma en que se puede diseñar el escenario financiero de este proyecto. De la misma forma, facilitó documentación de la compañía para conocer datos acerca de la infraestructura, capacidad instalada, proveedores y procesos de producción.

Capítulo II. Bases Teóricas y Conceptuales

Base teórica de la investigación

La Ventaja Competitiva de las Naciones

Michael Porter (1990) en el sumario de Francisco De León, considera que la ventaja competitiva de las naciones se define de la siguiente manera “la competitividad de una nación depende de su industria para innovar y mejorar”; es así, que se puede definir que esta teoría en el sector empresarial se dirige a genera una característica que otorgue valor agregado, lo que se traduzca en una ventaja sobre los competidores, ya sea mediante un liderazgo en costos o en la diferenciación de productos., para así posicionarse de la mejor manera dentro de un mercado (De León, 1991, pág. 163).

La ventaja competitiva a nivel macro toma en consideración las funciones del gobierno, para así determinar los factores que benefician o perjudican a una industria en particular, con el objetivo de conseguir su crecimiento con el paso del tiempo.

En el caso del gobierno ecuatoriano, se ha dado el cambio de la Matriz Productiva, para así otorgar un valor agregado que le permita al país mejorar su competitividad a nivel regional, especialmente con relación a los países vecinos de Colombia y Perú.

La clave está en las políticas de desarrollo económico que apliquen los gobiernos y los demás acuerdos comerciales que pudieran firmar para lograr una mejora de su nivel de competitividad en igualdad de condiciones. Esto significa que, las naciones son capaces de establecer acuerdos que les ayuden a potenciar sus industrias. De esta manera, el movimiento de divisas

entre esas economías tendría consecuencias favorables en aspectos sociales como nivel de empleo, reducción de pobreza, distribución de riqueza, entre otros.

En la actualidad, la competencia es cada día mayor, ya que se han dado grandes avances en el campo tecnológico, eliminando o acortando las distintas barreras comerciales, por lo que resulta importante tomar medidas que permitan conseguir una ventaja competitiva, la cual se origina y se mantiene por medio de un proceso localizado, sustentado en valores, estructuras políticas y económicas, así como culturales que posee cada país.

Es por esto, que la ventaja competitiva de un país puede estar enfocada en las siguientes características:

- 1) Innovación de los sectores productivos, y por ende en el grado de inversión en desarrollo e investigación.
- 2) Educación de calidad, puesto que una sociedad debidamente preparada se establece como una ventaja frente a otras debido a su nivel de innovación y conocimiento.
- 3) Disponibilidad del recurso humano, lo cual le permite a una nación abaratar costos en cuanto a mano de obra, situación que es muy común en países asiáticos.
- 4) Inversión en una infraestructura adecuada, lo que facilita el comercio internacional por medio de carreteras en correcto estado, aeropuertos comerciales, trenes de alta velocidad, puertos de exportación, plantas hidroeléctricas y redes de agua potables, así como otros factores, los cuales fomentan en gran medida la producción.

5) Abundancia de recursos naturales, puesto que se logra obtener la materia prima para la creación de derivados que posteriormente son comercializados (De León, 1991).

Es así, que se puede considerar que, si una nación posee estos aspectos, entonces será capaz de crear una ventaja competitiva con respecto a otras naciones, diseñando estrategias que generen un beneficio por medio de acuerdos comerciales para intercambiar diferentes productos, contribuyendo a la protección de las industrias propias de cada nación.

Términos de negociación del comercio internacional – Incoterms

Los Incoterms o también conocidos como los términos internacionales del comercio son los distintos tipos de contrato que se pueden presentar en el proceso de compraventa internacional y que designan las responsabilidades que deben tener el comprador y vendedor, así como los costos y riesgos que pudiesen presentarse durante el proceso de intercambio de mercancías hasta la entrega de los mismos (Pro Ecuador, 2017). A continuación, se presentan las distintas características de las Incoterms 2010:

CIF – Costo, Seguro y Flete: En este tipo de contrato, el vendedor es el que asume todos los costos de logística para la distribución de las mercancías hasta el puerto de embarque que se haya acordado previamente entre ambas partes; así también, el vendedor se hace responsable de contratar un seguro y el pago de la prima correspondiente, para así lograr proteger los productos desde que son enviados hasta que llegan al destino pactado.

CIP – Transporte y seguro pago hasta el lugar de destino
convenido: El vendedor debe encargarse de la entrega de los bienes a ser exportados y su transportación, contratando y acordando precios que le convengan y así conducir el producto hacia su destino, además es responsable de conseguir los seguros para pérdida o daño de la mercancía.

Posterior a la entrega del bien, el comprador es el responsable de aspectos como el transporte del producto desde el puerto hasta el lugar de destino y todo gasto que se presente.

CPT – Transporte pago hasta lugar de destino convenido: Dentro de esta modalidad el vendedor debe asumir los costos de transportación hasta el sitio convenido, mientras que el comprador asume los gastos desde ese punto hasta el final, el costo del seguro lo lleva a cargo el comprador si desea, ya que el vendedor no es responsable en lo absoluto de este aspecto.

DDP – Entregas con derechos pagados: El vendedor es responsable de entregar los productos listos para ser exportados, por lo que asume toda la responsabilidad hasta este punto y los valores para que puedan ser importados por el país de destino.

EXW – En Fábrica: Dentro de esta modalidad, el vendedor debe entregar la mercadería dentro del establecimiento indicado y se deslinda de responsabilidades, este tipo de contrato resulta conveniente para aquellos vendedores que deseen que la responsabilidad pueda ser asumida por los compradores de mayor experiencia.

FAS – Libre al costado del buque: El vendedor acaba con sus responsabilidades luego de que la mercadería es colocada a un lado del buque de carga que se encargará de llevar la mercadería al destino, por lo que el comprador asume la totalidad de los riesgos desde este punto en adelante.

FCA – Libre transportista hasta el lugar convenido: Este tipo de contrato se fundamenta en dar la responsabilidad al comprador de elegir al transportista de la mercancía, siendo su única responsabilidad; el lugar acordado para la entrega influye en las obligaciones que tendrá cada parte, ya que si la entrega se da en el almacén del vendedor, entonces asumirá la responsabilidad, mientras que si la entrega se efectúa en cualquier otro sitio, entonces el vendedor da por terminada la totalidad de sus obligaciones a cumplir.

FOB – Libre a bordo en puerto de carga convenido: Dentro de este tipo de contrato, la responsabilidad del vendedor concluye cuando los productos son colocados en la borda del barco en el puerto de embarque que se haya pactado, siempre que el comprador asuma los costos de seguros desde el punto de entrega del vendedor.

DAT – Entregado en terminal, terminal convenido en el puerto o en el destino: Esta regla Incoterms fue establecida para la movilización de contenedores por vía terrestre, aunque también se usa en el campo marítimo de tipo convencional, sucede cuando el vendedor requiere conservar los

riesgos de descarga de la nave en el mismo puerto de destino; situación en la que resulta conveniente precisar el lugar específico que las mercancías pueden disponerse, es decir, el muelle debidamente preparado para el embarque.

DAP – Entregado en el punto de destino lugar convenido: El vendedor debe cerrar un contrato, que corre por su cuenta, para el transporte de las mercancías al destino convenido, así como descargarlas del medio de transporte al llegar. Por lo demás, el vendedor no está obligado, ante el comprador, a cerrar un contrato de seguro. Asimismo, debe proporcionar al comprador, por cuenta propia, el documento que le permite recibir las mercancías.

CFR – Coste y flete, puerto de destino convenido: Por medio de este tipo de regla el vendedor efectúa la contratación del buque de carga hasta que la mercadería llegue a su puerto de destino, mientras que el comprador acepta cualquier gasto adicional, riesgo de pérdida o daño en el bien.

Planeación estratégica

La Planeación Estratégica es un proceso de evaluación mediante el cual se logra analizar de manera sistemática la naturaleza de un modelo de negocios, por lo que dentro de esta planeación se deben definir los objetivos que se pretenden alcanzar a largo plazo, además de diagnosticar de forma sistemática la naturaleza de un modelo de negocios.

Dentro de este tipo de planeación se logran definir, reflexionar, analizar y efectuar la toma de decisiones pertinente para que una determinada organización pueda llevar a cabo en tiempo presente y futuro, consiguiendo un acoplamiento eficaz con las diferentes demandas o variaciones que el mercado pueda presentar y así conseguir un mayor índice de calidad y eficiencia (Tello, 2007).

Así también Tello (2007) considera que el concepto de la planificación estratégica se basa en los siguientes aspectos:

La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

Es así, que la planificación estratégica cuenta con un importante aporte para las organizaciones, ya que es un mecanismo que cuenta con características para definir lineamientos de gran trascendencia para que una empresa se desarrolle de forma adecuada, coordinando y organizando el modelo de negocios que se pretende desarrollar.

En la siguiente figura se pueden apreciar los principales elementos con los que debe contar un modelo de planeación estratégica dentro de una organización y sobre los cuales esta debe basarse para el correcto desarrollo de sus actividades:

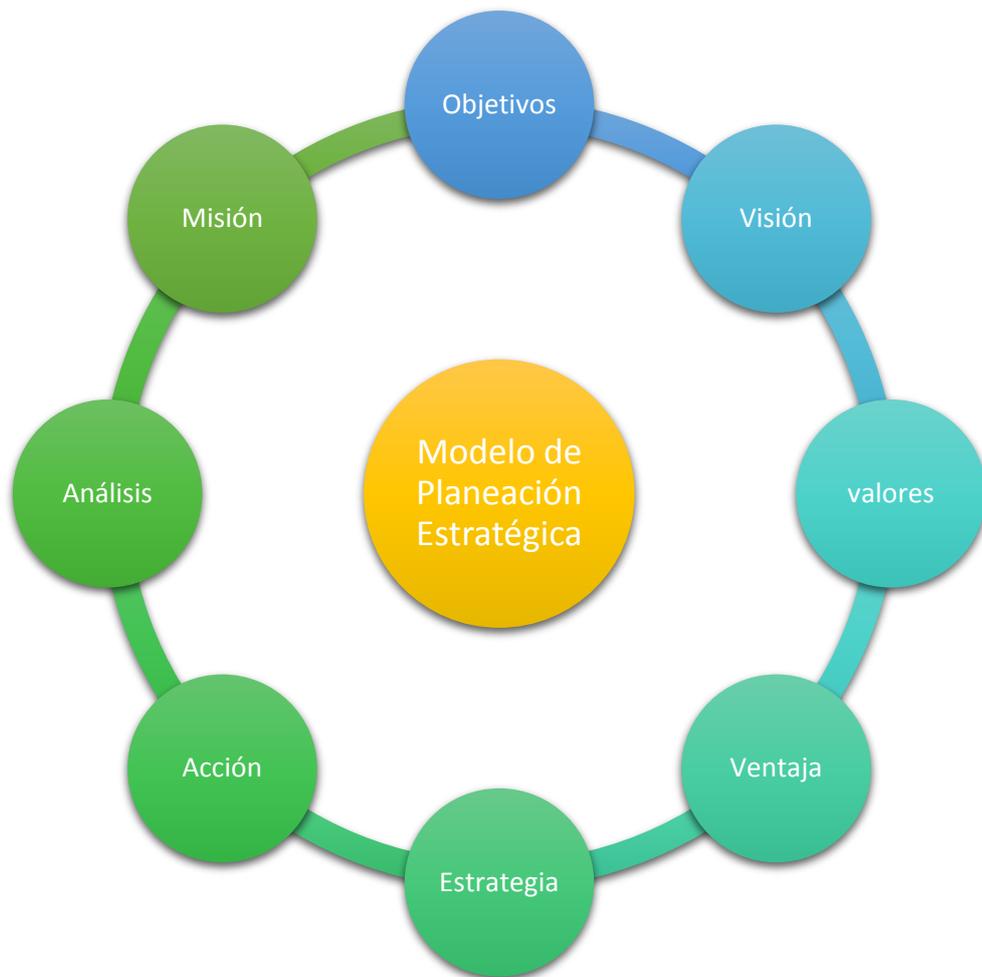


Figura 1. Modelo de Planeación estratégica. Tomado de "Planeación Estratégica: Fundamentos de la Administración", por C. Tello, 2007

La misión y visión dentro de una empresa deben contar con los elementos necesarios para que esta sustente las estrategias a configurar, las cuales deben desarrollarse siguiendo los valores institucionales, para así efectuar posteriormente un análisis que evidencie el estado de la empresa y definir la ventaja que posee en relación al mercado en el que se encuentra,

todo esto para alcanzar los objetivos que han sido planteados con el afán de conseguir que la empresa ascienda posiciones y se convierta en un ente con cada vez mayor índice de rentabilidad (Tello, 2007).

Estudio de Factibilidad Financiero

El estudio de factibilidad permite a las empresas determinar la conveniencia de una inversión a desarrollar, por lo que posee una gran utilidad, ya que para tomar una decisión de importancia resulta necesario analizar los distintos elementos que se podrían presentar e incidir en la inversión a efectuarse (Sapag, 2000). A continuación, se presentan los principales aspectos que se consideran dentro de este tipo de estudio en las organizaciones:

1) VAN (Valor Actual Neto): Es un método empleado para evaluar proyectos, puesto que permite definir la rentabilidad en valores monetarios que un negocio en específico puede generar posterior a que sobrepase la rentabilidad esperada en el momento preciso en que la inversión ha sido recuperada en su totalidad.

a. Se calcula utilizando el valor total de los flujos de caja que se han proyectado en el primer periodo de inicio de actividades, para posteriormente sustraer la inversión efectuada en el momento cero (0) (Sapag, 2001, pág. 228).

2) TMAR (Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable): Es una tasa que permite cuantificar el rendimiento de los prestatarios, los mismos que confieren los préstamos bancarios, así como de los accionistas que esperan recibir de vuelta la inversión efectuada en un principio.

a. El TMAR es el valor que se obtiene posterior a la suma del promedio de las tasas de interés pasiva y activa que se encuentran vigentes dentro del sistema financiero con un porcentaje de riesgo de acuerdo con el negocio a desarrollar (Sapag, 2001, pág. 228).

3) TIR (Tasa Interna de Retorno): Es la tasa de sensibilización del costo del capital, lo que se refiere a la cantidad que el VAN permite que este sea igual cero (0), por lo que puede ser de tipo cambiario, precio, cantidad o de valor de insumos (Sapag, 2001, pág. 228).

Este tipo de estudio es altamente empleado, ya que se establece como una herramienta óptima para entregar una visión cercana de lo que pasaría si una empresa pone en marcha una inversión en un proyecto real, pero que arroja resultados cercanos a la realidad, más no 100% confiables, ya que pueden presentarse situaciones que no se han contemplado en el estudio previo.

Marco Referencial

Producción de mora



Figura 2. La mora
Nota: (CEPAL, 2015)

La mora es una fruta originaria de Centro América, la cual crece regularmente en un clima tropical, aunque también existen variedades

similares en climas distintos; es una planta empleada mayormente por sus propiedades medicinales, como su capacidad analgésica, emoliente y anti neurálgica. La planta de la mora empieza a fructificar entre los 6 y 8 meses luego de su siembra y dependiendo de su manejo puede lograrse una producción en la fruta por más de 10 años, siendo importante destacar que mientras más años lleva la planta de vida, mayor es su capacidad de generar frutos (CEPAL, 2015). Las características de la planta son presentadas en el listado presentado a continuación:

- 1) **Raíz:** Cuenta con una raíz principal de tipo pivotante, por lo que es considerada una raíz típica que se profundiza entre 10 y 20 centímetros en el suelo.
- 2) **Tallo:** El tallo es de tipo herbáceo recto y luego se ramifica en secundarios, terciarios y demás.
- 3) **Hojas:** Son de tipo elíptico, puntiagudas y oblongas, son ligeramente alargadas.
- 4) **Flores:** Son pequeñas y de color blanco, se encuentran detrás de las frutas y son largas y simples.
- 5) **Semilla:** Resultan diminutas y poseen un color café claro, contando con un diámetro de entre 1.2 y 1.3 milímetros; la semilla se encuentra clasificada dentro del grupo de las ortodoxas y se considera que una planta que se ha desarrollado de manera correcta puede llegar a producir aproximadamente 130 mil semillas.
- 6) **Fruto:** Es una baya globosa de color azul oscuro o casi negras al momento de conseguir su máximo estado de madurez, miden en esta etapa entre 5 y 7 milímetros de diámetro y se presentan en la planta en grupos de entre

5 y 8 frutos, contando con un peso individual de 0.2 gramos en promedio. Una planta desarrollada de manera adecuada puede llegar a producir hasta 3,600 frutos (CEPAL, 2015).

Comercialización y producción de la mora a nivel de nacional

En el Ecuador, la mora se presenta en la variedad conocida como Castilla dentro de las provincias de Imbabura, Carchi, Pichincha, Tungurahua y Cotopaxi a alturas que oscilan entre los 2,000 y 3,000 metros sobre el nivel del mar y debido a que es empleada para la producción de derivados como mermeladas y conservas, posee una gran demanda a nivel nacional (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, citado por diario El Telégrafo, 2014)

A continuación, se aprecia una figura en la que se puede observar a las provincias que producen esta fruta:



Figura 3. Principales provincias productoras de mora en el Ecuador

Nota: (INIAP, 2016)

Dentro del Tercer Censo Nacional Agropecuario se pudo evidenciar que en el Ecuador el cultivo de mora de Castilla comprende alrededor de 4,046 hectáreas en monocultivo, las cuales se encuentran distribuidas en 10,909 UPAS (unidad de producción agropecuaria), lo que genera un total de 10,283 toneladas por año; además, se producen 1,201 hectáreas en cultivo asociado, las mismas que se distribuyen en 3,637 UPAS con una totalidad de 1,211 toneladas de producción anual (INIAP, 2016), lo cual puede evidenciarse en la figura presentada a continuación, tanto en lo correspondiente a monocultivo y cultivo asociado:

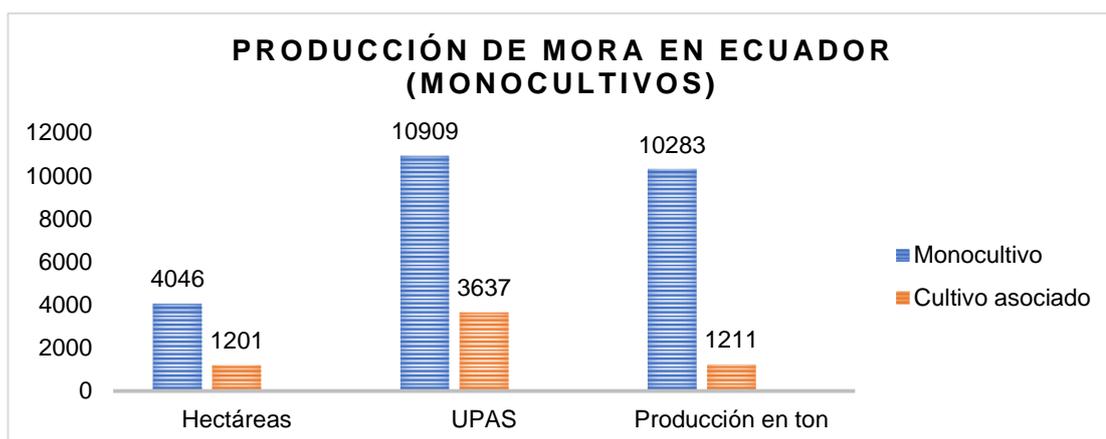


Figura 4. Producción de mora en Ecuador (monocultivos)

Nota: (INIAP, 2016)

Se puede evidenciar un gran contraste, ya que las cifras referentes al monocultivos son altamente superiores a las que poseen aquellas pertenecientes a los cultivos asociados, viéndose estas segundas superadas en cuatro veces su tamaño aproximadamente en lo referente a las hectáreas existentes, mientras que en lo referente a las UPAS, esto se da en casi tres veces y finalmente, en el campo de la producción en toneladas se aprecia la

diferencia más evidente, ya que casi 10 veces la producción en los monocultivos supera a la de los cultivos asociados.

