



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**TEMA:
FACTIBILIDAD DE EXPORTACION DE PULPA DE CHIRIMOYA A
EEUU - CALIFORNIA**

**AUTOR (A):
GARZÓN LLORENTY ROBERTO DANIEL**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
ING. COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

**TUTOR:
ING. ALCIVAR MARÍA JOSFINA ALIVES**

Guayaquil, Ecuador

2015



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Roberto Daniel Garzón Llorrenty, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ing. Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe.

TUTOR (A)

OPONENTE

ING. MARÍA JOSEFINA ALCIVAR

ING. MÓNICA ECHEVERRÍA

**DECANO(A)/
DIRECTOR(A) DE CARRERA**

**COORDINADOR(A) DE ÁREA
/DOCENTE DE LA CARRERA**

ING TERESA KNEXEVICH PILAY

Guayaquil, a los 22 del mes de Septiembre del año 2015



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **ROBERTO DANIEL GARZÓN LLORENTY**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación Factibilidad de exportación de pulpa de chirimoya a EEUU - California previo a la obtención del Título **de Ing. Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 22 del mes de Septiembre del año 2015

EL AUTOR (A)

ROBERTO DANIEL GARZÓN LLORENTY



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **ROBERTO DANIEL GARZÓN LLORENTY**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Factibilidad de exportación de pulpa de chirimoya a EEUU - California, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 del mes de Septiembre del año 2015

EL (LA) AUTOR(A):

ROBERTO DANIEL GARZÓN LLORENTY

AGRADECIMIENTO

Agradezco este momento en primer lugar a Dios, por hacer todo esto posible, a mi tutora de tesis por su dedicación y compromiso, a mis padres por siempre apoyarme y Amigos

Un agradecimiento en especial a una amiga Sra. Doris Condo, por brindarme las herramientas, contactos y conocimiento para poder desarrollar este proyecto.

ROBERTO DANIEL GARZÓN LLORENTY

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN
(Se colocan los espacios necesarios)

ING. MARÍA JOSEFINA ALCIVAR AVILES

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

ING. TERESA SUSANA KNEZEVICH PILAY

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ING. MÓNICA PATRICIA ECHEVERRÍA BUCHELLI

OPONENTE



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

CALIFICACIÓN

ING. MARÍA JOSEFINA ALCIVAR AVILÉS
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

ING. TERESA SUSANA KNEZEVICH
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

(NOMBRES Y APELLIDOS)
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ING. MÓNICA PATRICIA ECHEVERRÍA BUCHELLI
OPONENTE

INDICE

CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes	2
1.3 Problema general	7
1.4 Justificación.....	9
1.5 Objetivos	10
1.5.1 Objetivos generales	10
1.5.2 Objetivos específicos.....	10
1.6 Contexto	10
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 Base conceptual.....	21
2.1.1 Mercado Internacional.....	21
2.1.1.1 Concepto	21
2.1.1.2 Elementos.....	22
2.1.1.3 Beneficios.....	22
2.1.2 Comercialización Internacional	25
2.2 Base legal	26
2.2.1 Requerimientos para la exportación	26
2.2.2Proceso de exportación.....	27
2.2.2.1 Definición del incoterm	27
2.2.2.2 Registro del exportador	29
2.2.2.3Exportación	29
CAPÍTULO III.....	38
ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS Y LEGALES	38
3.1 Estructuras Legales	38
3.1.1 Razón Social (Nombre)	38
3.1.2 Objeto Social	39
3.1.3 Lista de socios	40
3.1.4 Permisos legales	41
3.1.5 Certificaciones.....	42