Esta situación evidencia el estado de individualismo en la producción de mora, ya que resulta muy superior lo realizado por los productores independientes, que lo efectuado por aquellos que se encuentran agrupados de alguna forma. A continuación, se presenta una tabla en la cual se evidencian las zonas de cultivo de mora en el Ecuador, así como las características de las mismas, definiendo factores como temperatura, altitud y precipitación anual:

Tabla 1.

Características Agroclimáticas de las provincias productoras de mora en el Ecuador

Características Agroclimáticas de las provincias productoras de mora en el Ecuador				
Provincia	Cantones	Altitud en m	Tiempo promedio en °C	Precipitación anual en mm
Carchi	Tulcán, Maldonado	2100-2450	20.0	1200-1500
Tungurahua	Ambato, Baños, Patate, Pillaro, Tisaleo, Mocha y Cevallos	2600-3200	13.5	600-1500
Bolívar	Chilanes y Guaranda	1700-2800	15.0	1000-1500
Cotopaxi	Sigchos	2000-2600	17.5	1000-1500

Nota: (INIAP, 2016)

La provincia del Tungurahua es la que mayor cantidad de cantones posee destinados a la producción de mora con un total de siete, seguido de Carchi y Bolívar con dos y finalmente Cotopaxi con uno; Siendo así, que la superficie del lote de mora es de 0.54 hectáreas por productor, lo que en promedio genera alrededor de 3,600 kilogramos de la fruta de la cual el 87% es de la variedad Castilla (INIAP, 2016). En la siguiente tabla se presentan las

cifras más actualizadas de producción de mora en el Ecuador, lo que permitirá determinar el potencial del país para su generación y posterior comercialización, ya sea de forma natural o con un determinado valor agregado, generado por su transformación en otros bienes:

Tabla 2.

Indicadores descriptivos de las variables de los productores de mora en el Ecuador

Indicadores descriptivos de las variables de los productores de mora en el Ecuador		
Variab	Promedio	Desviación
Superficie del lote de mora	0.54 ha	0.40 ha
Rendimiento de mora por hectárea	3651.64 kg	2767.09 kg
Porcentaje de la superficie sembrada de mora de Castilla	87%	29%
Producción de mora en los meses de mayor producción	2493.53 kg	2197.87 kg
Producción de mora en los meses de menor producción	1113.66	776.90

Nota: (INIAP, 2016)

Además, la producción de mora en los meses más positivos llega hasta casi los 2,500 kilogramos, mientras que aquellos de menor rentabilidad generan cantidades que ligeramente sobrepasan los 1,100 kilogramos; es así, que se puede observar que la producción en el país en las provincias más importantes es considerable y se da de manera constante con picos altos y disminuciones considerables (INIAP, 2016).

Problemas que suelen enfrentarse durante la exportación de mora

Para la producción de mora los pequeños productores enfrentan obstáculos en los procedimientos y requisitos nacionales e internacionales que conlleva a la exportación de la fruta, además de que no poseen procedimientos de control que avalen los procesos agrícolas y defina una

estructura de costos con la finalidad de respaldar el precio de la cosecha, por otro lado existen partidas arancelarias que no se encuentran armonizadas y esto genera dificultades al momento de realizar los trámites correspondientes (CEPAL, 2015).

De esta manera existen pequeños productores que desertan de esta actividad debido a las dificultades que se generan para vender una cosecha de mora, es así como optan por vender, alquilar y en algunos casos dejar abandonadas sus tierras por los diferentes motivos económicos, sociales y políticos. Motivo por el cual el Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca impulsan proyectos como el programa Buen Vivir Rural donde apoya a los sectores campesinos a través de préstamos, seguros de cosecha y capacitaciones para motivar la producción de mora de castilla, ya que esta planta no debilita el suelo cultivable ni le quita sus propiedades, como si sucede con otras plantaciones más agresivas (Diario El Telégrafo, 2014).

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) consiente de los problemas de producción de los agricultores de mora, desde el 2011 investiga procesos de cultivo y mejoras tecnológicas que ofrezcan un mejor fruto a la comunidad, es así que a partir del 2015 inició proyectos de capacitación para que los agricultores tripliquen la producción y obtengan un fruto más grande y resistente, ya que por la suavidad de su textura tendía a deshacerse o desbaratarse durante el acopio o recolección.

De esta manera la investigación se propició en la Sierra, donde a través de muestras de suelos en diferentes sectores obtuvieron las locaciones específicas donde se puede obtener una mora más gruesa y deliciosa; por otro lado, el INIAP también aportó con fertilizantes para combatir las plagas

que se pueden generar durante el cultivo y así controlar las enfermedades que dañan las cosechas.

Otro de los factores a tratar por el INIAP fue el manejo orgánico y limpio del cultivo ya que durante la cadena de valor que genera la siembra de mora dependiendo de la integridad del proceso este afectará positiva o negativamente al fruto, por otro lado también se manifestó la posibilidad de que la institución regule acuerdos comerciales que involucre a los productores, sector agroindustrial, comerciantes y exportadores, para de esta manera ayudar a posesionar las cosechas sin tantas trabas y objeciones, sin embargo esta propuesta no ha sido implementada (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2016).

Exportación de pulpas de fruta al mercado español

Según datos del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR, la pulpa de fruta es exportada principalmente a los Estados Unidos de Norteamérica y a la Unión Europea, en donde España se encuentra en la cuarta posición como destino de exportación, teniendo una participación de compra total de 4,835.00 toneladas y \$ 7.3 millones de dólares en valor FOB (Pro Ecuador, 2015).

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCIÓN NANDINA	PAÍS	TONELADAS	FOB - USD
2008999000	LOS DEMÁS	ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	33,562.66	37,199.08
		HOLANDA(PAÍSES BAJOS)	46,636.79	22,704.92
		RUSIA	23,198.27	10,411.91
		ESPAÑA	4,835.37	7,305.73
		ALEMANIA	5,032.38	5,198.64
		CANADÁ	2,717.72	4,680.49
		PUERTO RICO	1,872.78	3,781.82
		ISRAEL	7,971.79	3,535.12
		JAPÓN	3,853.08	3,282.02
		FRANCIA	1,686.41	3,157.74

Figura 5. Principales destinos de exportación de pulpa de fruta – 2015
Fuente: Pro Ecuador, 2015

Por otra parte, en el contexto de la mora no se ha obtenido una estadística individual que determine su volumen de exportación, ya que normalmente está considerada como una fruta exótica y, por ese motivo, existen estudios sectoriales aplicados a este campo (Pro Ecuador, 2015). En el país, las frutas exóticas están logrando un importante espacio en el mercado internacional, debido a que cumplen con los estándares requeridos en aspectos como: calidad, inocuidad y exquisito sabor, los cuales han cautivado a los consumidores de países europeos, asiáticos y norteamericanos, tanto en el estado de fruta fresca como procesada. De ahí que, el sector de frutas exóticas tiene un alto potencial de crecimiento y se deben plantear estrategias que ayuden a crear mayores inversiones que aseguren su productividad bajo prácticas sostenibles. Normalmente estas frutas, son producidas en provincias de la Sierra como: Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi y Azuay.

Analizando el volumen de exportaciones, se determina que Estados Unidos es el mercado líder en la adquisición de este producto, seguido por Canadá con una tasa de crecimiento del 14% y 17% respectivamente; así como también el país vecino Colombia y Holanda, completan los 4 destinos más relevantes de frutas exóticas con tasas de crecimiento del 22% y 23% respectivamente; situación que refleja la gran demanda que tiene este producto en los mercados internacionales (Pro Ecuador, 2015). Se podría decir que una de las principales ventajas competitivas que posee el Ecuador es la variedad de sus frutas, ya que al ser cultivadas en “la mitad del mundo” cuenta con el clima ideal para asegurar una cosecha de excelente calidad y 100% orgánica, bajo en utilización de químicos y fertilizantes, lo que incide en su sabor más puro y en la concentración de mayor cantidad de nutrientes.

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FRUTAS EXÓTICAS POR DESTINOS							
Miles USD FOB							
País	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ene-sept	TCPA 2009-2013
ESTADOS UNIDOS	18,401	13,584	18,726	28,999	31,625	983	14.50%
CANADÁ	1,191	1,622	2,402	2,189	2,240	207	17.11%
COLOMBIA	519	762	1,151	1,136	1,167	157	22.48%
PAÍSES BAJOS (HOLANDA)	445	417	420	1,347	1,044	190	23.75%
MÉXICO	804	400	307	884	837	12	1.01%
ESPAÑA	346	531	536	425	413	164	4.48%
DEMÁS MERCADOS	1,060	1,327	1,620	1,909	2,649	1,068	25.75%
TOTAL	22,765	18,643	25,162	36,887	39,975	2,781	15.11%

Figura 6. Exportaciones de frutas exóticas 2009 - 2014
Fuente: Pro Ecuador, 2015

Así también, se puede observar que España cuenta con una participación entre los 10 países que mayor importación de frutas frescas, entre las cuales se encuentra la mora; este país cuenta con un 4% de participación en el mercado mundial, formando parte de los 7 países que mayor cantidad de frutas frescas importan anualmente.

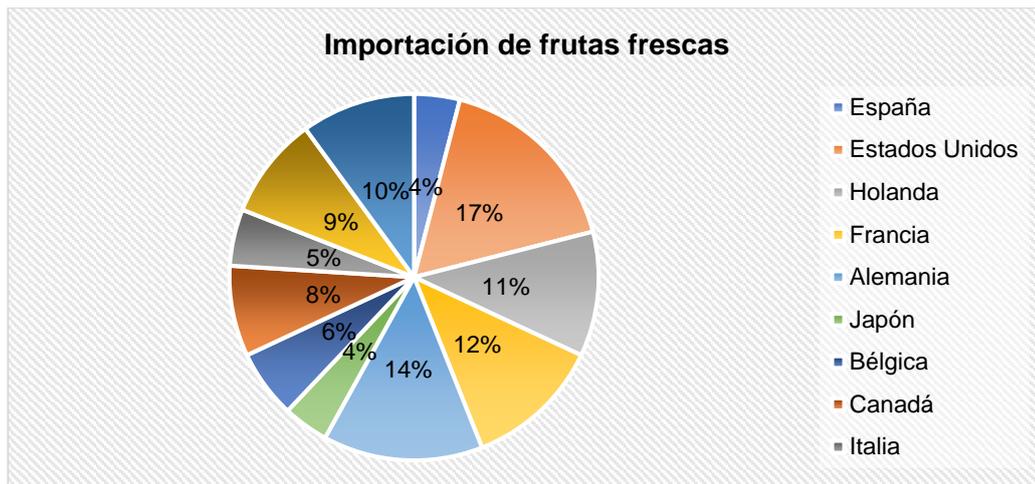


Figura 7. Importación de frutas frescas

Nota: (ProEcuador, 2012)

Marco Legal

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

El Código Orgánico de la producción se establece como una de las herramientas más importantes para el gobierno del Ecuador, ya que tiene como objetivo principal "regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas, orientadas a la realización del buen vivir, por tanto, busca atraer la inversión, fomentar la producción y generar empleo, lo cual dinamizará la economía del país, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas" (Asamblea Nacional , 2010). Su creación se debe a que posee lineamientos que permiten conseguir mayores incentivos logísticos, financieros y fiscales para conseguir el emprendimiento nacional; los incentivos de tipo tributario se clasifican en tres tipos:

- 1) Generales: Poseen cobertura nacional
- 2) Sectoriales: Persiguen el progreso regional de forma equitativa

- 3) Para zonas deprimidas: Requieren la aplicación de nuevas inversiones (Asamblea Nacional , 2010).

Se considera que el gobierno del Ecuador por medio de este código puede cumplir de forma integral con las diferentes metas de política comercial y económica, logrando priorizar el incentivo a la competitividad sistemática y a la producción nacional. Relacionado de manera directa, se debe destacar que este código abarca aspectos para personas naturales y jurídicas, así como otras formas asociativas que desarrollen todo tipo de actividad productiva; considerándose a la misma como aquella que transforma insumos en bienes y servicios; motivo por el cual esta norma considera que sus metas principales son las siguientes:

- 1) Transformación de la matriz productiva, democratización de los factores de producción y fomentar la producción nacional.
- 2) Generación de trabajo de calidad y digno.
- 3) Generar un sistema de innovación y emprendimiento destinado a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores.
- 4) Utilizar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, calidad y armonía con la naturaleza.
- 5) Incentivar y controlar toda forma de inversión privada.
- 6) Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.
- 7) Control estatal para evitar el abuso del mercado, existencia de monopolios y oligopolios.

- 8) Mantener una competitividad sistemática que promueva el desarrollo productivo del país.
- 9) Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico.
- 10) Potenciar la sustitución de importaciones.
- 11) Fomentar y diversificar las exportaciones.
- 12) Promover la economía popular, solidaria y comunitaria.
- 13) Seguir un comercio justo y un mercado transparente (Asamblea Nacional , 2010).

Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017, es el instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. El Plan cuenta con 12 Estrategias Nacionales; 12 Objetivos Nacionales, cuyo cumplimiento permitirá consolidar el cambio que los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos con el país que anhelamos para el Buen Vivir (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013).

La presente investigación se relaciona con el objetivo 10 que busca “impulsar la transformación de la matriz productiva”, a fin de pasar del modelo primario exportador a uno que genere mayor valor agregado y permita la entrada de mayores divisas al país con la finalidad de estabilizar los saldos de la balanza comercial, mediante el incremento y diversificación de exportaciones. Bajo este contexto, la empresa EXOFRUT S.A. se convertiría en el agente involucrado en la producción y exportación de pulpa de mora, siendo un producto terminado que tiene una demanda potencial en el mercado español; situación que estaría relacionada a los lineamientos del gobierno

para acogerse a los incentivos que establece el COCPI y mejorar la competitividad del país, a nivel internacional.

Normativa INEN

Conforme a la normativa INEN (2014), los alimentos que han sido envasados, empaquetados o procesados no deben contar con un rotulado que se aleje de la verdad, lo que significa que no deben contar con información engañosa, equívoca, engañosa o que sea susceptible a confusión por parte del individuo que lo adquiere; tampoco pueden presentar características que den a entender que poseen propiedades medicinales, terapéuticas o curativas.

Los campos obligatorios que debe poseer el etiquetado son las presentadas a continuación:

- 1) Nombre del alimento:** El nombre en el rótulo debe indicar la real procedencia del alimento, especificando lo que es, evitando confusiones en caso de que existan varios nombres para un mismo alimento. Se permite usar un nombre de fantasía, siempre que se especifiquen los componentes.
- 2)** En la cara frontal se debe colocar el nombre del producto, así como todo tipo de palabras que sean necesarias para que no se presenten confusiones, indicando si el producto sufrió proceso que lo dejan concentrado, ahumado, reconstituido o deshidratado.
- 3) Lista de ingredientes:** El producto debe constar con la definición de sus ingredientes, exceptuando los casos en los que contenga un ingrediente único, estos ingredientes deben estar en una lista y colocarse en forma decreciente de acuerdo a su participación en el

producto.

En caso de que un ingrediente se encuentre en cantidades inferiores al 5%, no es necesario que sea declarado, exceptuando aquellos aditivos que posean una función tecnológica; además, tampoco es necesario que se indiquen los productos que se hayan evaporado y desaparecido durante el proceso de generación del producto final.

El Semáforo Nutricional

El Ecuador en Latinoamérica es la primera nación que ha adoptado el sistema conocido como “Semáforo Nutricional”, el cual permite alertar a los consumidores acerca de las cantidades de sal, grasa y azúcar en distintos productos alimenticios (Pérez, 2014).

Este tipo de sistema de etiquetado ha sido promovido por la British Medical Association, así como de distintas organizaciones médicas de gran importancia a nivel internacional, además de otras organizaciones de consumidores como la Consumers International, con el objetivo de combatir de manera constante las enfermedades relacionadas con la obesidad (Pérez, 2014). La representación gráfica de este sistema en el etiquetado de los productos manufacturados es presentada a continuación:



Figura 8. El Semáforo Nutricional

Nota: (ANFAB, 2015)

Para determinar el nivel de concentración de los componentes en un producto, es necesario conocer las cantidades necesarias para entrar en cada una de las categorías existentes:

Nivel Componentes	CONCENTRACION "BAJA"	CONCENTRACION "MEDIA"	CONCENTRACION "ALTA"
Grasa totales	Menor o igual a 3g en 100g	Mayor a 3 y menor a 20g en 100g	Igual o mayor a 20g en 100g
	Menor o igual a 1,5g en 100mL (para líquidos)	Mayor a 1,5 y menor a 10g en 100mL (para líquidos)	Igual o mayor a 10g en 100mL (para líquidos)
Azúcares	Menor o igual a 5g en 100g	Mayor a 5 y menor a 15g en 100g	Igual o mayor a 15g en 100g
	Menor o igual a 2,5g en 100mL (para líquidos)	Mayor a 2,5 y menor a 7,5g en 100mL (para líquidos)	Igual o mayor a 7,5g en 100mL (para líquidos)
Sal (sodio)	Menor o igual a 120mg de sodio en 100g	Mayor a 120 y menor a 600 mg de sodio en 100g	Igual o mayor a 600 mg de sodio en 100g
	Menor o igual a 120mg de sodio en 100mL (para líquidos)	Mayor a 120 y menor a 600mg de sodio en 100mL (para líquidos)	Igual o mayor a 600mg de sodio en 100mL (para líquidos)

Figura 9. Cantidades de componentes para establecer su aporte al producto

Nota: (ANFAB, 2015)

Capítulo III. La Organización

Antecedentes de la Empresa EXOFRUT

En sus inicios la empresa se constituyó bajo la denominación “Inversiones Agrícolas y Ganaderas Guayas S.A.”, pero es hasta 2007 en donde ya cambió su razón social por EXOFRUT S.A., marca con la que ha logrado destacarse a nivel internacional. Esta compañía fue fundada en el año de 1961 y se dedica a la actividad de tipo agrícola; no obstante, a partir del año de 1992 comenzó su actividad de tipo agroindustrial al contar con una fábrica con altos estándares de calidad y cumplimiento de normas internacionales para procesar jugos concentrados de maracuyá y demás frutas tropicales en estado de congelación. A solo media hora de la ciudad de Guayaquil se encuentra la hacienda principal cuya extensión es mayor a 3 mil hectáreas y permiten el cultivo de frutos exóticos como la maracuyá, mora, guayaba y demás. Además, su planta de procesamiento donde laboran 114 empleados cuenta con tecnología de punta certificada bajo estándares de calidad; y está ubicada a 20 minutos del puerto de Guayaquil. A pesar de que la empresa produce concentrados y jugos de diversas frutas, su producto estrella es el concentrado de maracuyá, que al igual que el jugo, es 100% natural. Para su proceso productivo se utilizan frutas frescas, sanas y maduras que provienen de los cultivos de la empresa (EXOFRUT, 2017).



Figura 10. Logotipo de la compañía EXOFRUT

Nota: tomado del sitio web de la compañía

Lineamientos Corporativos

Misión

“Ser la empresa ecuatoriana comprometida en la producción y exportación de bebidas a base de frutas tropicales 100% puras y naturales bajo el respeto de estándares internacionales.”

Visión

“Convertirse en la empresa líder del mercado bajo el compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes a fin de mantener una relación comercial duradera en el largo plazo.”

Objetivos

- 1) Cumplir con los más altos estándares de calidad en la fabricación de nuestros productos.
- 2) Ofrecer productos 100% puros y naturales
- 3) Satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes
- 4) Incrementar nuestros productos y servicios a través del desarrollo de nuevos jugos y concentrados de frutas tropicales (EXOFRUT, 2017)

Línea de productos

La gama de productos que ofrece EXOFRUT S.A. es muy amplia, donde su producto estrella es la maracuyá. Por este motivo su lema es “La fruta de la pasión es nuestra especialidad”. Además, la empresa fabrica puré de guayaba, jugo de piña, aroma de maracuyá y puré de mango; los cuales se producen bajo los estándares de calidad más altos, según las certificaciones ISO 9001: 2002 & HACCP a las que ha calificado la compañía, a través de Bureau Veritas Certificación (EXOFRUT, 2017). Vale destacar que estos productos son comercializados a través de su marca “Frutella”.

Tabla 3. Línea de productos de la empresa EXOFRUT S.A.

Línea	Productos
JUGOS TROPICALES	Jugo maracuyá Jugo de Mango Jugo de Carambola Jugo de Guayaba Jugo de Guanaba
PULPAS TROPICALES	Mango Maracuyá Guayaba Mora Piña Naranja Guanábana Naranja

Fuente: (EXOFRUT, 2017)



Figura 11. Línea de productos de EXOFRUT S.A. bajo la marca "Frutella"

Nota: tomado del sitio web de la compañía

Estructura Organizacional

La empresa posee un personal total de 114 personas, las cuales están distribuidas en las áreas de trabajo de la empresa, quienes laboran en turnos de 8 horas diarias. A continuación, se presenta el organigrama y detalle del equipo de trabajo de la compañía.

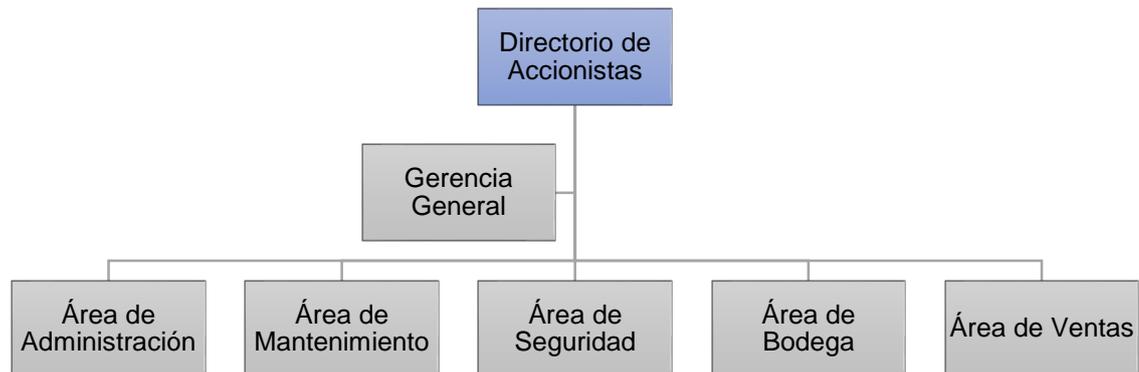


Figura 12. Estructura organizacional de la empresa EXOFRUT S.A.
Nota: elaborado por la autora

Tabla 4. Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	
Producción	56
Administración	27
Mantenimiento	10
Seguridad	6
Bodega	5
Ventas	4
Tratamiento de aguas residuales	3
Calderas	3

Nota: (EXOFRUT, 2017)

Estrategia de Promoción

Las estrategias publicitarias o de promoción, son las que elevan a los productos dentro de la mente del consumidor o cliente, no solo porque crean reconocimiento en el mercado, sino que además logran introducir un producto en mercados actuales o nuevos, potencializando su nivel de comercialización

e incrementando la demanda del mismo. Las principales estrategias que se van a implementar en este caso serán:

1. Se planificarán puntos de encuentro donde se pueda tener reuniones con importadores los compradores españoles, con la finalidad de ampliar las posibilidades de introducción del producto en ese mercado.
2. Se realizará una campaña de difusión de aspectos relacionados con el concentrado de pulpa de mora bajo la marca EXOFRUT, con la finalidad de dar a conocer el producto a una escala general.
3. Se optará por acceder al apoyo que brindan organizaciones gubernamentales para impulsar la exportación de productos, como el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR).

Análisis FODA

A continuación se determinarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto, utilizando como herramienta la matriz FODA

Fortalezas

1. El producto tiene propiedades nutritivas excelentes, hecho que atrae la atención de muchos consumidores y empresarios de industrias relacionadas a nivel internacional. Se cuenta con tecnología especializada para la elaboración del producto con alta calidad.
2. Exofrut ya tiene establecidos procesos, envases y etiquetados para el proceso productivo, por lo que se facilita su fabricación y posterior comercialización.
3. Exofrut está siempre dispuesta al crecimiento empresarial mediante la introducción de sus productos hacia mercados internacionales, por

lo que el proyecto de exportación a España estaría considerado como una propuesta atractiva.

4. Prestigio de Ecuador a nivel internacional como el principal exportador de frutas tropicales.

Oportunidades

1. Existen facilidades comerciales entre Ecuador y España, ya que tiene un arancel del 0% para la comercialización de mercancías.
2. Existen relaciones políticas y comerciales estables en la actualidad entre Ecuador y España.
3. Apoyo gubernamental en Ecuador para las exportaciones tanto financieramente como en capacitación.

Debilidades

1. Se requiere de la búsqueda de intermediarios (Brokers) que faciliten la negociación con importadores españoles.
2. Al tratarse de productos alimenticios se debe invertir más en el embalaje ya que los contenedores para la transportación del producto deben contar con sistema de refrigeración.

Amenazas

1. Riesgo de que la producción se vea influenciada por cambios climáticos, sobre todo en la temporada invernal.
2. Competencia representada por los productores de mora en Colombia que mantienen buenas relaciones internacionales

Capítulo IV. Estudio Técnico

Infraestructura de la empresa EXOFRUT S.A.

Planta de Producción

La fábrica de EXOFRUT ha sido diseñada y equipada con tecnología de punta para procesar concentrados y jugos de frutas tropicales congelados y asépticos. La capacidad productiva sobrepasa las 10,000 toneladas métricas por año como se pudo establecer previamente y una capacidad de almacenamiento de 400 toneladas métricas para productos ya congelados, mientras que puede almacenar 600 toneladas métricas para productos asépticos. Además, la empresa cuenta con la Hacienda “*Rapallo*”, la cual está ubicada a 40 minutos de la ciudad de Guayaquil, la cual opera desde 1990 y produce guanábana, mango, maracuyá, cacao, carambola, plátano, mora, entre otras y que le permite a la empresa contar con un importante flujo de materia prima para los procesos de la organización (EXOFRUT, 2017).

Descripción física de la planta

La empresa se encuentra ubicada en el Kilómetro 19.5 de la Vía a la Costa como puede evidenciarse en la siguiente figura:

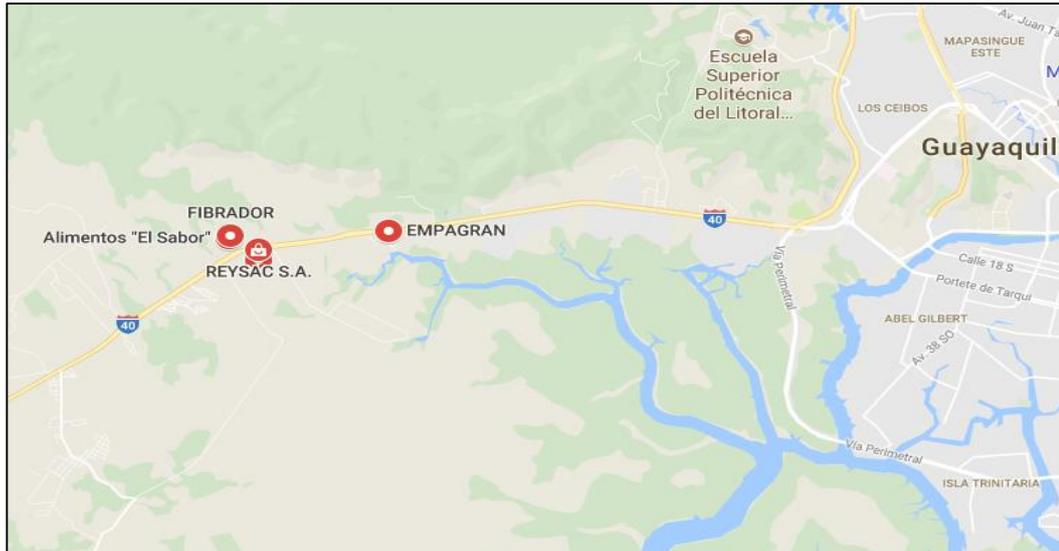


Figura 13. Ubicación de la planta
Nota: (EXOFRUT, 2017)

La empresa EXOFRUT posee un terreno industrial que se ha distribuido de forma que permita aprovechar sus espacios, los cuales abarcan una dimensión total de 5,000 m² con una distribución tipo “U”, lo que le permite contar con las áreas necesarias para la planta de producción, parqueaderos de los trabajadores y visitantes, área de embarque, bodega, oficinas de administración, taller de mantenimiento y varias áreas relacionadas con las labores de la empresa.

Capacidad instalada

Acorde a datos del gerente de la compañía EXOFRUT, se cuenta con una capacidad para procesar un promedio de hasta 2.500 kilos por hora, todo depende también de la cosecha de las frutas según su estacionalidad, el plan de ventas trazado por el área comercial y la disponibilidad de la planta para el procesamiento de las frutas. De este total, se emplea un 20% de la capacidad instalada, ya que el 80% se reparte en maracuyá y otras frutas con menor rotación. Bajo este contexto, si se toma como referencia estos datos, se podría

decir que la capacidad instalada para procesar pulpa de mora corresponde a un promedio de 500 kilos por hora. En este sentido, se presenta un detalle de la capacidad instalada de la empresa entre los años 2014 y 2016, según el tipo de actividad que se realiza incluyendo: recepción de la fruta, extracción de las pulpas, clasificación y pasteurización, evaporación, enfriado y llenado de las botellas con los jugos (valores expresados en toneladas métricas).

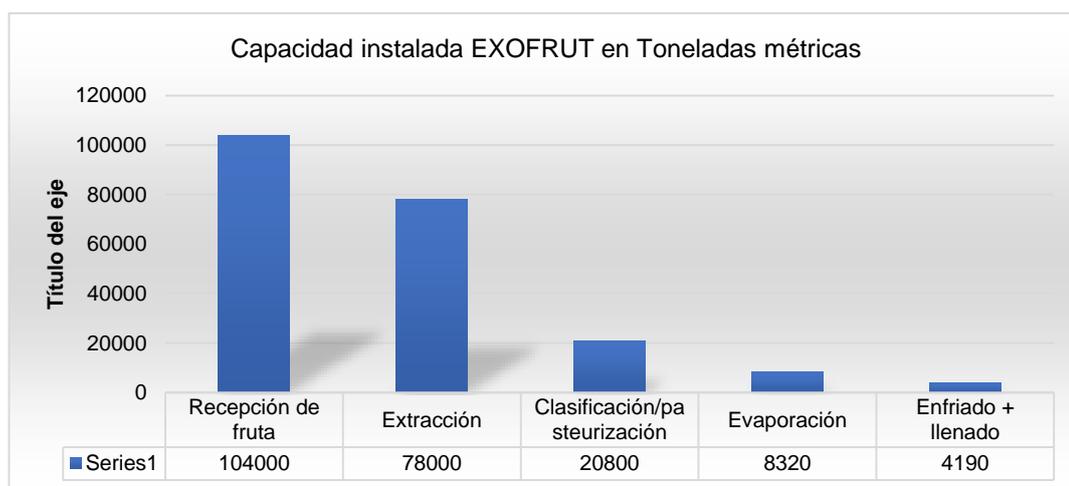


Figura 14. Capacidad instalada EXOFRUT
 Nota: (EXOFRUT, 2017)

En la figura anterior se puede apreciar la capacidad instalada de la empresa en cada una de sus áreas, siendo la recepción de fruta por obvias razones la que mayor repercusión posee en la figura estadística previa con 104,000 toneladas métricas, seguido de la extracción con 78,000 toneladas métricas, para posteriormente pasar a la clasificación y la pasteurización con 20,800 toneladas métricas, una cantidad de 8,320 toneladas métricas destinada a la evaporación, obteniéndose 4,190 toneladas métricas que se destinan a los procesos de enfriado y llenado.

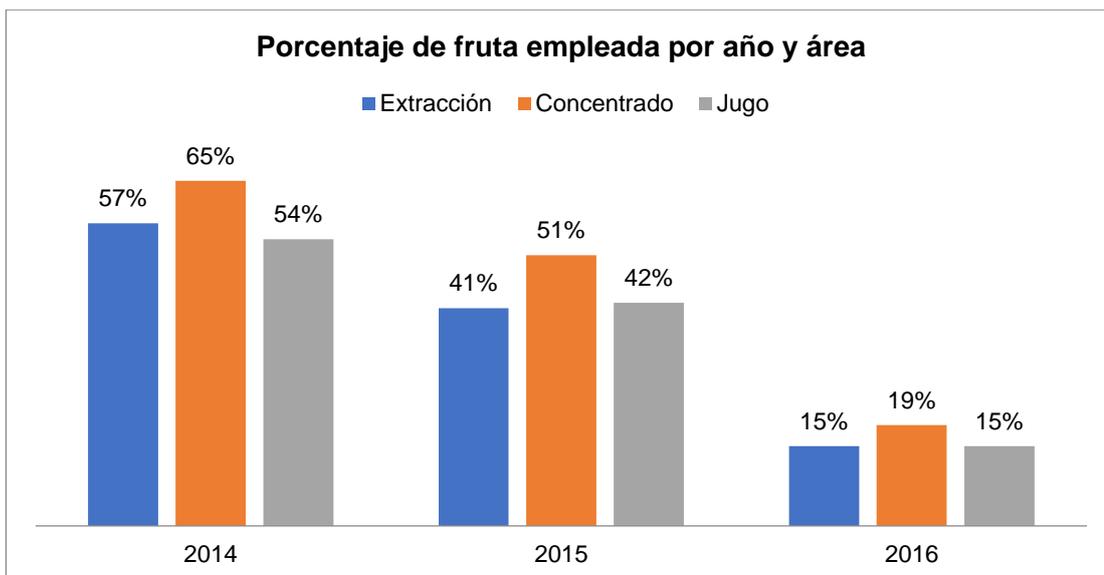


Figura 15. Porcentaje de fruta empleada por año y área
 Nota: (EXOFRUT, 2017)

El porcentaje de concentrado de fruta es el de mayor repercusión en las estadísticas de la empresa, disminuyendo de 65% en el 2014, a 51% para el 2015 y posicionándose en 19% para el año 2016; es importante indicar que los porcentajes han ido disminuyendo desde el 2014, lo que puede indicar que la organización ha ido decreciendo y es ahí donde radica la necesidad de expandir los mercados de destino de la empresa. Mientras que para el año 2017, el porcentaje de fruta extraída va por el 25%, mientras que en primer lugar se encuentra la fruta que se convierte en concentrado y un 0.1% que se hace jugo, es decir, el producto con mayor transformación.

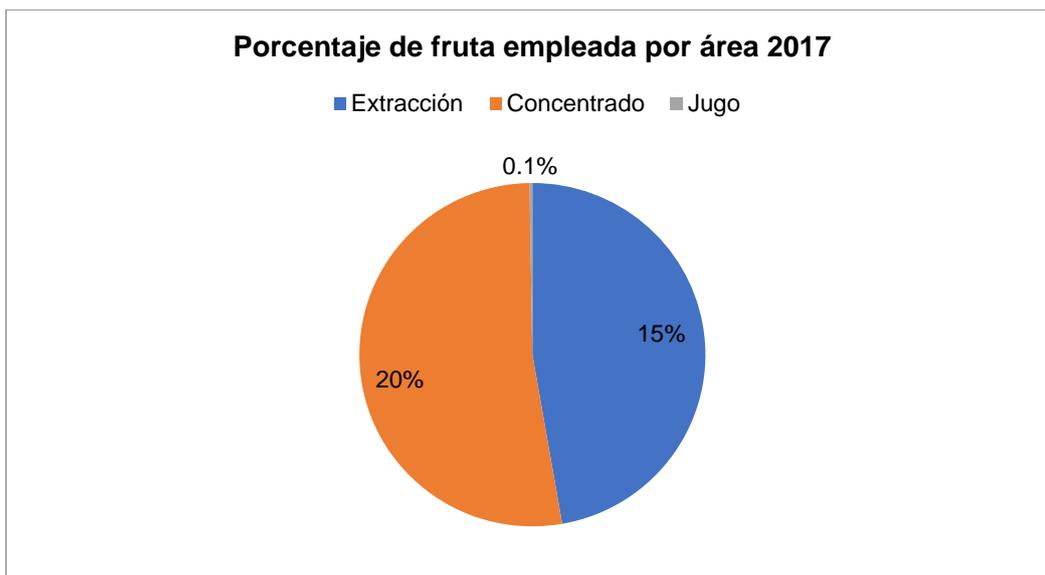


Figura 16. Porcentaje de fruta empleada por área 2017
 Nota: (EXOFRUT, 2017)

Equipamiento

La maquinaria que posee la empresa es de procedencia sueca e italiana, las cuales han sido diseñadas específicamente para el procesamiento de alimentos, las cuales son las siguientes:

- 1) Elevadores de cangilones
- 2) Bandas transportadoras
- 3) Tinajas de remojo
- 4) Elevadores intralock
- 5) Mesa de selección
- 6) Mesa cepilladora
- 7) Extractoras
- 8) Despulpadores
- 9) Centrífugas
- 10) Pasteurizadores
- 11) Evaporadores

12) Llenadoras

Acorde a la información financiera de la empresa EXOFRUT S.A. en la cuenta 11201 Propiedades, planta y equipos, la infraestructura total está valorada en \$ 2, 577,133.00. A continuación, se presenta el siguiente detalle:

Tabla 5.

Propiedad, planta y equipo de EXOFRUT

112	ACTIVO NO CORRIENTE	8.424.109,56
11201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS	2.577.133,00
1120101	EDIFICACIONES	
1120101-01	EDIFICIOS-PLANTA	
1120101-02	EDIFICIOS-HACIENDA	698.130,00
1120102	INFRAESTRUCTURA- INSTALACIONES	
1120102-01	INSTALACIONES-PLANTA	
1120102-02	INSTALACIONES-HACIENDA	480.168,32
1120103	MUEBLES Y ENSERES	
1120103-01	MUEBLES Y ENSERES-PLANTA	
1120103-02	MUEBLES Y ENSERES-HACIENDA	55.146,94
1120104	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	
1120104-01	MAQ. Y EQUIPOS-PLANTA	
1120104-02	MAQ. Y EQUIPOS DE LABORATORIO	
1120104-03	MAQ. Y EQUIPOS DE SEGURIDAD-P	
1120104-04	MAQ. Y EQUIPOS-HACIENDA	995.734,31
1120104-05	MAQ. Y EQUIPOS DE SEGURIDAD-H	
1120105	EQUIPOS DE COMPUTACION	
1120105-01	EQUIPO DE COMPUTACION-PLANTA	
1120105-02	EQUIPO DE COMUNICACIÓN-PLANTA	
1120105-03	EQUIPO DE COMPUTACION-HACIENDA	16.228,54
1120105-04	EQUIPO DE COMUNICACIÓN-HACIEND	12.288,36
1120106	VEH.Y EQ. DE TRANSP.EQ. MOVIL	
1120106-01	VEHICULOS-PLANTA	223.119,45
1120106-02	VEHICULOS-HACIENDA	96.317,08
1120107	REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	
1120107-01	REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	
1120108	OTROS ACTIVOS DEPRECIABLES	
1120108-01	OTROS ACTIVOS DEPRECIABLES	
1120108-02	CONTROL DE ACTIVOS FIJOS	
1120108-03	PROVISION DE ACTIVOS FIJO EN PROCESO	

Nota: los datos fueron obtenidos de los estados financieros de EXOFRUT S.A.