3.2 Estructuras Administrativas.....	45
3.2.1 Logo	45
3.2.2Objetivos	46
3.2.3Filosofía Corporativa.....	47
3.2.4 PEST	49
3.2.5FODA.....	52
3.2.6 Estructura orgánica funcional	53
CAPITULO IV	56
DEFINICIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE	56
4.1 Proceso de acopio.....	56
4.2 Procesos logísticos	57
4.3 Definición del proveedor	59
CAPITULO V	60
ANALISIS DE LA DEMANDA Y OFERTA.....	60
5.1Análisis de la demanda	60
5.1.1 Determinación del mercado objetivo (Los Ángeles-California)	60
5.1.2 Población objetivo	61
5.1.3 Industrias alimenticias que pueden utilizar la pulpa de chirimoya.....	63
5.1.4 Red de distribución.....	64
5.2Análisis de la oferta	65
5.2.1 Competidores directos	65
5.3Demanda insatisfecha.....	67
CAPITULO VI.....	68
ESTUDIO FINANCIERO.....	68
6.1 Inversión Inicial.....	68
6.1.1 Descripción de los activos fijos	68
6.1.2 Descripción del capital de trabajo.....	70
6.2 Financiamiento	77
6.3 Detalle de Ingresos, Costos y Gastos.....	79
6.3.1 Detalle de ingresos	79
6.3.2 Detalle de costos.....	81
6.3.3 Proyección de gastos	83
6.4 Escenarios de sensibilidad	85
6.5 Valoración.....	89

6.5.1 Tasa de descuento.....	89
6.5.2 Valor actual Neto VAN.....	89
6.5.4 Punto de Equilibrio.....	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
Conclusiones	95
Recomendaciones.....	96
Bibliografía	98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Zonas productoras por provincia	3
Tabla 2. Hectáreas destinadas a la producción de chirimoya	4
Tabla 3. Escenarios posibles en base a datos históricos	5
Tabla 4. Tasas de variación en las hectáreas productivas	5
Tabla 5. Árboles por hectárea (Producción Bruta)	6
Tabla 6. Lista de socios	40
Tabla 7. Misión	47
Tabla 8. Visión	48
Tabla 9. Inflación	50
Tabla 10. Tasa de interés	50
Tabla 11. Educación	51
Tabla 12. Migración	51
Tabla 13. Presupuesto de investigación	52
Tabla 14. Producción de Chirimoya por Ha	56
Tabla 15. Empresas importadoras de Chirimoya de EEUU	59
Tabla 16. Propiedades nutricionales de la chirimoya (100gr de pulpa)	60
Tabla 17. Variables de segmentación	61
Tabla 18. Demanda de la población objetivo (Segmento habitantes)	62
Tabla 19. Datos generales de la población objetivo	62
Tabla 20. Cálculo de la demanda objetivo población consumidora	62
Tabla 21. Industrias alimenticias	63
Tabla 22. Cálculo de la demanda objetivo (Industrias)	64
Tabla 23. Exportación en TM de pulpa de Chirimoya al mercado de EEUU(Los Ángeles)	65
Tabla 24. Datos históricos de exportación de la oferta	65
Tabla 25. Proyección de la oferta	67
Tabla 26. Demanda insatisfecha	67
Tabla 27. Inversión Inicial	68
Tabla 28. Detalle de activos fijos	69
Tabla 29. Total Capital de Trabajo	71
Tabla 30. Gastos Administrativos	72
Tabla 31. Gastos Operativos	74
Tabla 32. Gastos de Mercadeo	75
Tabla 33. Gastos de Comercio Exterior	75
Tabla 34. Gastos Financieros	77
Tabla 35. Financiamiento	78
Tabla 36. Participación por socios	78
Tabla 37. Calculo de la cantidad en TM	79
Tabla 38. Proyección del precio	79
Tabla 39. Cálculo de las cantidades en base a la demanda insatisfecha	80
Tabla 40. Proyección de los ingresos	80
Tabla 41. Costos Unitarios	81
Tabla 42. Cubicaje	81

Tabla 43. Proyección de Costos	82
Tabla 44. Proyección de gastos	83
Tabla 45. Depreciación	83
Tabla 46. Flujo de Caja -Escenario Optimista	85
Tabla 47. Flujo de Caja -Escenario Normal	86
Tabla 48. Flujo de Caja -Escenario Pesimista	87
Tabla 49. Tasa de descuento	89
Tabla 50. VAN (Escenario Optimista, Normal y Pesimista)	90
Tabla 51. TIR(Escenario Optimista, Normal y Pesimista)	92
Tabla 52. Sensibilidad Tasa de descuento y TIR	93
Tabla 53. Punto de Equilibrio	94
Tabla 54. Comprobación	94