Proveedores de la compañía

La empresa cuenta con 91 proveedores destacados, los cuales no poseen ningún tipo de contrato con la empresa, además de que poseen distintos giros de negocios, entre los cuales se encuentran en mayor cantidad aquellos que pertenecen al campo de insumos, víveres y comercialización de la fruta.

Los tiempos en que efectúan los pagos varían de ser de contado hasta un crédito de 45 días, por lo que en la tabla presentada a continuación se presenta una tabla en la cual se han colocado los 7 principales proveedores de la empresa EXOFRUT S.A., los cuales cuentan con una forma de pago de contado o hasta 15 días de crédito, lo que aportaría una mayor liquidez a la organización.

Tabla 6.

Principales proveedores

Proveedor	Contrato	Naturaleza	Forma de pago
Armorcar del Ecuador S.A.	No	Mant. Vehículos	Contado
Induauto S.A.	No	Mant. Vehículos	Contado
Campos Sánchez Dennis	No	Viveres	15 días
Castro Vinuesa Wilson	No	Insumos	15 días
Comercial Jenny	No	Repuestos	15 días
Franco Ponce Digna	No	Viveres	15 días
Tómala Alvarado Marjorie	No	Viveres	15 días

Nota: (EXOFRUT, 2017)

El método de negociación y gestión de compras con los proveedores se de las distintas frutas como maracuyá, mango, guayaba y demás frutas previamente seleccionados, así como de aquellos ya han sido previamente evaluados. La selección se hará una sola vez cuando se cumple con todos los

requisitos necesarios, mientras que la evaluación es 1 vez por año de acuerdo con el cronograma establecido en primera instancia.

Adicionalmente, se realizan visitas dos veces al año para el programa de capacitación a los agricultores, pudiendo de esta manera contar con una materia prima que cumpla con la calidad deseada. Mensualmente, se envía un listado de proveedores calificados al Departamento de Control de Calidad y al jefe de Planta para la recepción de fruta y mediante viajes semanales en las zonas de producción del maracuyá, mango y guayaba se buscan proveedores que generalmente sean comerciantes y que a su vez realicen el trabajo de acopio a los agricultores de cada zona.

El esquema de la compra de fruta consiste en tener uno o varios acopiadores en cada zona, los mismos que comprarán la fruta a los agricultores para entregar a nuestra planta, el precio de compra de la fruta está determinado por el Coordinador de Compra de Frutas (C.C.F.) bajo la supervisión del Gerente General en función del mercado, definiéndose los precios que se pueden pagar por parte de la empresa y los precios que maneja la competencia.

El requerimiento de la cantidad de fruta que se debe comprar semanalmente está determinado por el Gerente General en función de los pedidos de los clientes. De acuerdo con este requerimiento, el C.C.F. contactará a cada uno de los proveedores para coordinar la llegada de la fruta, así como la cantidad a entregarse de cada proveedor.

Posteriormente, se verifica vía telefónica con la planta la llegada de los camiones, mientras se encuentre en los recorridos por compra de fruta fuera de la ciudad; a su regreso, recibirá las papeletas de peso de fruta para colocar

el precio acordado con el proveedor. Dichas papeletas pasan a Gerencia General para su aprobación y luego al Departamento Financiero para que sea realizado el pago correspondiente a cada persona.

El C.C.F. emite semanalmente un memorándum de ingreso de fruta semanal en el que se detallará la fruta recibida en planta, nombre del proveedor, número de papeleta, peso neto, precio, kilos totales y valor total a pagar. Además, el C.C.F. realiza recorridos semanales a las zonas de producción y a los Centros de Acopio para establecer los siguientes aspectos:

- 1) Verificar el precio que están pagando a los agricultores.
- 2) Realizar la entrega de material informativo relacionado con el programa de Capacitación en el uso de Pesticidas y registrar la entrega de esta capacitación.

El C.C.F. debe garantizar la calidad de la materia prima, por lo que realizan las auditorías pertinentes a los proveedores, siguiendo un cronograma de ejecución donde se evalúan las condiciones de almacenamiento de fruta, condiciones de transporte de la fruta, el personal, manejo y uso de químicos, y toda esta información se la registra en un informe. El valor mínimo para mantenerse como proveedor de EXOFRUT S.A. es de 70%, en caso de obtener una calificación menor de los parámetros, se emitirá un informe de los hallazgos que deben corregirse y mejorarse para que se aplique una nueva auditoría.

Plan de operaciones

Descripción de procesos para la elaboración de la pulpa mora

Los procesos que desarrolla la empresa para la elaboración de la pulpa de mora son los siguientes:

- 1) **Evaluación:** La fruta recibida es evaluada para determinar si cumple con las especificaciones de calidad y disponer su aceptación o rechazo.
- 2) **Almacenamiento:** En caso de que la fruta sea aceptada, se procede a almacenarla para luego emplearla en los procesos posteriores.
- 3) **Prelavado:** Antes de iniciar el proceso, la fruta es pre-lavada manteniendo políticas estrictas de calidad e inocuidad.
- 4) **Selección:** Posteriormente, la fruta se selecciona meticulosamente de acuerdo con los protocolos de seguridad que maneja la empresa.
- 5) **Cepillado y lavado:** La fruta seleccionada es cepillada y sometida a un lavado final.
- 6) **Extracción:** La fruta se dirige al área de extracción, momento en el cual la fruta es separada en lo referente a cáscaras o semillas.
- 7) **Centrifugación:** En el área de centrifugación se eliminan las partículas no necesarias y se mejora la clarificación, para obtener la deseada en el producto final.
- 8) **Pasteurización:** Luego el producto se somete a pasteurización para eliminar la presencia de microorganismos sin que se modifique su composición y cualidades que posee el producto.
- 9) **Concentración:** si se desea un brix superior, se requiere realizar la concentración en los evaporadores.
- 10) **Envasado, almacenamiento, despachado:** El producto pasteurizado pasa a ser envasado inmediatamente en la presentación que sea necesaria según el producto final, trasladándose a cámaras de congelación para que pueda ser almacenado y posteriormente despachado.



Figura 17. Esquematación del proceso de producción y congelación de la pulpa de mora
Nota: (EXOFRUT, 2017)

Determinación la producción de pulpa de mora

En base al proceso previamente establecido se determina que es necesario contar con 1.200 kg de la fruta en estado natural para la elaboración de 1.000 kg de jugo de mora, es decir hay una relación de 1.2 ya que el rendimiento de la fruta es 80% neto para obtener su pulpa. Tomando en consideración que el procesamiento de mora de la compañía es 500 kg por hora, se obtiene la siguiente relación:

Tabla 7.

Producción de la pulpa de mora

Producción hora:	500 kg
Jornada laboral:	8 horas
Producción por día:	4,000 kg (4 Ton.)
Producción por mes:	120,000 kg (120 Ton.)
Producción por año:	1'440,000 kg (14.400 Ton)
Producto terminado por año:	1'152,000 empaques (promedio)

Nota: (EXOFRUT, 2017)

Partiendo de la premisa establecida, se determina que EXOFRUT S.A. tiene una capacidad de producción de 1'152.000 empaques de pulpa congelada en bolsas de 1 kg o 1.000 gramos. Evidentemente, de esta cifra se puede hacer una distinción de las 2 presentaciones en las que se comercializa el producto, ya sea en bolsa o en botella como jugo.



Figura 18. Envases de presentación de los productos terminados

Nota: (EXOFRUT, 2017)

Capítulo V. Análisis del mercado

Análisis de la Oferta

Proveedores de mora a nivel local

Los proveedores de la fruta se encuentran en las provincias de la Sierra ecuatoriana mencionadas previamente, los cuales generan un rendimiento aproximado de hasta 55 cajas de 3.5 kilogramos de manera semanal, las cuales son vendidas en valores que fluctúan entre los 5 y 9 dólares a intermediarios, los cuales colocan la fruta en otros sitios del mercado interno o forman parte de cadenas de distribución para que el producto llegue a otros destinos en el mundo con el fin de que sea consumido (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016). A continuación, se presentan las cifras más significativas de los productores de mora ecuatorianos, para así analizar las cifras encontradas y definir el perfil de los proveedores de la fruta:

Tabla 8.

Perfil de proveedores

PERFIL DE PROVEEDORES	
Características	Valores en promedio
Días de la semana que se destina a producir mora	4 días
Años de experiencia como productor de mora	13 años
Años vendiendo a intermediario minorista	34 años
Años vendiendo a intermediario mayorista	18 años
Porcentaje de productores que recibieron créditos	38%
Beneficios netos por hectárea	2,710 dólares

Nota: (INIAP, 2016)

Es así, que según lo expuesto se puede evidenciar que la mayor parte de los productores de mora destinan más de la mitad de la semana a tareas relacionadas con el cultivo de la fruta, lo que la convierte en su principal

actividad económica; lo que se respalda con la cantidad de años en la actividad, la cual llega a un promedio de 13 años, cifra importante que evidencia que el sector posee un estado de conocimiento importante sobre técnicas de cultivo y demás. Mientras que los años que llevan vendiendo la fruta a minoristas llega hasta los 34 años y los que lo hacen hacia los mayoristas es de 18 años, lo que indica que el sector cuenta con tradición y por ende tienen las relaciones con intermediarios establecidas adecuadamente, por lo que sería necesario que se mejoren las condiciones para adquirir la fruta por parte de EXOFRUT S.A, para así lograr que los productores prefieran comercializar la fruta a esta.

Finalmente, los productores obtienen un beneficio por hectárea de 2,710 dólares, lo que les ha permitido mantenerse por los años mencionados previamente en el mercado, participando de una u otra forma en cadenas productivas y un 38% del total de productores ha accedido a un crédito para mejorar sus cultivos, acceso a maquinaria, creación de sistemas de riego y demás aspectos que les han permitido mantenerse de forma adecuada desenvolviéndose en este sector. Es por esto, que puede considerarse que los productores se encuentran en condiciones positivas, a pesar de que existe una gran cantidad de aquellos que lo efectúan de manera individual, por lo que podría resultar más sencillo acceder a ellos.

Oferta nacional

Mientras que, en lo referente a los participantes del mercado, Frutella, marca de EXOFRUT S.A cuenta con una participación del 9%, por debajo de María Morena con el 21%, en segundo lugar, Ecuafruta con el 19%, Supermaxi con el 14%, Frutasi con el 10% y Fruteiro con el 10% y únicamente

sobre Pacose que posee el 8% de cuota de mercado. A continuación, se presenta una figura en la que se puede evidenciar lo mencionado en el presente párrafo:

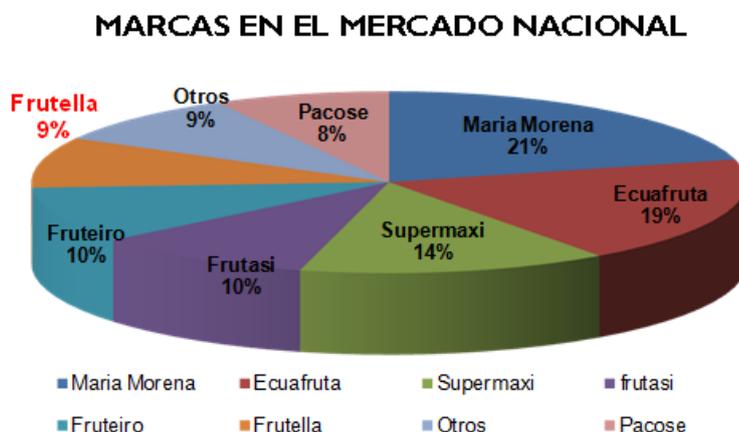


Figura 19. Marcas en el mercado nacional
Nota: (EXOFRUT, 2017)

Es así como, a nivel nacional, los principales lugares de compra de Frutella son las tiendas, las cuales poseen el 50% de predilección por parte del mercado ecuatoriano para adquirir el producto, seguido de los autoservicios con el 32%, dejando en tercer lugar a los mini markets y finalmente las tiendas de abarrotes con el 3%. En la figura a presentarse se puede evidenciar de manera gráfica lo anteriormente expuesto:

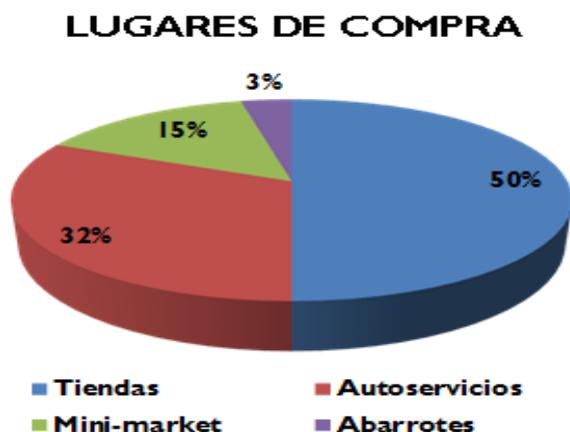


Figura 20. Lugares de compra
Nota: (EXOFRUT, 2017)

Oferta internacional

Los principales exportadores de mora a nivel mundial se encuentran encabezados por España, Estados Unidos y México, naciones que se encuentran por encima de los demás 8 participantes de importancia a nivel internacional. España exporta 160,591 dólares, seguido de Estados Unidos, país que ha exportado un total de 147,627 dólares, mientras que México ha alcanzado la cifra de 99,547 dólares; esto muestra que España es un país que exporta importantes cantidades de mora, pero que igualmente la adquiere a otros mercados para así satisfacer su demanda interna, siendo el Ecuador seleccionado por la gran calidad de su fruta.

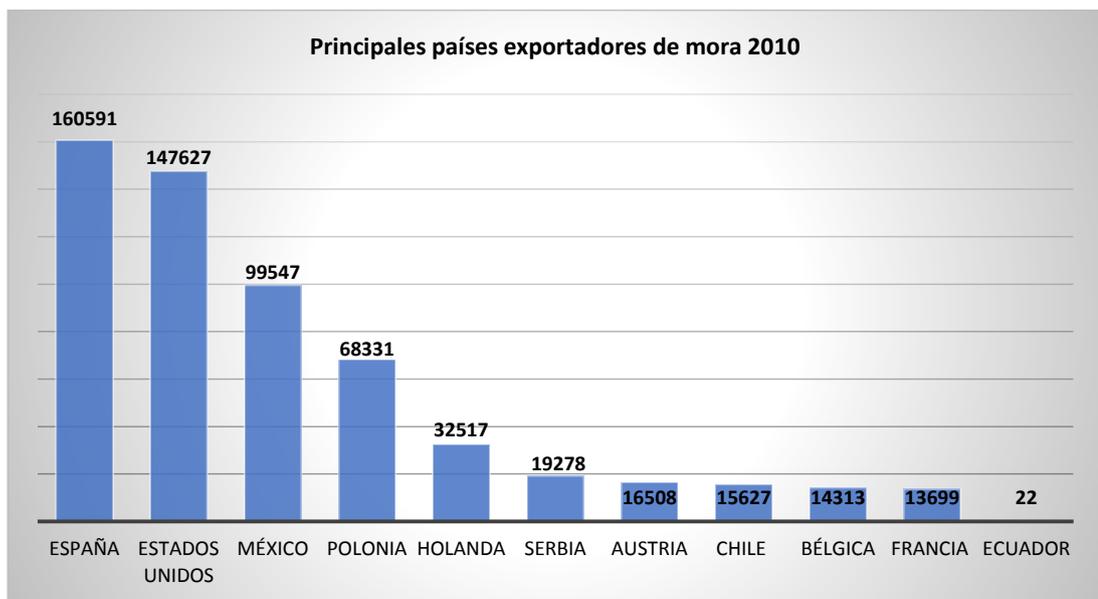


Figura 21. Principales países exportadores de mora 2010

Nota: (Banco Central del Ecuador, 2012)

Mientras que la participación de los países en porcentaje evidencia que España cuenta con una participación total del 27%, seguido de Estados Unidos, el cual posee una intervención del 25% y en tercer lugar México con una participación del 17%. Los países mencionados previamente cuentan con

una participación del 69%, por lo que son las principales fuerzas de venta a escala mundial, por lo que se configuran como los principales competidores que podría tener el Ecuador.

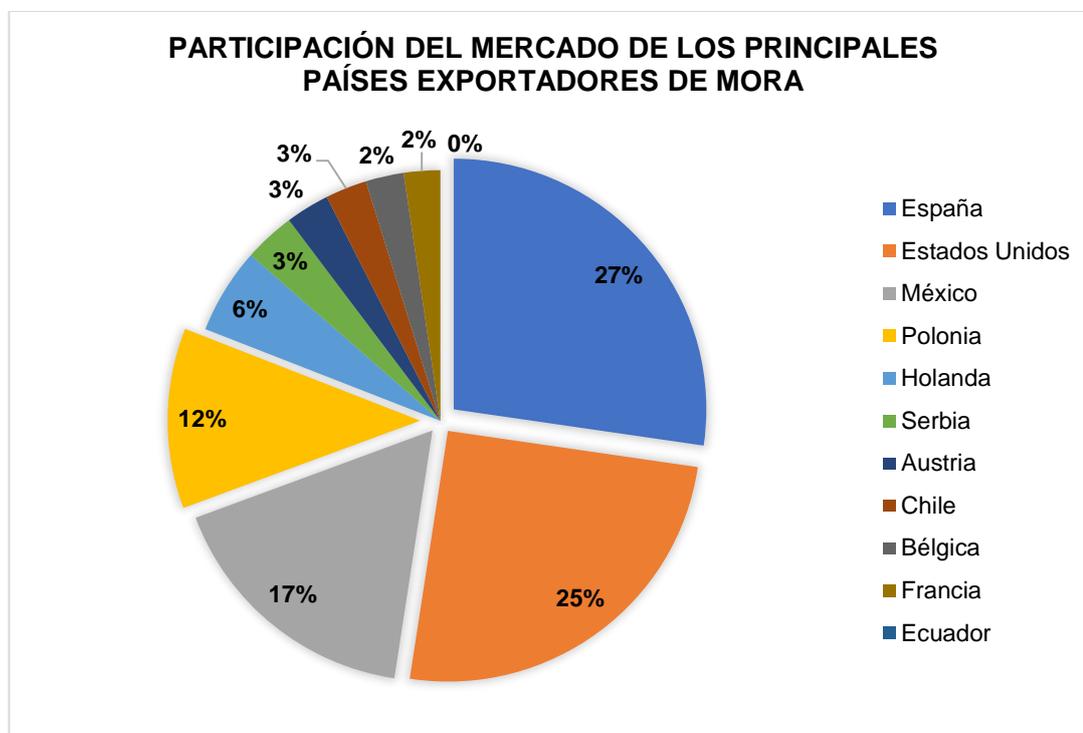


Figura 22. Participación del mercado de los principales países exportadores de mora

Nota: (Banco Central del Ecuador, 2012)

Análisis de la demanda

Demanda internacional

El mercado mundial presenta un incremento en la demanda de las frutas que se presentan en la figura anterior, siendo la mora la que se ubica en tercer lugar, luego del coco y el aguacate y por sobre la demanda del mango; es importante mencionar que estas frutas son las denominadas como no tradicionales a nivel mundial en lo referente a las de mayor crecimiento.