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Concentración de la producción de Chirimoya	3
Figura 2. Hectáreas destinadas a la producción de chirimoya	4
Figura 3. Ecuación lineal	4
Figura 4. Árbol de problemas	8
Figura 5. Beneficiarios de las relaciones de comercio internacional	23
Figura 6. Procesos de evaluación financiera	34
Figura 7. Logo propuesto	45
Figura 8. Estructura orgánica funcional	54
Figura 9. Producción de Chirimoya por Ha	56
Figura 10. Procesos logísticos de producción de la pulpa de Chirimoya	58
Figura 11. Diagrama de distribución	64
Figura 12. Exportación de pulpa de chirimoya	66
Figura 13. Cálculo de ecuaciones para proyección de la oferta	66
Figura 14. Inversión Inicial	68
Figura 15. Financiamiento	78
Figura 16. Punto de Equilibrio	94

INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Tasa de descuento	89
Ecuación 2. VAN	90
Ecuación 3. TIR	92
Ecuación 4. Punto de Equilibrio.....	94

Resumen

La chirimoya (Annonaceae) es un fruto con alto contenido nutricional ideal para el consumo en toda etapa de vida y para el fomento de otras actividades como la salud, belleza y gastronomía. Su producción en Ecuador no ha mantenido altos niveles de desarrollo debido a varios factores entre los cuales se encuentra la falta de incentivos, técnicas y procesos que permitan incrementar la demanda. Sobre esto, EEUU resulta un mercado atractivo para establecer nuevas oportunidades de negocio, iniciándose con la exportación de la pulpa. Los altos niveles de obesidad y riesgos cardíacos señalan un cambio en los patrones y conductas de comportamiento de la población, abriéndose espacios para el consumo de frutos, en donde la chirimoya tiene altas oportunidades de desarrollo. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo principal realizar estudios necesarios para incentivar la producción y exportar la pulpa tomando como base el mercado de California y Los Ángeles. En este sentido, su realización permitirá superar barreras actualmente existentes, promoviendo un negocio sustentable y sostenido que permita mejorar la calidad de vida de agricultores, empresarios y personal involucrado.

Palabras clave: Producción, pulpa de chirimoya, exportación, negocio, rentabilidad.

Abstract

Cherimoya (*Annonaceae*) is a fruit with high ideal for consumption at every stage of life and the promotion of other activities such as health, beauty and food nutritional content. Its production in Ecuador has maintained high levels of development due to several factors including lack of incentives, techniques and processes to increase demand is. On this, the US is an attractive market to establish new business opportunities, starting with the export of pulp. High levels of obesity and heart risks indicate a change in behavior patterns and behaviors of the population, opening spaces for the consumption of fruits, where the cherimoya has high development opportunities. Therefore, this research has as main objective to carry out necessary studies to encourage production and export pulp market based California and Los Angeles. In this sense, its realization will overcome current barriers, promoting a sustainable business and argued that to improve the quality of life of farmers, entrepreneurs and personnel involved.

Key words: Production, cherimoya pulp, export, business, profitability.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Introducción

Los altos índices de obesidad y enfermedades cardíacas en Estados Unidos han dado lugar a una mayor preocupación en la alimentación sana. Tomando como referencia datos de la ONU, 300 millones de personas tienen obesidad, de los cuales el 48% habitan en Estados Unidos. (ONU, 2015). Por otra parte, las enfermedades cardíacas son la principal causa de muerte de la población en este país, en donde 61 millones de personas padecen enfermedades del corazón. (Centro para el control y prevención de enfermedades, 2015).

Esta situación ha dado lugar a una mayor concientización de la población, en donde los frutos por su composición nutricional tienen una alta acogida. Surge por lo tanto un auge en el comercio exterior en donde países como Ecuador por su posición geográfica disponen de importantes ventajas absolutas que permiten disponer casi todo el año de frutos de alta calidad.

La chirimoya es un fruto ideal para incluirse en la dieta diaria de la población, independientemente de su edad, género o condición. Su consumo no requiere de ningún tratamiento o proceso de cocción, disponiendo de un agradable aroma y sabor. Además, es aconsejable para corregir problemas de índole intestinal, siendo una fruta de fácil digestión que la hace ideal para adultos mayores, niños y mujeres embarazadas inclusive.

Su contenido nutricional dispone de alta concentración de fibra por lo que ayuda a regular el nivel de glucosa en la sangre. Esta característica permite que su consumo reduzca la ansiedad de hambre, situación que es útil principalmente para controlar la ingesta de alimentos y por ende el peso corporal. Tiene también propiedades laxantes, ayudando a limpiar de manera natural el estómago, esófago e intestinos.