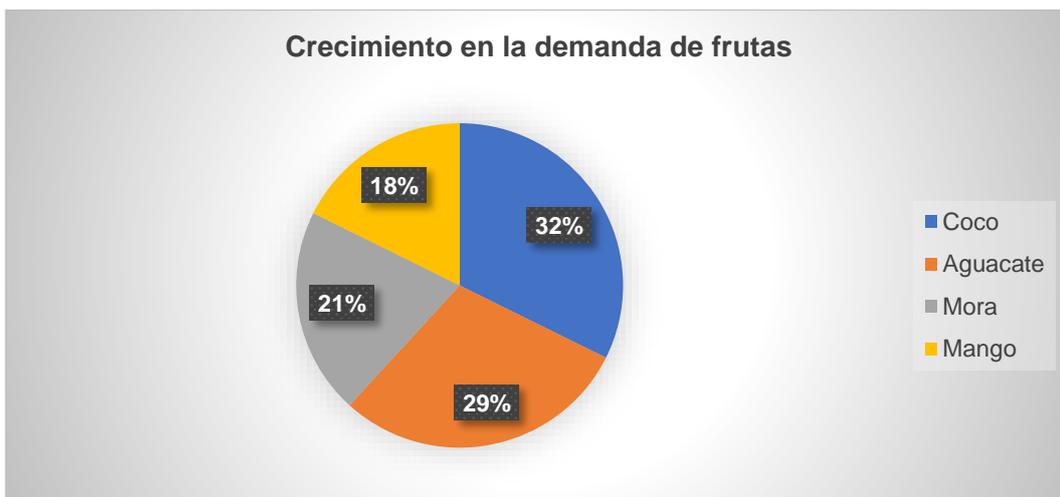


Figura 23. Dinamismo del mercado de frutas
 Nota: (SIECA, 2016)

Es así, que además se presentan los principales exportadores de frutas frescas (entre las que se encuentra la mora) en el mundo, para así conocer la participación de España en el mercado mundial; pudiendo observarse que se encuentra en primer lugar, sin embargo, su producción de mora es muy baja debido principalmente al clima que posee, el cual es muy diferente al del Ecuador. Desde el 2004 hasta el 2008, Estados Unidos era el principal comprador de mora proveniente de Ecuador, datos que sirven para evidenciar la importancia que tomó posteriormente España en lo referente a la compra de esta fruta al Ecuador.

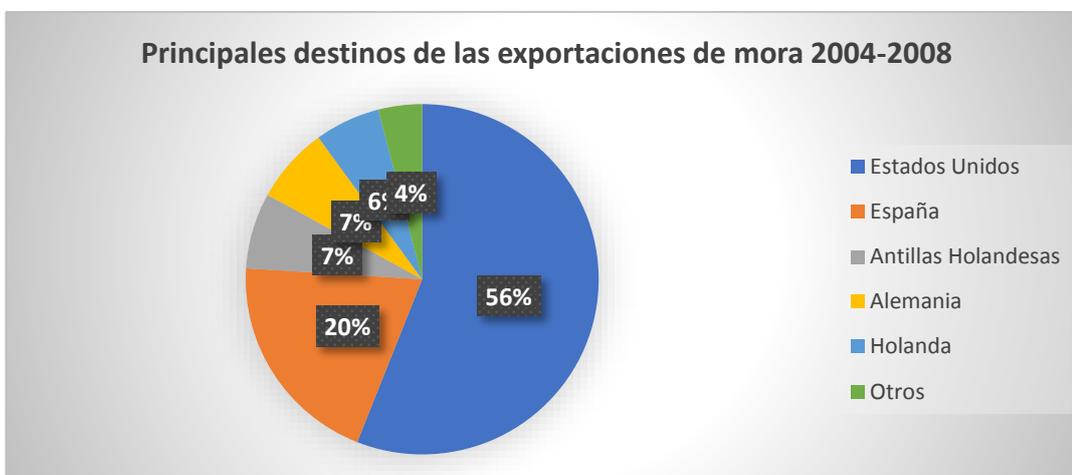


Figura 24. Principales destinos de las exportaciones de mora 2004-2008
 Nota: (Banco Central del Ecuador, 2012)

Análisis de la demanda del mercado español

En el caso específico de España, el índice de importación ha crecido exponencialmente, ya que en el año 2010 la compra de esta fruta en el país europeo era incipiente, mientras que para el 2012 se convirtió en el principal demandante de la fruta ecuatoriana como puede evidenciarse en la figura presentada a continuación:

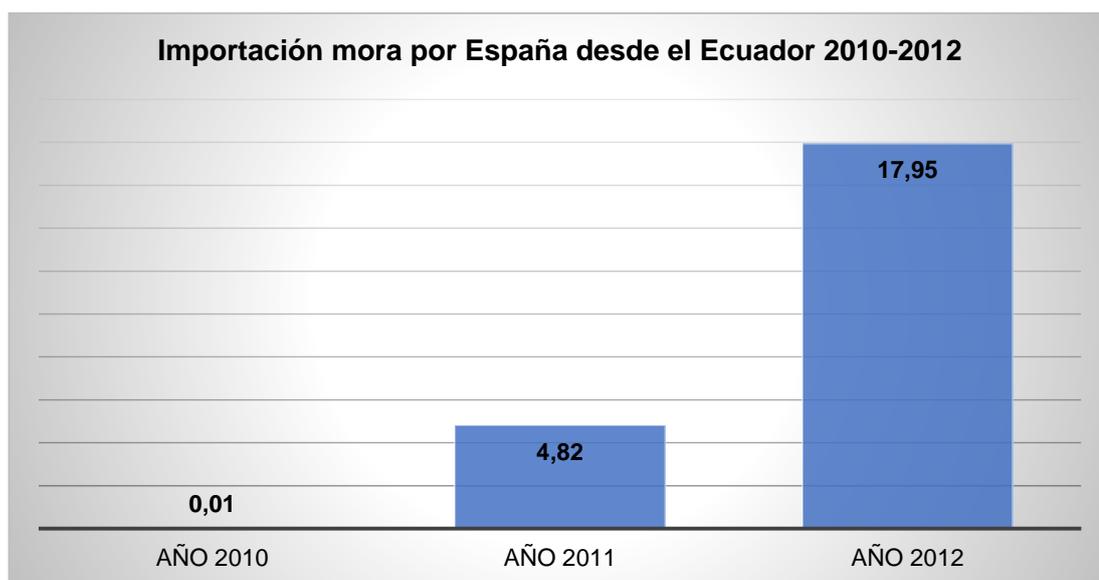


Figura 25. Importación mora por España desde el Ecuador 2010-2012

Nota: (Banco Central del Ecuador, 2012)

En el año 2010 el Ecuador exportaba hacia España un 0.01 toneladas de mora, mientras que para el 2011 esta cifra creció en gran medida, ya que la demanda en ese año fue de 4.82 toneladas y para el 2012 la cifra llegó a las 17.95 toneladas, lo que en términos porcentuales es un incremento significativo, ya que de ser un producto con nula demanda pasó a ser una importante fuente de ingresos para el Ecuador.

España es la nación que más mora compra proveniente del Ecuador para el 2012 con un total de 17,95 toneladas por año según las últimas cifras generadas por el Banco Central del Ecuador (2012), muy por encima de

Canadá y Estados Unidos, naciones que ni siquiera alcanzan una tonelada al año.

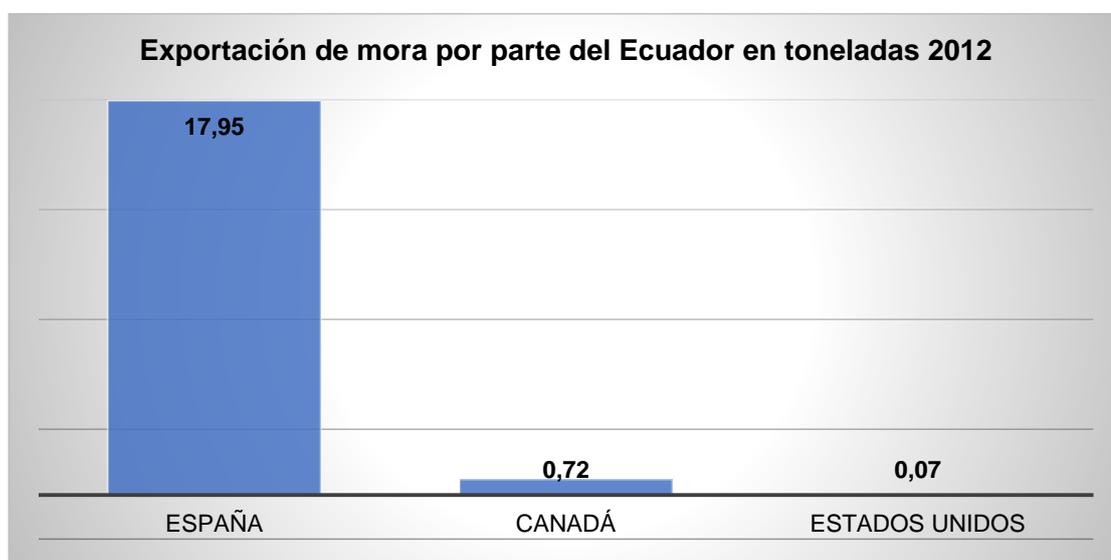


Figura 26. Exportación de mora por parte del Ecuador en toneladas
Nota: (Banco Central del Ecuador, 2012)

El consumo per cápita del gasto anual de los hogares en España del consumo de frutos rojos asciende en € 273.04 millones de euros con valor similar al gasto por el consumo de sandías, uvas, y frutas de IV gama, según al siguiente cuadro.

	CONSUMO		GASTO	
	MILLONES KILOS	KILOS PER CÁPITA	MILLONES EUROS	EUROS PER CÁPITA
Total frutas frescas	4.694,92	102,20	6.262,28	136,32
Naranjas	943,47	20,54	962,19	20,95
Mandarinas	299,11	6,51	384,93	8,38
Limonos	99,45	2,16	148,97	3,24
Plátanos	515,36	11,22	703,88	15,32
Manzanas	557,26	12,13	678,36	14,77
Peras	328,30	7,15	445,49	9,70
Melocotones	220,15	4,79	320,11	6,97
Albaricoques	37,51	0,82	75,20	1,64
Fresas y fresones	110,69	2,41	273,04	5,94
Melones	392,98	8,55	359,72	7,83
Sandías	364,56	7,94	275,62	6,00
Ciruelas	82,19	1,79	138,16	3,01
Cerezas	59,93	1,30	182,94	3,98
Uvas	103,33	2,25	213,60	4,65
Kiwis	155,45	3,38	336,61	7,33
Aguacates	30,40	0,66	78,88	1,72
Piñas	87,32	1,90	124,25	2,70
Otras frutas frescas	307,46	6,69	560,31	12,20
Frutas IV gama	136,19	2,96	202,70	4,41
Frutas ecológicas	376,79	8,20	522,42	11,37

Figura 27. Consumo y gasto en frutas de los hogares, 2010
Nota: Adaptado de: (ProEcuador, 2012)

España es la segunda nación a nivel mundial que adquiere frutas no tradicionales ecuatorianas, contando con una participación del 13%, únicamente por detrás de los Estados Unidos como puede verse en la siguiente figura:

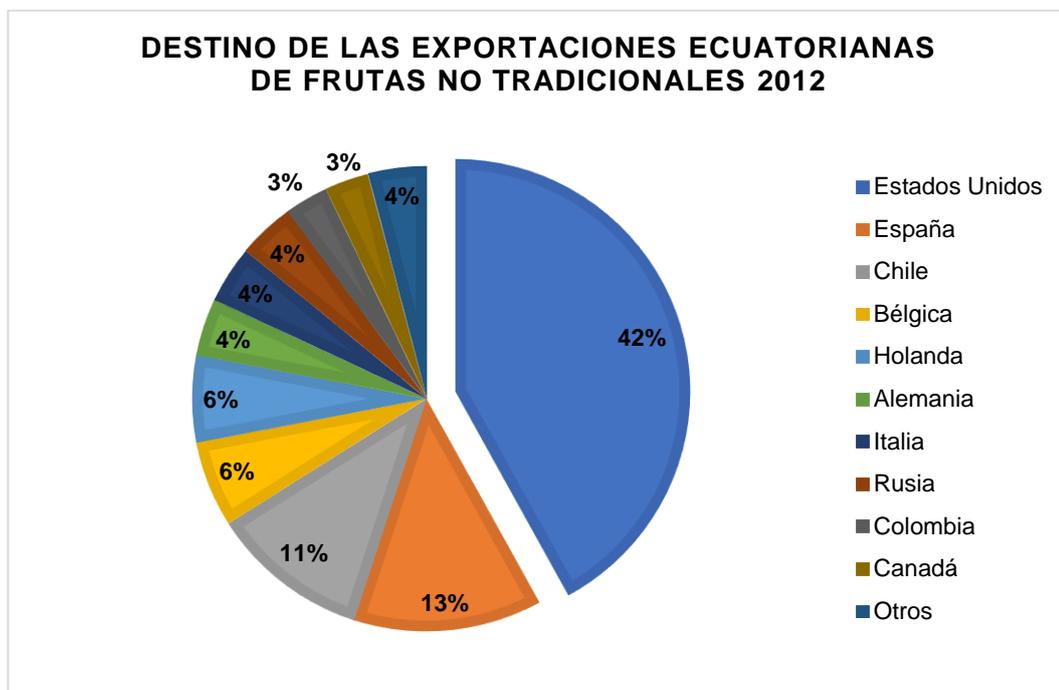


Figura 28. Destino de las exportaciones ecuatorianas de frutas no tradicionales 2012
 Nota: Adaptado de: (ProEcuador, 2012)

Tomando en consideración las importaciones de mora de castilla que demanda España se puede notar que en promedio corresponde a 373 toneladas métricas, presentando una tasa de crecimiento de 30% entre 2008 y 2012, lo que se podría interpretar como una variación interanual promedio de 6% de un período a otro. En este contexto, si analiza la posición de Ecuador, se encuentre en la casilla 7 con un volumen de exportación de 8.2 toneladas en promedio de mora de castilla, pero que ha presentado su mejor volumen en el año 2012, siendo casi 18 toneladas. En ese sentido, el porcentaje de participación de la mora ecuatoriana en el mercado español sería de 2%.

Tabla 9.

Volumen de importación de mora de castilla por parte de España (2008 – 2012)

Exportadores	2008	2009	2010	2011	2012	Promedio 2008 - 2012	%
Serbia	41	118	182	183	66	118	31%
Holanda	95	98	124	143	9	93,8	25%
Bélgica	95	67	47	65	56	66	18%
Colombia	20	18	27	38	43	29,2	8%
Francia	8	7	4	64	56	27,8	7%
Alemania	5	4	1	0,1	77	17,42	5%
Ecuador	3	1	12	7	18	8,2	2%
Italia	0	10	4	4	14	6,4	2%
Bulgaria	15	0	0	0	0	3	1%
Brasil	5	1	0	3	5	2,8	1%
Rumania	0	0	1	0	9	2	1%
Total	287	324	402	507,1	353	374,62	100%

Nota: adaptado de: (Villareal, 2013)

Si el dato de la exportación promedio se lo proyectase a 10 años, se podría determinar que hasta 2023 se habrían exportado a España, alrededor de 28 toneladas de mora de castilla (2013 -2023), para lo cual, el promedio en ese período sería de 22.7 toneladas, es decir, podría haber una mejora de las exportaciones en 1.7 veces más en relación al promedio que se está manejando actualmente entre 2008 – 2012.

Tabla 10.

Proyección de la demanda de mora de Castilla Por parte España

Período	Importación en Toneladas
2013	17,4
2014	18,5
2015	19,5
2016	20,6
2017	21,7
2018	22,7
2019	23,8
2020	24,8
2021	25,9
2022	27
2023	28
Promedio	22,7

Nota: Elaborado por la autora

Para efectos de comercialización de la pulpa de mora en el mercado español, la empresa EXPOFRUT S.A. tendrá un canal de distribución indirecto, el cual se conformará de un cliente mayorista que será FRUITA BROKERS¹, que es el que se encargará de distribuir a los supermercados y minoristas quienes, a su vez, harán llegar el producto al consumidor final. En cuanto al precio por kilo de la pulpa, el valor FOB sería de \$ 4.75² mientras que ya nacionalizado en España, lo más probable es que el precio se incremente un 50% en donde esté incluido el flete y los impuestos de nacionalización que deben pagar los importadores, haciendo que el precio en el mercado español sea aproximadamente de \$ 7.12 el kilo; si a este valor se suma un 50% de ganancia de la tienda minorista o supermercado, se podría determinar que el PVP estimado sería \$ 10.68, lo que en euros se interpretaría entre 8,94 €³, aproximadamente por kg.



Figura 30. Esquematización del canal de distribución de la pulpa de mora
Nota: elaborado por la autora

Investigación primaria

Para efectos de la recolección de datos a través de fuentes primarias, se aplicó como técnica la entrevista, las cuales se distribuyeron de la siguiente manera: Se realizaron 4 entrevistas a las principales líneas navieras, porque son las navieras con las que Exofrut viene trabajando tradicionalmente desde

¹ Página web. www.corredoresdefrutayverduras.com

² Cada empaque de 200 gr cuesta \$ 0.95, en este caso al tratarse de un empaque de un Kilo (1.000 gramos), se multiplicaría por 5, dando como resultado: \$ 0.95 x 5 = \$ 4.75

³ Ver en anexos, el tipo de cambio utilizado.

sus inicios; y 8 entrevistas realizadas a los integrantes del Consejo de Administración de Exofrut, los cuales son 4 gerentes de nivel alto y 4 jefes de departamentales de nivel medio. El objetivo de la entrevista es determinar la viabilidad de exportación de la pulpa de mora, pudiendo adaptar las estrategias de exportación de acuerdo con los requerimientos que solicita el mercado. Los doce entrevistados coincidieron que, aunque la empresa no tiene la experiencia en la exportación de concentrado de pulpa de mora; sin embargo, ellos pretenden hacer las inversiones necesarias para que el próximo año puedan tener una oferta exportable que se ubique en los mercados internacionales con preferencia el mercado español. En los inicios la exportación se realizará con media tonelada en cada semestre, ya que la empresa exporta a la Unión Europea 2 toneladas en cada semestre en total 4 toneladas al año.

Sobre los requisitos de exportación de pulpa de mora a España ellos coincidieron también que los requisitos son los siguientes:

- 1) Registro Sanitario de Ecuador
- 2) Certificado de Libre Venta emitido por la autoridad ecuatoriana
- 3) Certificado de Análisis (Análisis de laboratorio)
- 4) Etiquetado del producto de acuerdo con la normativa española (Ullauri, 2017).

Recordemos que para poder realizar la exportación de cualquier producto es necesario cumplir con requisitos generales y específicos establecidos por el país con el que se negocie. En los términos de negociación se estableció que el FOB es el que mejor se adapta a las condiciones de la empresa, debido a que el vendedor, en este caso EXOFRUT tiene

responsabilidades hasta el momento del embarque. Finalmente, la partida arancelaria sugerida para la exportación de pulpa de mora es la 081120 - Frambuesas, zarzamoras, moras, moras-frambuesa y grosellas, sin cocer o cocidas en agua o vapor, congeladas, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante.

Capítulo VI. Plan de Exportación

Aspectos para la exportación

Para poder exportar el producto, la empresa requiere efectuar las siguientes gestiones aduaneras:

- **Fase de pre-embarque:** Es necesario que se envíe por parte del representante de la empresa o el Agente de Aduana hacia el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador la información que indiquen claramente la intención de exportar, lo cual se lleva a cabo de manera electrónica; esto se emplea por medio del documento con formato de Orden de Embarque, en el que es necesario que se dejen claramente señalados los datos del exportador, además del tipo de carga, el peso que posee y la factura provisional.

Posterior a la aceptación de la orden por parte del ECUAPASS, es momento de que el exportador se encuentre apto para movilizar la carga hacia la aduana y así registrar su ingreso a la conocida “Zona Primaria”, para luego estibarse para que pueda ser sometido al proceso de exportación.