En cuanto a las vitaminas, su contenido es alto en Vitamina A y C. La primera ayuda a conservar la piel, lo que ha permitido que se utilice en tratamientos relacionados a la juventud y belleza. La vitamina C le hace útil para tratar enfermedades relacionadas al reumatismo, artritis, gastritis, entre otras.

En relación a las sales, la chirimoya es rica en potasio, hierro, calcio y fósforo, aspecto que ayuda en gran medida a controlar la ansiedad, anemia, descalcificación y osteoporosis. (Puleva, 2015)

1.2 Antecedentes

La producción de Chirimoya en Ecuador no ha mantenido altas economías de escala, siendo afectada por una falta de mecanismos técnicos enfocados a fomentar mayores volúmenes de producción y además a acuerdos de comercialización que incentiven su producción. A diferencia de Perú y Chile, países que juntos consolidan cerca del 20% de la producción mundial (81.000 TM anuales), Ecuador ha mantenido un bajo desarrollo en este sector, afectado por una baja polinización natural, falta de procesos que permitan mantener una maximización de la producción por árbol, incapacidad en el tratamiento de plagas y falta de industrialización, aspectos que han contribuido a disponer un producto de baja calidad no apto para abrir mercados internacionales.

Según datos del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP, se han desarrollado desde el año 2010, programas enfocados a superar las debilidades descritas. Uno de estos, el Programa Nacional de Frutales de la Estación Experimental Austro, inclusive se ha focalizado en perfeccionar la calidad de la fruta, mejorando su tamaño, brix, calidad de pulpa y semilla. Esta nueva variedad de chirimoya mantiene pesos promedio entre 450 a 500 gramos, reuniendo las condiciones para ser exportada. Estas investigaciones señalan principalmente que el país reúne las condiciones adecuadas para la producción del fruto, requiriendo asistencia para elevar su calidad. (Ministerio de Agricultura, 2015).

En la actualidad, la producción de chirimoya se ha concentrado en las provincias de Pichincha, Loja e Imbabura, aunque el Azuay y Carchi mantienen un importante desarrollo. Sobre lo expuesto, datos del INIAP señalan la siguiente distribución: (Ver Figura No.1).

En el año 2015¹, se registra 725 ha de cosecha de chirimoya, concentradas principalmente en las siguientes zonas productoras:

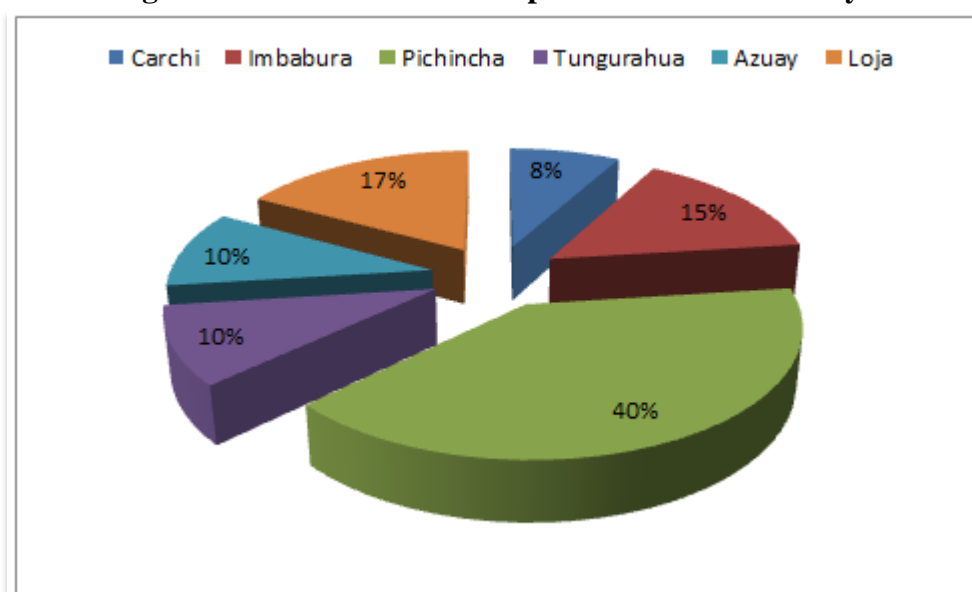
¹ Evaluado hasta el mes de mayo 2015.