- **Fase de post-embarque:** Es necesario que se presente la Declaración Aduanera de Exportación, lo cual debe llevarse a cabo posterior al embarque de la mercadería, para lo cual resulta importante destacar que el exportador posee un plazo de hasta 15 días para conseguir regularizar el tema de exportación, este tiempo se da desde que la carga ha ingresado en la Zona Primaria.

Es en este momento cuando el ECUAPASS aprobará la información existente en la Dirección de Aduana del Ecuador, procediéndose a enviar un mensaje de aceptación para que llegue al exportador.

Finalmente, al momento en que la DAE posea la numeración correspondiente, llega el momento en que el exportador se encuentra en la obligación de presentar al Departamento de Exportaciones del distrito, para lo cual es necesario contar con la información presentada a continuación:

1. DAE impresa.
2. Orden de Embarque impresa.
3. Factura(s) comercial(es) definitiva(s).
4. Documento(s) de Transporte.
5. Documentos originales de Autorizaciones Previas.

Términos de negociación comercial

El INCOTERMS FOB será el empleado dentro del presente proceso de exportación, para lo cual el exportador e importador poseen las siguientes obligaciones:

Tabla 11.

Responsabilidades propias del INCOTERMS FOB

RESPONSABILIDADES PROPIAS DEL INCOTERMS FOB

Responsabilidades del vendedor

- Efectuar el despacho de exportación por medio de un agente de aduana.
- Correr con la totalidad de gastos necesarios hasta que la mercancía es entregada en el buque, esto incluye las maniobras de carga, manejos de puerto, desaduanización y actividades relacionadas con la carga en el barco.

Responsabilidades del comprador

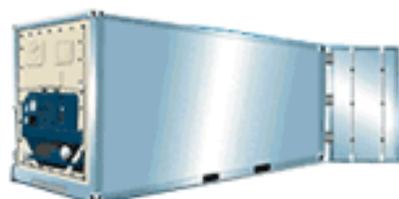
- Efectuar la totalidad de los trámites de importación hasta el país de destino.
 - Asumir todos los riesgos de pérdida o daño desde el preciso momento en que se reciben los bienes, para lo cual resulta resaltar que antes de esta situación, el comprador no posee obligación alguna para contratar algún tipo de seguro por ninguna de las dos partes.
 - Contratar un buque para efectuar la entrega de la mercancía, para lo cual es necesario que se cancelen todos los valores relacionados a este medio de transporte.
-

Es así, que se establece que la carga se exportará de manera no consolidada, ya que la empresa se encuentra en condiciones de comercializar el producto en grandes cantidades, pudiendo llenar por cuenta propia un contenedor de 20 pulgadas refrigerado, el cual posee las siguientes características:

Tabla 12.

Características del contenedor a emplear

CARACTERÍSTICAS DEL CONTENEDOR A EMPLEAR (REFRIGERADO DE 20 PIES)



DIMENSIONES	Largo 5,444 mm Ancho 2,268 mm Alto 2,272 mm
APERTURA	Ancho 2,276 mm Alto 2,261 mm
TARA	3,080 Kg
CAPACIDAD	281 m3
PESO BRUTO MÁXIMO DE CARGA	30,480 Kg
PESO BRUTO MÁXIMO TOTAL	32,480 Kg

Nota: (Marmedsa S.A, 2015)

Se empleará un contenedor climatizado de 20 pies, el cual cuenta con las facilidades para que el producto pueda llegar en óptimas condiciones hasta el mercado objetivo, es decir desde Guayaquil hasta España, para lo cual se empleará una empresa consolidadora, eligiéndose a IEFSA Freight Forwarders S.A, la cual permite exportar mercancías en pequeñas o grandes cantidades según las necesidades de las empresas.

Para poder identificar cada uno de los pasos que se desarrollan en el proceso de exportación, se presenta la siguiente figura, la cual cuenta con un flujograma de procesos:

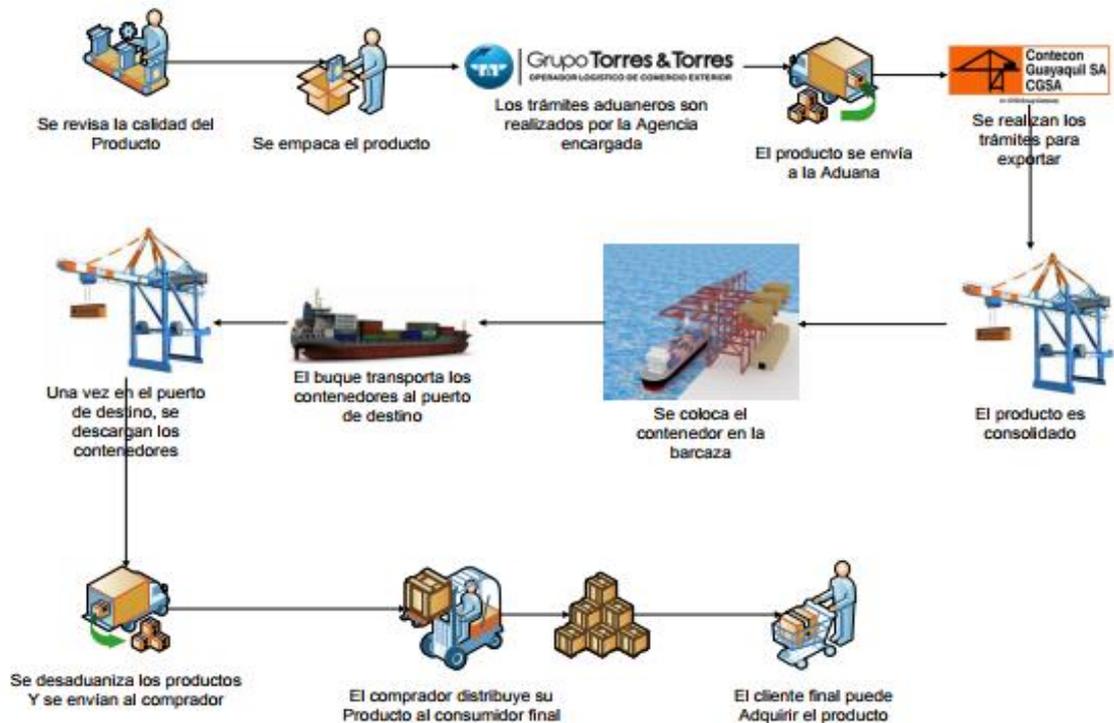


Figura 31. Flujograma de procesos de exportación
 Nota: elaborado por la autora

El tiempo de exportación entre el puerto en Ecuador hasta España es de 25 días, por lo que es indispensable la utilización de un contenedor que permita que el producto llegue en excelentes condiciones y apto para ser comercializado en el mercado objetivo.

Negociación comercial Ecuador – Unión Europea

La Unión Europea es un mercado muy atractivo para el Ecuador, ya que consta de 28 países y 514 millones de consumidores, además su importancia radica en que sus habitantes poseen un alto poder adquisitivo, 32,000 dólares de PIB per cápita y el mercado que se establece como el primer importador a escala mundial de productos y servicios, lo que se traduce en 5.2 billones de dólares (Ministerio de Comercio Exterior, 2016). Finalmente, es el primer importador mundial de los productos presentados a continuación:

- Rosas frescas

- Cacao y preparaciones
- Frutas frescas y preparaciones
- Pescado y crustáceos frescos y preparaciones

El acuerdo comercial entre el Ecuador y la Unión Europea permitió obtener beneficios para ambas partes, los cuales son presentados a continuación:

- Reducción de aranceles en función a los plazos existentes para desgravación.
- Acceso inmediato para toda oferta exportable procedente del Ecuador, a excepción del banano, el cual se beneficia por medio de un calendario de desgravación.
- Mejoramiento del acceso arancelario para el Ecuador en relación con las condiciones previas que se han originado del SGP.
- Exclusiones y tratamientos adecuados de desgravación para distintos productos que proceden de la Unión Europea, principalmente para productos sensibles (Ministerio de Comercio Exterior, 2016).

Requisitos de exportación

Certificación Fitosanitaria

La certificación fitosanitaria es un sistema que tiene la función de mejorar la competitividad de los productos animales, vegetales y de más artículos reglamentados por parte del Ecuador, brindando la posibilidad de mantener e incrementar la accesibilidad hacia los mercados internacionales (Agrocalidad, 2015). Contar con la certificación fitosanitaria significa que un producto ha logrado cumplir con una serie de acciones coordinadas para

conseguir la alta efectividad y la detención de distintas plagas, pudiendo así acceder a los países que cuentan con Organizaciones Nacionales de Protección Fitosanitaria (Agrocalidad, 2015).

Los requisitos para la obtención de este certificado se presentan a continuación:

- Verificar los requisitos fitosanitarios de países de destino dentro del sistema de datos de consulta.
- Inscribirse en el sistema guía.
- Cumplir con lo establecido en las normas legales vigentes (Planes de Trabajo, manuales de procedimiento correspondientes) en el mercado destino.
- Utilizar empacadoras y/o plantas de TH⁴ autorizadas y registradas en dentro de Agrocalidad.
- Adquirir las frutas empleadas en las fincas que se encuentren registradas en Agrocalidad, indicando los códigos asignados y utilizando las etiquetas de trazabilidad.
- Proporcionar al sistema de Agrocalidad la información necesaria para los envíos a exportar cuando esta sea requerida por parte de los proveedores.
- Solicitar el Certificado Fitosanitario de Exportación para los envíos de fruta en los mercados correspondientes.

Las inspecciones fitosanitarias, así como las de calidad son efectuadas de forma programada; en caso de que el envío cumpla con los requisitos necesarios para su exportación, entonces se puede emitir un informe de

⁴ Tratamiento hidrotérmico

inspección fitosanitaria, mientras que, en caso de no cumplir con estos requisitos, entonces el producto procede a ser rechazado (Agrocalidad, 2015).

Requisitos de etiquetado

Los requisitos de etiquetado para ingresar a la Unión Europea son los siguientes:

- Nombre bajo el cual se vende el producto alimenticio.
- Lista de ingredientes, colocados por orden descendente de acuerdo con su participación
- Cantidad de ciertos ingredientes o categorías de ingredientes.
- Cantidad neta de pre-envase de los productos alimenticios, expresada en unidades métricas (litro, centilitro, mililitro, kilogramo o gramo).
- Fecha máxima de duración bajo un formato específico.
- Condiciones de almacenamiento y utilización.
- Nombre y dirección del fabricante, envasador o vendedor establecido dentro de la UE.
- Datos particulares referentes al lugar de origen o procedencia, ya que la ausencia de tal información podría engañar al consumidor.
- Instrucciones de uso.
- Un código para identificar el lote al que pertenece el producto alimenticio.
- Tratamientos a los que ha sido sometido el producto, con indicaciones específicas sobre irradiación y comidas congeladas.

Los alimentos congelados cuentan con medidas armonizadas en toda la Unión Europea en lo que respecta a envasado, etiquetado y control,

indicando que deben permanecer a una temperatura que los mantenga congelados y prevenga su descomposición producto de la temperatura elevada, teniendo las únicas sustancias congelantes permitidas el nitrógeno, el anhídrido carbónico y el airea bajas temperaturas (ProEcuador, 2013).

Pasos para exportación a la Unión Europea

Paso 1

Verificar el estatus fitosanitario en el país de destino, el estatus fitosanitario se refiere al documento que sirve para iniciar las negociaciones entre las autoridades fitosanitarias del Ecuador y del país de destino, indicando que el producto puede ingresar y carece de un riesgo de plagas, cuenta con una aprobación de los métodos de cultivos empleados, la situación geográfica, mapa del país y el nombre o especie del producto enviado.

PASO 2

El registro en Agrocalidad, para lo cual se debe solicitar el registro del operador en la página web de la organización, esto según a si el usuario es exportador, productor o exportador, para lo cual se emplean los siguientes requisitos:

1. R.U.C
2. Copia de la cédula
3. Constitución de la empresa,
4. Nombramiento del representante legal (persona jurídica),
5. Croquis de ubicación del centro de acopio (exportador) y cultivo (exportador - productor)
6. Factura de pago según la solicitud de registro.

Paso 3

Se efectúa una inspección por medio de un auditor de Agrocalidad, el cual observa y califica el lugar de cultivo y producción del bien, esto por medio de un croquis que debe estar dentro de los documentos requeridos, preparando un reporte que debe ser aprobado por Agrocalidad.

Luego de que este es aprobado, entonces se emite al usuario un certificado de registro, así como un código de registro, los mismos que avalan al operador en Agrocalidad, el cual es un registro reconocido internacionalmente.

Paso 4

El certificado fitosanitario se requiere para que el producto pueda ser exportado y debe solicitarse máximo con dos días previos al despacho de este. Es necesario una inspección o pre inspección a los lugares de cultivo, además, se requieren los documentos de registro como operador, factura del envío y copia del manifiesto de embarque (ProEcuador, 2013).

Canales de Exportación Ecuador - España

La exportación hacia España se puede dar por medio de dos vías que son las siguientes.

- **Vía Marítima**

Existen más de 53 puertos internacionales que posee España entre ellos los más importantes son Algeciras, Barcelona y Valencia, donde todos son especializados en el manejo de los contenedores, sus plataformas cuentan con equipamiento sofisticado. Para realizar la exportación es indispensable utilizar los puertos de Valencia o Barcelona, en este caso el puerto establecido es Barcelona se

trabajaré con la naviera – consolidadora IEFSA Freight Forwarders S.A

- **Vía Aérea**

En España existen 100 aeropuertos donde 33 son internacionales los cuales permiten el arribo de diferentes aureolinas, para nuestro estudio tenemos como opción viable trabajar con las aerolíneas de Iberia, KLM, Latam

Capítulo VII. Análisis de viabilidad financiera del proyecto

Estructura de capital de inversión y financiamiento

Para efectos de llevar a cabo el proyecto se considera necesaria una inversión \$ 354 mil dólares, la misma que se desagregará en los rubros de terreno, planta y equipo, tomando como referencia la infraestructura que ya posee la empresa EXOFRUT S.A., así como también los rubros de capital de trabajo para empezar las operaciones de elaboración de pulpa de fruta, asignando como base que sólo el 20% de la capacidad instalada de la compañía. Para financiar esta propuesta, la mayor parte será a través del ingreso de nuevos accionistas el cual cubra el 56.50% y el restante será de un préstamo bancario por 43.50% solicitado a la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Tabla 13.

Inversión y financiamiento del proyecto

ESTRUCTURA DE CAPITAL	VALOR	% PART.
INVERSIÓN EN MAQUINARIAS, EQUIPOS Y PLANTA	\$ 204.000,00	57,63%
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 150.000,00	42,37%
TOTAL	\$ 354.000,00	100,00%

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	VALOR	% PART.
FONDOS PROPIOS	\$ 200.000,00	56,50%
PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 154.000,00	43,50%
TOTAL	\$ 354.000,00	100,00%

Nota: elaborado por la autora

La CFN podría financiar el proyecto de ampliación de la capacidad productiva de EXOFRUT a través de la adquisición de maquinaria nueva, y para este efecto las condiciones de financiamiento son las siguientes: 5 años

plazo, a 10.80% de interés anual y cuotas fija mensuales de \$ 3,332.99 calculadas en base a una tabla de amortización bajo el método francés.

Tabla 14. *Tabla de amortización del préstamo*

INSTITUCION FINANCIERA:	CFN
MONTO:	\$ 154.000,00
TASA:	10,80%
PLAZO:	5
FRECUENCIA PAGO:	12
CUOTA MENSUAL:	\$ 3.332,99

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	PAGO	AMORTIZACION
0				\$ 154.000,00
1	\$ 1.946,99	\$ 1.386,00	\$ 3.332,99	\$ 152.053,01
2	\$ 1.964,52	\$ 1.368,48	\$ 3.332,99	\$ 150.088,49
3	\$ 1.982,20	\$ 1.350,80	\$ 3.332,99	\$ 148.106,29
4	\$ 2.000,04	\$ 1.332,96	\$ 3.332,99	\$ 146.106,26
5	\$ 2.018,04	\$ 1.314,96	\$ 3.332,99	\$ 144.088,22
6	\$ 2.036,20	\$ 1.296,79	\$ 3.332,99	\$ 142.052,02
7	\$ 2.054,53	\$ 1.278,47	\$ 3.332,99	\$ 139.997,49
8	\$ 2.073,02	\$ 1.259,98	\$ 3.332,99	\$ 137.924,48
9	\$ 2.091,67	\$ 1.241,32	\$ 3.332,99	\$ 135.832,81
10	\$ 2.110,50	\$ 1.222,50	\$ 3.332,99	\$ 133.722,31
11	\$ 2.129,49	\$ 1.203,50	\$ 3.332,99	\$ 131.592,81
12	\$ 2.148,66	\$ 1.184,34	\$ 3.332,99	\$ 129.444,16
13	\$ 2.168,00	\$ 1.165,00	\$ 3.332,99	\$ 127.276,16
14	\$ 2.187,51	\$ 1.145,49	\$ 3.332,99	\$ 125.088,65
15	\$ 2.207,20	\$ 1.125,80	\$ 3.332,99	\$ 122.881,46
16	\$ 2.227,06	\$ 1.105,93	\$ 3.332,99	\$ 120.654,40
17	\$ 2.247,10	\$ 1.085,89	\$ 3.332,99	\$ 118.407,29
18	\$ 2.267,33	\$ 1.065,67	\$ 3.332,99	\$ 116.139,97
19	\$ 2.287,73	\$ 1.045,26	\$ 3.332,99	\$ 113.852,23
20	\$ 2.308,32	\$ 1.024,67	\$ 3.332,99	\$ 111.543,91
21	\$ 2.329,10	\$ 1.003,90	\$ 3.332,99	\$ 109.214,81
22	\$ 2.350,06	\$ 982,93	\$ 3.332,99	\$ 106.864,75
23	\$ 2.371,21	\$ 961,78	\$ 3.332,99	\$ 104.493,54
24	\$ 2.392,55	\$ 940,44	\$ 3.332,99	\$ 102.100,99
25	\$ 2.414,08	\$ 918,91	\$ 3.332,99	\$ 99.686,90
26	\$ 2.435,81	\$ 897,18	\$ 3.332,99	\$ 97.251,09
27	\$ 2.457,73	\$ 875,26	\$ 3.332,99	\$ 94.793,36
28	\$ 2.479,85	\$ 853,14	\$ 3.332,99	\$ 92.313,51
29	\$ 2.502,17	\$ 830,82	\$ 3.332,99	\$ 89.811,33
30	\$ 2.524,69	\$ 808,30	\$ 3.332,99	\$ 87.286,64
31	\$ 2.547,41	\$ 785,58	\$ 3.332,99	\$ 84.739,23
32	\$ 2.570,34	\$ 762,65	\$ 3.332,99	\$ 82.168,89
33	\$ 2.593,47	\$ 739,52	\$ 3.332,99	\$ 79.575,41
34	\$ 2.616,81	\$ 716,18	\$ 3.332,99	\$ 76.958,60
35	\$ 2.640,37	\$ 692,63	\$ 3.332,99	\$ 74.318,23
36	\$ 2.664,13	\$ 668,86	\$ 3.332,99	\$ 71.654,10
37	\$ 2.688,11	\$ 644,89	\$ 3.332,99	\$ 68.966,00
38	\$ 2.712,30	\$ 620,69	\$ 3.332,99	\$ 66.253,70
39	\$ 2.736,71	\$ 596,28	\$ 3.332,99	\$ 63.516,99
40	\$ 2.761,34	\$ 571,65	\$ 3.332,99	\$ 60.755,65
41	\$ 2.786,19	\$ 546,80	\$ 3.332,99	\$ 57.969,46
42	\$ 2.811,27	\$ 521,73	\$ 3.332,99	\$ 55.158,19
43	\$ 2.836,57	\$ 496,42	\$ 3.332,99	\$ 52.321,62
44	\$ 2.862,10	\$ 470,89	\$ 3.332,99	\$ 49.459,52

45	\$	2.887,86	\$	445,14	\$ 3.332,99	\$	46.571,66
46	\$	2.913,85	\$	419,14	\$ 3.332,99	\$	43.657,81
47	\$	2.940,07	\$	392,92	\$ 3.332,99	\$	40.717,74
48	\$	2.966,53	\$	366,46	\$ 3.332,99	\$	37.751,21
49	\$	2.993,23	\$	339,76	\$ 3.332,99	\$	34.757,97
50	\$	3.020,17	\$	312,82	\$ 3.332,99	\$	31.737,80
51	\$	3.047,35	\$	285,64	\$ 3.332,99	\$	28.690,45
52	\$	3.074,78	\$	258,21	\$ 3.332,99	\$	25.615,67
53	\$	3.102,45	\$	230,54	\$ 3.332,99	\$	22.513,22
54	\$	3.130,37	\$	202,62	\$ 3.332,99	\$	19.382,84
55	\$	3.158,55	\$	174,45	\$ 3.332,99	\$	16.224,29
56	\$	3.186,97	\$	146,02	\$ 3.332,99	\$	13.037,32
57	\$	3.215,66	\$	117,34	\$ 3.332,99	\$	9.821,66
58	\$	3.244,60	\$	88,39	\$ 3.332,99	\$	6.577,06
59	\$	3.273,80	\$	59,19	\$ 3.332,99	\$	3.303,26
60	\$	3.303,26	\$	29,73	\$ 3.332,99	\$	(0,00)
	\$	154.000,00	\$	45.979,60	\$	199.979,60	

Nota: elaborado por la autora

Presupuestos de costos y gastos de operación

Para el cálculo de los presupuestos de costos y gastos de operación se estima que de la producción de mora total que posee la compañía, se exportarían a España la cantidad de 18.000 kg (18 toneladas) de pulpa de mora a un precio de venta estimado en \$ 4.75, dejando un ingreso mensual de \$ 85.500.00, lo que al año significarían \$ 1'026,000.00 de ingresos anuales para la empresa.