Tabla 1. Zonas productoras por provincia

Provincia	Zonas Productivas	Ha. Productoras
Carchi	Mira	58
Imbabura	Chota	108,75
	Salinas	
	Urcuqui	
Pichincha	Guayllabamba	290
	Tumbaco	
Tungurahua	Patate	72,5
Azuay	Gualaceo	72,5
	Paute	
Loja	Vilcabamba	123,25
	Malacatos	

Elaborado por: Autor

Figura 1. Concentración de la producción de Chirimoya



Elaborado por: Autor

Analizando lo expuesto, se observan requerimientos en la producción de la chirimoya, misma que se ha concentrado en la región sierra, con temperaturas que oscilan entre 12°C a 19°C. Conforme al INIAP, en el año 2008 su producción mayoritaria se encontraba en Loja cerca de la frontera con Perú, no obstante Pichincha ha tenido un repunte y crecimiento sostenido principalmente en la zona de los valles.

En cuanto a la variación de hectáreas de producción, esta ha mantenido un crecimiento leve pero sostenido. A continuación la producción:

Tabla 2. Hectáreas destinadas a la producción de chirimoya

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
Hectáreas	520	615	710	715	718	722	725	725

Elaborado por: Autor

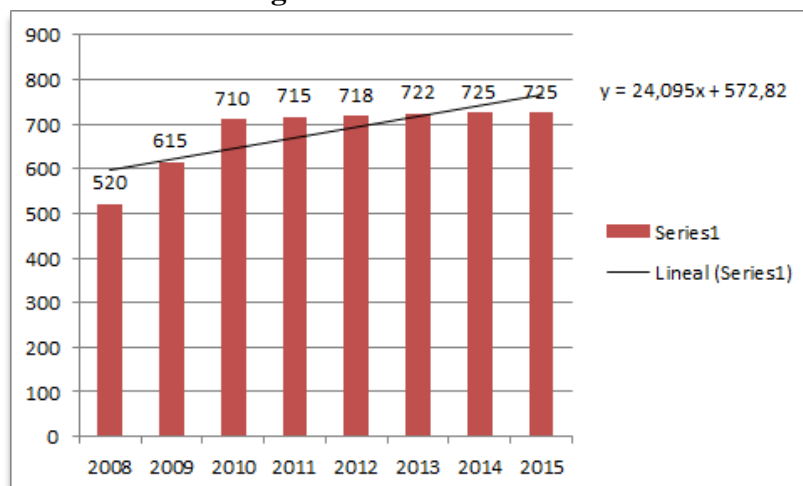
Figura 2. Hectáreas destinadas a la producción de chirimoya



Elaboración: Autor

Analizando los datos expuestos se evidencia que si bien ha existido un crecimiento, este mantiene una desaceleración, la cual permite concluir que no ha existido un verdadero impulso de la producción de chirimoya en el país. Aplicando técnicas econométricas es posible determinar la tendencia del comportamiento. En este caso, mediante los mínimos cuadrados se puede obtener una ecuación lineal que permita definir los escenarios futuros. Apoyados en una hoja de cálculo se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 3. Ecuación lineal



Elaboración por: Autor

La ecuación resultante $y = 24,095x + 572,82$, permite observar la existencia de una tendencia creciente, factor que es positivo en la medida que indica que existe mayor interés en la producción de la chirimoya. Está reemplazando la “x” con el valor del siguiente año permite determinar un posible escenario para los próximos cinco años

Tabla 3. Escenarios posibles en base a datos históricos

Año	Ha
2016	789,675
2017	813,77
2018	837,865
2019	861,96
2020	886,055

Elaborado por: Autor

La proyección realizada muestra un incremento en las hectáreas de producción, sin embargo, la ecuación se ve influenciada por el crecimiento de los primeros periodos del tiempo seleccionado, siendo una situación que debe estudiarse. Al respecto, si se verifican las tasas de crecimiento, se observa los siguientes resultados:

Tabla 4. Tasas de variación en las hectáreas productivas

	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Promedio
Variación	18,269%	15,447%	0,704%	0,420%	0,557%	0,416%	5,97%

Elaboración: Autor

Como se observa, la tasa de crecimiento mantiene una amplia desaceleración, siendo esta una situación que no se debe justamente a falta de condiciones geográficas, sino a oportunidades de desarrollo. Se entiende que de abrirse oportunidades de comercialización pueden incrementarse las hectáreas principalmente en las provincias en donde se observa que reúnen condiciones climáticas y topográficas adecuadas para el cultivo.