Tabla 15. *Presupuesto de ventas*

Descripción	Cantidad	Precio	V. Mensual	Año 1
Pulpa de mora (kg)	18.000,00	\$ 4,75	\$ 85.500,00	\$ 1.026.000,00
SUBTOTAL			\$ 85.500,00	\$ 1.026.000,00

Nota: elaborado por la autora

Mientras que en lo que concierne a los costos y gastos de operación estos se desagregan en: materias primas, mano de obra, costos indirectos, gastos de administración y gastos de logística. A continuación, se presenta un desglose de estos valores al primer año.

Tabla 16.

Presupuesto de costos de producción

	MENSUAL	Año 1
<u>COSTOS DE PRODUCCIÓN</u>		
Materias Primas	\$ 22.500,00	\$ 270.000,00
Mano de Obra	\$ 11.263,40	\$ 135.160,80
Costos indirectos	\$ 4.500,00	\$ 54.000,00
SUBTOTAL	\$ 38.263,40	\$ 459.160,80

Nota: elaborado por la autora⁵

Tabla 17.

Presupuesto de gastos de administración

	MENSUAL	Año 1
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>		
Gastos de instalación y adecuación	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Sueldos y beneficios personal administrativo	\$ 5.146,99	\$ 61.763,88
Luz	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
Agua	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Telefono + Internet CNT+celular	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Suministros de Oficina	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Materiales de limpieza para oficina	\$ 100,00	\$ 1.200,00
SUBTOTAL	\$ 45.696,99	\$ 273.363,88

Nota: elaborado por la autora

Tabla 18.

Presupuesto de gastos de logística

	MENSUAL	Año 1
<u>GASTOS DE LOGÍSTICA</u>		
Transporte	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Contenedores - flete	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Asesor logístico	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Pago de trámites aduaneros	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Otros gastos de logística	\$ 100,00	\$ 1.200,00
SUBTOTAL	\$ 1.020,00	\$ 12.240,00

Nota: elaborado por la autora

⁵ El costo de la mano de obra corresponde a 2 turnos.

Estado de situación financiera proyecto a cinco años

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja/Bancos	\$ 150.000,00	\$ 391.239,40	\$ 613.787,20	\$ 855.116,44	\$ 1.125.180,39	\$ 1.425.581,15
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 150.000,00	\$ 391.239,40	\$ 613.787,20	\$ 855.116,44	\$ 1.125.180,39	\$ 1.425.581,15
ACTIVOS FIJOS						
Propiedad Planta y Equipo	\$ 204.000,00	\$ 204.000,00	\$ 204.000,00	\$ 204.000,00	\$ 204.000,00	\$ 204.000,00
(-) Depreciacion Acumulada	0	\$ (20.400,00)	\$ (40.800,00)	\$ (61.200,00)	\$ (81.600,00)	\$ (102.000,00)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 204.000,00	\$ 183.600,00	\$ 163.200,00	\$ 142.800,00	\$ 122.400,00	\$ 102.000,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 354.000,00	\$ 574.839,40	\$ 776.987,20	\$ 997.916,44	\$ 1.247.580,39	\$ 1.527.581,15
PASIVOS						
Participaciones por pagar		\$ 36.809,29	\$ 46.828,37	\$ 53.487,58	\$ 60.560,34	\$ 68.071,63
Impuestos por pagar		\$ 45.888,91	\$ 58.379,37	\$ 66.681,18	\$ 75.498,56	\$ 84.862,63
Prestamo Bancario	\$ 154.000,00	\$ 129.444,16	\$ 102.100,99	\$ 71.654,10	\$ 37.751,21	\$ -
TOTAL DE PASIVOS	\$ 154.000,00	\$ 212.142,35	\$ 207.308,74	\$ 191.822,87	\$ 173.810,11	\$ 152.934,26
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 162.697,05	\$ 206.981,42	\$ 236.415,11	\$ 267.676,71	\$ 300.876,60
Utilidades Retenidas	\$ -		\$ 162.697,05	\$ 369.678,46	\$ 606.093,57	\$ 873.770,28
TOTAL PATRIMONIO	\$ 200.000,00	\$ 362.697,05	\$ 569.678,46	\$ 806.093,57	\$ 1.073.770,28	\$ 1.374.646,88
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 354.000,00	\$ 574.839,40	\$ 776.987,20	\$ 997.916,44	\$ 1.247.580,39	\$ 1.527.581,15

Nota: elaborado por la autora

Estado de resultados integrales proyecto a cinco años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	\$ 1.026.000,00	\$ 1.077.300,00	\$ 1.131.165,00	\$ 1.187.723,25	\$ 1.247.109,41
Costos Operativos	\$ 459.160,80	\$ 467.215,06	\$ 475.457,71	\$ 483.894,11	\$ 492.529,84
Utilidad Bruta	\$ 566.839,20	\$ 610.084,94	\$ 655.707,29	\$ 703.829,14	\$ 754.579,57
Gastos de Operación					
Gastos Administrativos	\$ 273.363,88	\$ 252.468,38	\$ 256.663,62	\$ 260.952,12	\$ 265.336,48
Gastos de logística	\$ 12.240,00	\$ 12.374,64	\$ 12.510,76	\$ 12.648,38	\$ 12.787,51
Depreciaciones	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00
Total Gastos de Operación	\$ 306.003,88	\$ 285.243,02	\$ 289.574,38	\$ 294.000,50	\$ 298.523,99
Utilidad Operacional	\$ 260.835,32	\$ 324.841,92	\$ 366.132,91	\$ 409.828,63	\$ 456.055,58
Gastos Financieros	\$ 15.440,08	\$ 12.652,75	\$ 9.549,04	\$ 6.093,02	\$ 2.244,71
Utilidad Antes de Participación	\$ 245.395,24	\$ 312.189,17	\$ 356.583,87	\$ 403.735,61	\$ 453.810,87
Participación de Trabajadores (15%)	\$ 36.809,29	\$ 46.828,37	\$ 53.487,58	\$ 60.560,34	\$ 68.071,63
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 208.585,96	\$ 265.360,79	\$ 303.096,29	\$ 343.175,27	\$ 385.739,24
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 45.888,91	\$ 58.379,37	\$ 66.681,18	\$ 75.498,56	\$ 84.862,63
Utilidad Neta	\$ 162.697,05	\$ 206.981,42	\$ 236.415,11	\$ 267.676,71	\$ 300.876,60

Nota: elaborado por la autora

Flujo de caja proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5						
<u>Ingresos Operativos:</u>												
Ventas Netas	\$	1.026.000,00	\$	1.077.300,00	\$	1.131.165,00	\$	1.187.723,25	\$	1.247.109,41		
<u>Egresos Operativos:</u>												
Costos Operativos	\$	459.160,80	\$	467.215,06	\$	475.457,71	\$	483.894,11	\$	492.529,84		
Gastos Administrativos	\$	273.363,88	\$	252.468,38	\$	256.663,62	\$	260.952,12	\$	265.336,48		
Gastos de Venta	\$	12.240,00	\$	12.374,64	\$	12.510,76	\$	12.648,38	\$	12.787,51		
Participación de Trabajadores			\$	36.809,29	\$	46.828,37	\$	53.487,58	\$	60.560,34		
Impuesto a la Renta			\$	45.888,91	\$	58.379,37	\$	66.681,18	\$	75.498,56		
Subtotal	\$	744.764,68	\$	814.756,28	\$	849.839,84	\$	877.663,38	\$	906.712,73		
Flujo Operativo	\$	281.235,32	\$	262.543,72	\$	281.325,16	\$	310.059,87	\$	340.396,68		
<u>Ingresos No Operativos:</u>												
Inversión Fija	\$	(204.000,00)										
Inversión Capital de trabajo	\$	(150.000,00)										
Valor de Desecho del Proyecto												
<u>Egresos No Operativos:</u>												
Pago de Capital del Préstamo	\$	(24.555,84)	\$	(27.343,17)	\$	(30.446,88)	\$	(33.902,90)	\$	(37.751,21)		
Pago de Intereses del Préstamo	\$	(15.440,08)	\$	(12.652,75)	\$	(9.549,04)	\$	(6.093,02)	\$	(2.244,71)		
Flujo Neto Generado	\$	(354.000,00)	\$	241.239,40	\$	222.547,80	\$	241.329,24	\$	270.063,95	\$	300.400,76
Saldo Inicial de Caja	\$	150.000,00	\$	150.000,00	\$	391.239,40	\$	613.787,20	\$	855.116,44	\$	1.125.180,39
Saldo Final de Caja	\$	150.000,00	\$	391.239,40	\$	613.787,20	\$	855.116,44	\$	1.125.180,39	\$	1.425.581,15

Nota: elaborado por la autora

Evaluación financiera del proyecto

Tabla 19. *Evaluación financiera del proyecto*

DESCRIPCION	FLUJOS NETOS	PAYBACK
AÑO 0	-\$354.000,00	-\$354.000,00
AÑO 1	\$241.239,40	-\$112.760,60
AÑO 2	\$222.547,80	\$109.787,20
AÑO 3	\$241.329,24	\$351.116,44
AÑO 4	\$270.063,95	\$621.180,39
AÑO 5	\$300.400,76	\$921.581,15

Nota: elaborado por la autora

Entrando al contexto de la evaluación financiera, se analizará el rendimiento de la inversión inicial, según los flujos netos de caja generados durante los primeros cinco años de funcionamiento. Como se puede apreciar en la tabla descrita en la parte superior, la inversión inicial está con signo negativo porque representa una salida de dinero por \$ 354 mil; mientras que los valores del año 1 al 5 están en valores positivos porque corresponden a las entradas de dinero que recibe la empresa después de descontar los costos operativos, gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros, pago de participación de trabajadores (15%) y pago de impuestos al Estado (22%).

Tabla 20. *Cálculo de la tasa de descuento*

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO	
FONDOS PROPIOS	56,50%
TASA DESCUENTO	12,83%
PRÉSTAMO BANCARIO	43,50%
TASA INTERÉS PRÉSTAMO	10,80%
TMAR	11,95%

Nota: elaborado por la autora

De esta forma, para evaluar el escenario financiero, se calcula la tasa de descuento del proyecto, que en este caso fue a través del método del costo capital promedio ponderado que se obtuvo una tasa atractiva mínima de

retorno (TMAR) por un valor de 11.95%. Esto significa que ese será el mínimo porcentaje de rendimiento que se debe recibir del proyecto como resultado del costo de inversión que implica las variables económicas del entorno, como el riesgo que asumen los inversionistas, la inflación, la tasa de interés que se pagará a la CFN y el costo de oportunidad que representa utilizar otro instrumento financiero. Por consecuencia, cualquier monto inferior a 11.95% determinaría que el proyecto no es viable y debería rechazarse.

Tabla 21. *Análisis de rentabilidad*

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD		
<i>TASA DE DSCTO.</i>	TMAR	11,95%
<i>TASA INTERNA DE RETORNO</i>	TIR	62,55%
<i>VALOR ACTUAL NETO</i>	VAN	\$553.911,18
<i>ÍNDICE DE RENTABILIDAD</i>	IR	2,56

Nota: elaborado por la autora

Al calcular la tasa interna de retorno (TIR) durante los primeros cinco años de operaciones, se establece que el rendimiento de la inversión es 62.55%, es decir, superior a la TMAR (11.95%) y por tanto el proyecto es viable. Además, el valor actual neto (VAN) que corresponde al beneficio promedio adicional que tendría el proyecto después de descontar la inversión es positivo y mayor a cero, en este caso \$ 553,911.18; lo que significa que por cada dólar invertido la empresa recibe \$ 1.56 adicionales, determinando la rentabilidad del proyecto.

Tabla 22. Retorno de la inversión

PAYBACK	
INVERSIÓN INICIAL	\$354.000,00
FLUJOS ACUMULADOS AL AÑO 1	\$241.239,40
DIFERENCIA	\$ 112.760,60
FLUJO DEL AÑO 3	\$222.547,80
FLUJO POR MES AÑO 3	\$ 18.545,65
RECUPERACIÓN MESES	17,92
RECUPERACIÓN DÍAS	538

Nota: elaborado por la autora

Por otra parte, al calcular el período de recuperación de la inversión a través del método del Payback, se establece que el tiempo de retorno sería de 17.92 meses o su equivalente en 538 días.

Conclusiones

Luego de la realización del presente trabajo de titulación se han podido extraer las siguientes conclusiones:

- La empresa EXOFRUT S.A cuenta con una capacidad instalada que le permite satisfacer de manera adecuada la actual demanda que poseen los productos que actualmente elabora, por lo que es capaz de procesar una nueva fruta y convertirla en concentrados congelados para su posterior comercialización al mercado español.
- España es una de las naciones que mayor mora importan a escala mundial en distintas presentaciones, por lo que al exportarla en forma de concentrados congelados le permitirá a EXOFRUT S.A generar mayores ingresos debido a que es un mercado que posee las características adecuadas para su explotación.
- El plan de exportación diseñado dentro de la presente propuesta cuenta con los términos de comercialización internacional FOB, debido a que representa mayores ventajas para la empresa, además de que, gracias a la experiencia de la misma, se cumplen los procesos necesarios para cumplir los requisitos tanto de envío, como de recepción del producto.
- Según los cálculos financieros, el proyecto de exportación de pulpa de mora sería viable porque con una inversión de \$ 354 mil se generaría una TIR de 62.55% durante los primeros cinco años de operaciones, estando por encima de las expectativas de retorno, reflejadas en la tasa de descuento que en este caso fue de 11.95%

Recomendaciones

Mientras que las recomendaciones efectuadas para mejorar los resultados que el proyecto generaría son las siguientes:

- Es necesario que la empresa amplíe su capacidad productiva, puesto que, dependiendo del éxito alcanzado en el mercado español, su posibilidad de expandirse a otros mercados resultaría elevada, por lo que podría presentarse una creciente demanda.
- Resulta importante que se efectúe de manera periódica un estudio de mercado que permita definir las características de los consumidores, para así modificar estrategias y conseguir satisfacer nuevas necesidades del mercado objetivo y mantener el posicionamiento que la empresa logre alcanzar.
- Conforme a los montos en cuanto a pedidos y la periodicidad de los mismos, la empresa EXOFRUT S.A deberá analizar si los términos de exportación deben mantenerse o modificarse, para así lograr que este proceso cuente con el mayor índice de eficiencia posible.
- Con los excedentes la compañía podría realizar nuevas inversiones para ampliar su canal de distribución en la comunidad europea, a fin de establecerse en países como Alemania, Francia e Italia que también disfrutaran de este producto; así como también los Estados Unidos, ya que esto incentivaría la entrada de divisas para el Ecuador y mejoraría los saldos de la balanza comercial.

Referencias bibliográficas

- Agrocalidad. (2015). *Subbproceso a mercados internacionales*. Quito.
- Alfaro, D. (2011). Análisis de creación de valor económico para empresas del Sector Textil. *Tec Empresarial, Vol. 5 Num 1*, 41-48.
- ANFAB. (2015). *Información Nutricional en la etiqueta*. Obtenido de <http://anfab.com/wp/wp-content/uploads/2015/03/Material-Educativo-Etiquetado.pdf>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica - 6ta edición*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Asamblea Nacional . (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial N° 351.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Consulta de totales por nandina*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaTotXNandin aPaisConGrafico.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Estadísticas Macroeconómicas al mes de Junio 2017*. Quito, Ecuador: Dirección de Estadística Económica - BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Evolución de la Balanza Comercial: Enero - Diciembre 2016*. Quito, Ecuador: Dirección de Estadísticas Macroeconómicas del BCE.
- Basantes, A. (2015). *Diagnóstico de la producción y comercialización del cultivo de mora de castilla en el cantón Pangua, Provincia de Cotopaxi 2014*. La Maná, Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi - Unidad Académica de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales.

- CEPAL. (2015). *Diagnóstico de la Cadena Productiva de la mora en el Ecuador*.
- De León, F. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter*. Javier Vergara Editor S.A., 40.
- Diario El Telégrafo. (21 de Julio de 2014). *Producción de mora despierta interés en el cantón Guano*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-centro/1/produccion-de-mora-despierta-interes-en-el-canton-guano>
- EXOFRUT. (7 de julio de 2017). *Información de la compañía: ¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.exofrut.com/quienes-somos.php>
- EXOFRUT. (2017). *Información financiera*.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta edición)*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación - 6ta edición*. México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.
- INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito, Ecuador: Ecuador en Cifras.
- INEN. (Febrero de 2014). *Norma Técnica Ecuatoriana*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/1334-1-4.pdf>
- INIAP. (2016). *Información levantada por parte de las Direcciones Provinciales Agropecuarias del MAGAP*. Quito.
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2016). *El cultivo de la mora en Ecuador*. Quito, Ecuador: Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca.

- Marmedsa S.A. (2015). *Tipo de Contenedores Marítimos – Reefer*. Obtenido de <http://www.marmedsa.com/tipo-de-contenedores-maritimos-reefer/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2016). *Tungurahua: productores de Vizcaya mejoran su producción de mora*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/tungurahua-productores-de-vizcaya-mejoran-su-produccion-de-mora/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, citado por diario El Telégrafo. (2014). *La Mora de Castilla*. Quito, Ecuador: Centro de Estudios Económicos.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). *Negociaciones Comerciales*. Quito.
- Ministerio de Turismo. (15 de septiembre de 2014). *Ecuador megadiverso y único en el centro del mundo*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-megadiverso-y-unico-en-el-centro-del-mundo/>
- Muñoz. (2010). *La Encuesta*. Obtenido de <http://www.xtec.cat/~cmunoz/recerca/encuesta.htm>
- Pérez, C. (10 de Septiembre de 2014). *SEMÁFORO NUTRICIONAL*. Obtenido de <http://radiohcjb.org/semaforo-nutricional/>
- Plan Nacional del Buen Vivir*. (2013). Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Pro Ecuador. (2015). *Análisis Sectorial de Frutas Exóticas*. Guayaquil, Ecuador: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.
- Pro Ecuador. (2015). *Ficha: producto/mercado - Pulpa de Fruta a España*. Guayaquil, Ecuador: Servicio de Asesoría de Exportaciones.

- Pro Ecuador. (7 de julio de 2017). *Incoterms 2010*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>
- ProEcuador . (2 de Octubre de 2014). *Guía de Exportador* . Obtenido de ProEcuador : <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/GuiaExportador.pdf>
- ProEcuador. (2012). *Análisis Sectorial de Frutas No Tradicionales*. Quito.
- ProEcuador. (23 de Abril de 2013). *Guía de Etiquetado para alimentos y productos textiles*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-de-etiquetado-para-alimentos-y-productos-textiles/>
- ProEcuador. (5 de Noviembre de 2013). *Requisitos para exportar productos de origen vegetal, frescos y congelados*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-productos-de-origen-vegetal-frescos-y-congelados/>
- Sapag, N. (2000). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile: McGrawHill.
- Sapag, N. (2001). *Proyectos de Inversión Formulación y*. Bogotá: Mac Graw Hill.
- Secretaría Nacional de Educación, Ciencia y Tecnología . (2016). *Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Quito.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y talento humano*. Quito, Ecuador: Ediecuatorial.
- SIECA. (Junio de 2016). *Análisis de la competitividad regional del mercado de frutas*.

- Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.
- Tello, C. (2007). *Planeación Estratégica: Fundamentos de la Administración*. Palmira: Universidad Nacional de Colombia.
- Ullauri, P. (17 de agosto de 2017). Entrevista sobre la exportación de mora por parte de Exofrut S.A. (E. Pérez, Entrevistador)
- Velasco, F. (29 de febrero de 2016). *Conoce algunos efectos de la caída del precio del petróleo en el Ecuador*. Obtenido de <http://tusfinanzas.ec/blog/2016/02/29/conoce-algunos-efectos-de-la-caida-del-precio-del-petroleo-en-el-ecuador/>
- Villareal, C. (2013). *Comercialización de mora de castilla producida en la provincia del Carchi sector Maldonado y la demanda requerida en España*. Tulcán, Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Anexos

Resumen de Entrevista a los funcionarios de EXOFRUT S.A.

- **¿Cómo inició la idea de exportar pulpa de frutas? - ¿Qué necesidad satisface?**

La empresa siempre se dirigió a satisfacer la demanda del mercado extranjero por medio de la producción y exportación de concentrados y jugos de maracuyá al mercado agroindustrial, para posteriormente ampliarse; es así como esto se dio por medio de la creación de productos en presentaciones enfocadas al cliente final para el mercado nacional y extranjero.

- **¿Cómo identificaron esta oportunidad de negocio (exportar pulpa de mora)?**

Esto se dio principalmente a que a nivel internacional existe una leve competencia, por lo que EXOFRUT podría ingresar a participar del mismo sin devengar una elevada cantidad de capital, lo cual sería necesario si a escala mundial existieran una gran cantidad de competidores altamente posicionados.

- **¿Qué países compiten con Ecuador en la exportación de pulpa de fruta? o pulpa de mora (específicamente)**

De acuerdo con declaraciones de los altos cargos de EXOFRUT, los principales competidores del Ecuador en la exportación de frutas son Estados Unidos, Chile y Nueva Zelanda, esto debido a que las empresas con las que compete EXOFRUT provienen de estas naciones.

- **¿A qué mercados están exportando pulpa de frutas? ¿La mora ha sido considerada?**

Los principales destinos a los cuales EXOFRUT dirige sus productos son Alemania, Bélgica y Estados Unidos, considerándose durante el último año la exportación de mora a destinos nuevos.

- **¿Qué requisitos deben cumplirse para que el producto sea aceptado en los mercados internacionales, pero específicamente en España? (si es que conoce)**

A España aún no se ha exportado, por lo que la empresa desconoce de manera específica los requerimientos de este mercado.

- **¿Quién es el comprador de la fruta (nombres de empresas que distribuyen) - conoce a alguna empresa española que compraría la pulpa y dónde están ubicados?**

Las empresas que compran la fruta son ACAL en Alemania y Goya en los Estados Unidos, mientras que en España se desconoce de clientes específicos debido a que no se han iniciado los acuerdos correspondientes para la compra y venta del producto.

- **¿Cuántas toneladas de pulpa de fruta de mora (específicamente) se están exportando? ¿A España o U. Europea? - (si tiene ese dato)**

El único país de destino al que EXOFRUT exporta en la Unión Europea actualmente es Alemania, destino al cual la empresa envía alrededor de 2 toneladas al año.

- **¿Considera que es viable exportar pulpa de mora a España y por qué? - Acuerdos comerciales entre Ecuador y España (U.E)**

Si es viable, ya que existe una demanda potencial en el mercado internacional, además de la existencia de acuerdos comerciales del Ecuador con la Unión Europea, los cuales permiten ingresar el producto sin que a su precio final se sumen una gran cantidad de aranceles.

- **¿Qué términos de negociación son los más convenientes para exportar a España o U.E.?**

De acuerdo con las características que posee, el término FOB es el que mejor se adapta a las condiciones de la empresa, esto debido a que el vendedor, en este caso EXOFRUT tiene responsabilidades hasta el momento del embarque, para lo cual emplea un agente de aduana.

- **¿Qué tipo de logística se utiliza para exportar (infraestructura, contenedor, etc.)?**

Actualmente la empresa emplea un contenedor de 40 pies refrigerado para las frutas de mayor demanda a nivel mundial por parte de EXOFRUT, por lo que emplear uno de 20 toneladas para un producto como la mora en el mercado español sería adecuado, para posterior a su aceptación, aumentar el tamaño del contenedor empleado.

Resumen de Entrevista a Funcionarios de Navieras

1. ¿Cuáles son los términos de negociación más convenientes que utiliza el Ecuador para exportar productos agrícolas?

Para realizar exportaciones, no solo de productos agrícolas, sino de cualquier tipo, los Incoterms más utilizados son el FOB y CIF a nivel mundial.

En un escenario perfecto, visto desde el lado del exportador, sería de poder realizar exportaciones EXW, en donde el exportador solo tiene que tener listo la mercancía en sus instalaciones y el importador (comprador) cubre todos los gastos.

2. ¿Cuál es el volumen de exportación de pulpa de fruta que se moviliza hacia el mercado español?

La partida arancelaria sugerida para la exportación de pulpa de mora es la 081120 - Frambuesas, zarzamoras, moras, moras-frambuesa y grosellas, sin cocer o cocidas en agua o vapor, congeladas, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante.

A continuación, un cuadro de las exportaciones de dicha partida arancelaria hacia el mercado español de los últimos tres años y del año 2017 la información es hasta el mes de Julio.

PAIS	PARTIDA	DESCRIPCION	2014 FOB	2015 FOB	2016 FOB	2017 FOB	Acumulado FOB 2014-2017
ESPAÑA	0811200000	FRUTAS Y OTROS FRUTOS, - FRAMBUESAS, ZARZAMORAS, MORAS, MORAS-FRAMBUESA Y GROSELLAS	26.32	15.68	55.90	01.87	99.76

3. ¿Qué requisitos normalmente pide el mercado español para garantizar la entrada de pulpa de fruta?

Entre los requisitos específicos que este mercado exige para la importación de pulpa de frutas de procedencia ecuatoriana están:

- Registro Sanitario de Ecuador
- Certificado de Libre Venta emitido por la autoridad ecuatoriana
- Certificado de Análisis (Análisis de laboratorio)

- Etiquetado del producto de acuerdo con la normativa española.

Recordemos que para poder realizar la exportación de cualquier producto es necesario cumplir con requisitos generales y específicos (van a depender del tipo de producto que se desea exportar y el mercado destino).

4. ¿Cuánto tiempo demora en llegar un contenedor desde el Pto de Guayaquil a España?

Si se toma como puerto de destino el puerto de Barcelona, el tiempo de tránsito desde el puerto de Guayaquil es 25 días.

5. ¿Cree que es viable la exportación de pulpa de fruta de mora al mercado español? - Argumente su respuesta.

Definitivamente es viable, es un producto que se ha exportado por los últimos tres años a este destino y actualmente gozamos de preferencias arancelarias en la mayoría de las partidas arancelarias debido a la firma del Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea.

6. Qué términos de negociación son los más convenientes para exportar a España o U.E.

Como se mencionó inicialmente, los incoterms más utilizados a nivel mundial son el FOB y CIF; pero en el escenario perfecto, para el exportador, el más conveniente sería el EXW.

Especificaciones del producto – Pág. 1



Specification Issue Number: 0016
Issue Date: January, 2015
Version: 1

PRODUCT SPECIFICATIONS

PRODUCT: Blackberry Pulp "Only"
BOTANICAL NAME: Rubus Glaucus

ANALYTICAL INFORMATION

PARAMETER	UNITS	RANGE
° Brix (uncorrected) at 20°C	° Bx	28 +/- 3
Overall evaluation of acid (such as citric acid pH 8.3)	%	1.5 +/- 0.7
pH	-	3 +/- 0.5

MICROBIOLOGICAL INFORMATION

PARAMETER	UNITS	RANGE
Total Plate count	Cfu/g	Max. 1000
Yeasts and molds	Cfu/g	Max. 100
Total Coliforms	Mpn	<3
E. Coli	Cfu/g	Negative

SENSORY REQUIREMENTS

Appearance	Homogeneous liquid, free from stones or leftover shells.
Colour	Characteristic dark - purple.
Odor	Characteristic of the fruit, fermentation odor free.
Taste	Characteristic of the fruit, free of flavor and other unusual fermentation flavors.

Especificaciones del producto – Pág. 2



Specification Issue Number: QN6
Issue Date: January, 2015
Version: 1

PRODUCT SPECIFICATIONS

PRODUCT: Blackberry Pulp "Only"
BOTANICAL NAME: Rubus Glaucus

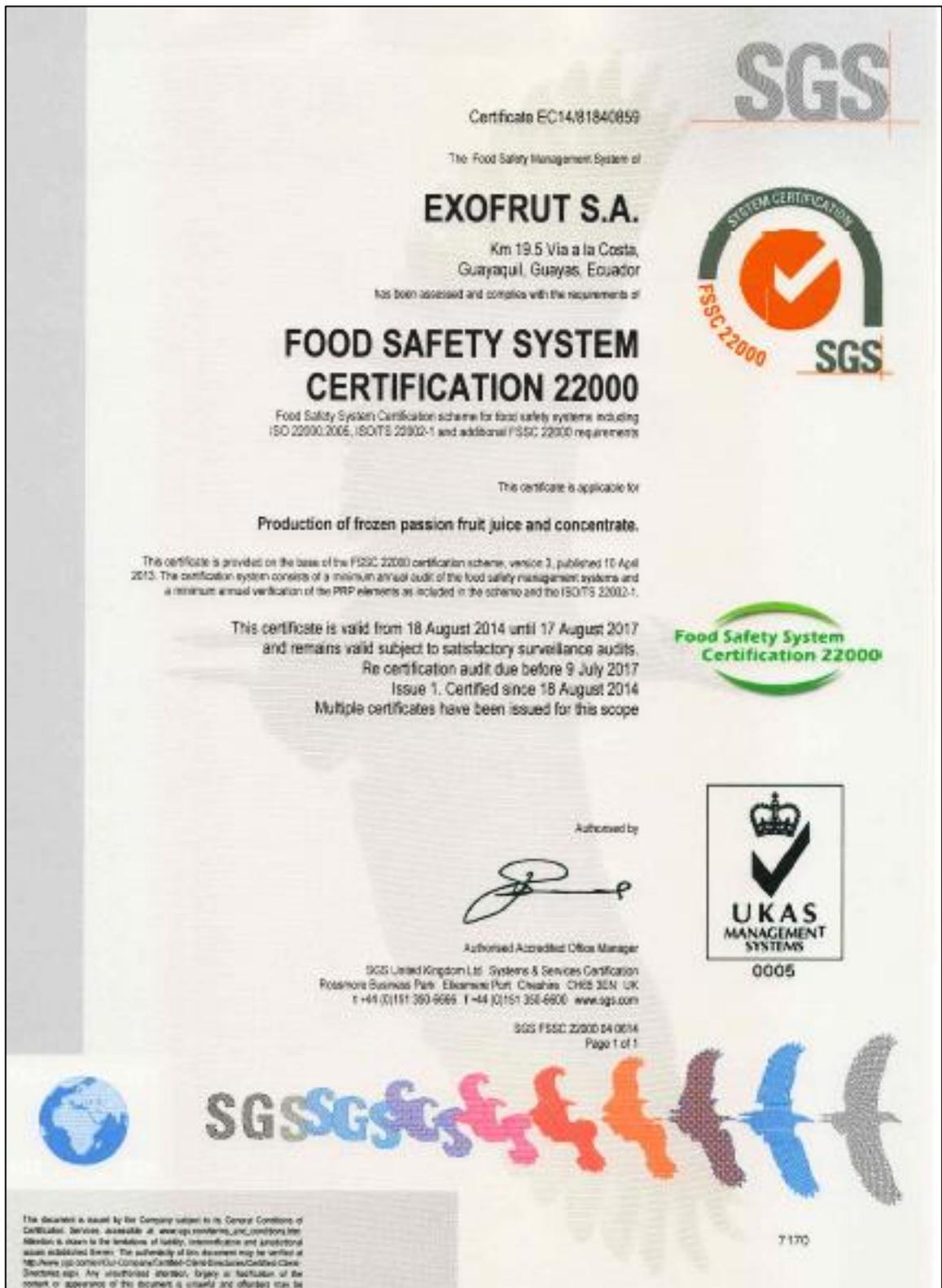
PACKAGING, STORAGE AND TRANSPORTATION

Packaging	Glass bottle, twist-off cap, plastic label and packed in cardboard master cases.
Unit Weight	450 g
Gross Weight	4151.4 g.
Shelf Life	12 months
Storage Condition	Ambient temperature (25°C – 30°C)
Label Identification	Under the guidelines of the Ecuadorian labeling regulations.

GENERAL REQUIREMENTS

Authenticity	The product is made from 100% natural, fresh fruit and is not modified or adulterated in any way. The product complies with the AIN Code of Practice. Genetic manipulated plants and raw materials are not used.
Additives	The product does not contain any food additives. Processing aids are not used.
Hygiene	The product is prepared according to the FDA Juice Industry HACCP Guidance, Good Manufacturing Guidance (GMP) and Sanitation Standard Operation Procedures (SSOPs).
Contaminants	The values for heavy metals do not exceed the limits of AIN Code of Practice.
Pesticide Residues	Only in the EC approved agro-chemicals are used during cultivation. The residues do not exceed the maximum levels of the Directive 90/642/EC as well as subsequent amendments.

Certificaciones de EXOFRUT – Pág. 1



Certificaciones de EXOFRUT – Pág. 2



Presentación del producto de Pulpa de Mora – Exofrut S.A.



Empaque el producto Exofrut – Pulpa de Mora – Only y Frutella



Only
MORA BLACKBERRY



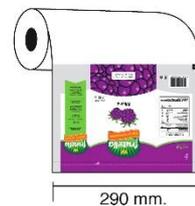
GUIA DE COLORES

CLIENTE: Exofrut
ARTE: FRUTELLA MORA 400g
ESCALA DE ARTE: 100%
FECHA: 11/05/16

Cyan
Magenta
Amarillo

Negro
Lila
Blanco

LA APROBACION DE ESTE ARTE CONSTITUYE LA ACEPTACION DEL DISEÑO Y TEXTOS LEGALES, ASI COMO LA PRODUCCION, TAMAÑO Y MEDIDAS DEL MISMO. NO ES VALIDA COMO MUESTRA DE COLORES.



Tipo de cambio Dólar / Euro – 26 agosto 2017

conversor Tipos de cambio	
10,68 USD = 8,94 EUR	
cambiar el orden ↓↑	
10,68	X
De :  USD - Dólar americano	▼
A :  EUR - Euro	▼
Tipo de cambio	
EUR/USD = 0,83706	
Tipos de cambio :	

USD Dólar americano

País: Estados Unidos
Región: América del Norte
Sub-Unidad: 1 Dólar = 100 céntimos
Símbolo: \$, US\$

El dólar estadounidense es la moneda oficial de los Estados Unidos de América. Durante mucho tiempo el dólar ha sido el pilar de la economía mundial siendo éste la base para los tipos de cambio y las cotizaciones mundiales

Cotizaciones USD Reserva Federal



EUR Euro

País: Eurozona
Región: Europa
Sub-Unidad: 1 Euro = 100 céntimos
Símbolo: €

El euro es la moneda oficial de 19 países de la Unión Europea (UE) (Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Estonia, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Malta, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Eslovaquia, Países Bajos y Portugal). Las monedas y billetes de Euro entraron en circulación el 1 de enero de 2002.

Cotizaciones EUR Banco Central Europeo



Presentación del producto de Pulpa de Mora FRUTELLA – Exofrut S.A





ANEXO FOTOGRÁFICO DE LA PLANTA – MAQUINARIA



MESA DE SELECCIÓN DE MORA



CENTRIFUGAS



CEPILLADORA



EVAPORADORA



LLENADORA



ESTERILIZADOR



TORRE DE ENFRIAMIENTO



SECADOR



CONTENEDOR



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Pérez Burgos, Estela Mary**, con C.C: # 0922530340 autora del trabajo de titulación: “Análisis de factibilidad para la exportación de concentrado de pulpa de mora para el mercado español. Caso de estudio EXOFRUT S.A.” previo a la obtención del título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 1 de septiembre del año 2017

f. Estela Pérez B

Nombre: **Pérez Burgos, Estela Mary**

C.C: **0922530340**

FICHA DE LA SENESCYT



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"Análisis de factibilidad para la exportación de concentrado de pulpa de mora para el mercado español. Caso de estudio EXOFRUT S.A."		
AUTOR(ES)	Pérez Burgos, Estela Mary		
REVISOR(ES)/TUTOR	Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Carrera de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera En Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	1 de septiembre del año 2017	No. DE PÁGINAS:	129
ÁREAS TEMÁTICAS:			
PALABRAS CLAVES	Mora, exportación, factibilidad, Ecuador, España		
RESUMEN/ABSTRACT:			
<p>Este proyecto fue desarrollado con el objetivo principal de determinar la factibilidad para que la empresa EXOFRUT S.A pueda exportar concentrado de pulpa de mora al mercado español, contribuyendo de esta manera a la expansión de la empresa en nuevos mercados mediante la oferta de un nuevo producto y atendiendo la importante demanda de la fruta por parte del mercado español. Se toman como sustentos teóricos varios conceptos relacionados con la ventaja competitiva de las naciones, los términos de negociación comercial mayormente empleados a escala internacional, teorías de planificación estratégica, así como teorías de factibilidad, las cuales en conjunto permitirán definir las estrategias y acciones pertinentes para conseguir que la empresa pueda posicionarse de manera adecuada dentro del mercado objetivo. Dentro del análisis efectuado se pudo definir que la empresa EXOFRUT S.A cuenta con la capacidad para procesar la mora y expendirla al mercado español, ya que actualmente procesa otras frutas como maracuyá y mango y las envía a países como Estados Unidos, Bélgica y Alemania. Es así, que se pudo generar un análisis de factibilidad en el cual se determinaron que las condiciones resultan adecuadas para que la empresa pueda desarrollar la elaboración y comercialización de este nuevo producto.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-(2129088)	E-mail: (espebur27@hotmail.com)	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-2209207		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			