En cuanto a los procesos productivos, la técnica incorporada en los procesos productivos vigentes dada por el INIAP en el Programa Nacional de Frutales establece que debe existir una distancia entre árbol de 4m x 4m con una altitud promedio de árbol de 2.600 msnm. Esta situación técnica ha variado durante el período analizado, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5. Árboles por hectárea (Producción Bruta)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Árboles por hectárea	6x6	6x6	6x5	5x5	5x5	5x5	4x4	4x4
Total árboles	278	278	333	400	400	400	625	625

Elaborado por: Autor

Los datos citados, exponen un elemento esencial dentro de la técnica de producción, aplicadas en los programas vigentes. Esta se basa en la optimización del terreno. Es decir, se establece un incremento en la cantidad de árboles por hectárea, aspecto que es viable en base a una planificación estructurada en la siembra y control en el crecimiento del árbol. Al respecto, Claudio Escalada argumenta con respecto a la nueva variedad de chirimoya que Ecuador produce, señalando que esta se multiplica mediante injerto, permitiendo que al tercer año inicien su producción. (Agronegocios, 2015).

La eficiencia en la producción permite un mayor aprovechamiento del área física, incrementando la producción, siendo esto viable mediante técnicas de cultivo, cuidado y control del sembrío. La tecnología permite incluso la posibilidad de simular condiciones climáticas, abriendo oportunidades de producción incluso en regiones que no reúnen condiciones acorde a las requeridas por la fruta. Esto implica amplias oportunidades que permiten contar con mayor fruta en menor espacio y tiempo.

En cuanto a la producción, como se mencionó anteriormente, la madurez del árbol se alcanza en un período de tres años, manteniendo una cantidad de fruta variable y dependiente de las técnicas que se apliquen. Según el INIAP, la producción esperada por hectárea anual es de 5 TM, pudiendo variar hasta un pico de 8 TM en el rango mayor y 4 TM en el menor. La calidad del fruto dependerá estrictamente de los procesos de fumigación, control de plagas y suelo, siendo estos requeridos para que este alcance altos niveles que permitan su aceptación en los mercados principalmente internacionales.

El proceso parte de la selección de las plantas sembradas para determinar su grosor y altura. Posteriormente tiene lugar su poda acorde a la edad de la planta y cantidad de flores. Una vez podada la planta se mide su tronco para establecer el injerto, técnica que como se indicó se relaciona a la calidad del fruto. Terminado este proceso, se nutre el suelo con abono orgánico (Bocashi) utilizando 6kg por planta y se fertiliza la planta

mediante el riego, para evitar que plagas de insectos dañen su estructura. En un mes, se procede a la polinización cosechando las flores y se procede al respectivo etiquetado, manteniendo un control hasta que los frutos puedan ser cosechados. Este proceso, dado justamente por el INIAP, favorece la producción y permite incrementar los TM por hectárea, siendo idóneos para elevar la rentabilidad en esta actividad.

1.3 Problema general

Las condiciones geográficas del país, principalmente en la región sierra son adecuadas para la producción de chirimoya, misma que conforme se analizó de implementarse técnicas de cultivo y cosecha, permiten mantener altos niveles de rendimiento, con un fruto de calidad.

Si bien no ha existido un fomento en la demanda, se observaron factores que en EEUU pueden generar un interés en el fruto, tomando en cuenta su contenido nutricional, el cual permite mejorar el control de peso y nutrición, atendiendo además una serie de enfermedades. Esto señala la existencia de un posible mercado que puede dar lugar a importantes actividades económicas que permitan la exportación de pulpa.

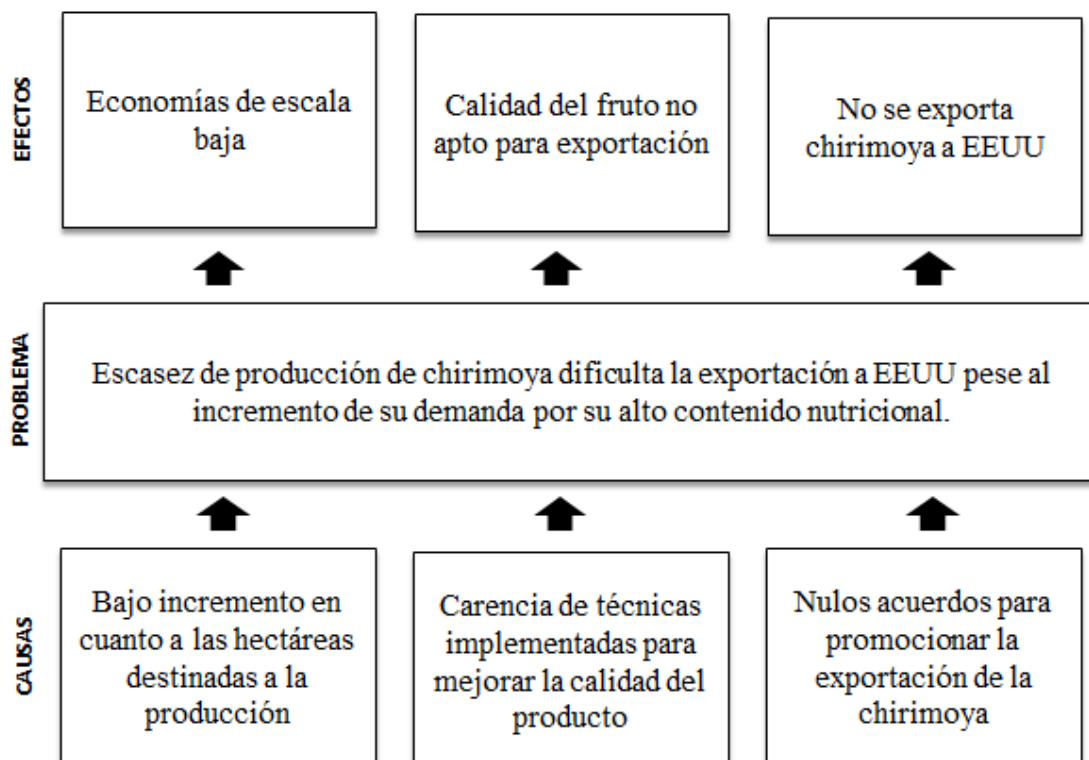
Pese a este escenario favorable, salvo los programas del INIAP enfocados en la provincia de Azuay, el incentivo al agricultor para destinar sus hectáreas a la producción del fruto es escasa, siendo un elemento que no permite realmente pensar en la actualidad en generar mayor volumen de comercio. Esta situación ha permitido que países como Perú y Chile dispongan de una alta concentración de la demanda de EEUU, siendo un negocio que ha generado un importante impacto en el Producto Interno Bruto PIB.

En base a lo expuesto, la presente investigación se centra en el problema de escasez de producción, que no permite tener a la chirimoya dentro de los productos exportables a EEUU, apoyando justamente a mejorar los saldos deficitarios existentes en la Balanza Comercial.

Según datos de Proecuador, el 23,62% del total de exportaciones de Ecuador son a EEUU, siendo el principal mercado de productos primarios y secundarios generados en el país. Esto muestra la viabilidad en diversificar el mercado y aumentar los volúmenes de comercio, más cuando existen problemas de salud y mala alimentación que pueden superarse con frutos como la chirimoya. (Proecuador, 2015).

En base a lo expuesto, el problema objeto de estudio se describe en el siguiente árbol:

Figura 4. Árbol de problemas



Elaboración por: Autor

Las causas señaladas muestran un bajo incremento en las hectáreas de producción entendiéndose que no ha existido un verdadero incentivo en la producción de la chirimoya. Esta se ha acompañado por falencias en las técnicas y procesos aplicados que afectan la calidad del producto no permitiendo tener competitividad principalmente con los producidos en Perú y Chile. En cuanto al comercio, no se han evidenciado acuerdos específicos que permitan promocionar la exportación, afectando la demanda y por ende la oferta.

El problema expuesto, señala la necesidad de buscar incentivos para fomentar la producción y exportación de la chirimoya, permitiendo ingresar al mercado americano e impulsar el crecimiento económico nacional, dando paso a mejores ingresos que permitan superar el déficit actual en la Balanza Comercial.

La apertura del mercado americano da paso a un importante desarrollo de la oferta de empleo a nivel nacional, integrando productores, industrias que empaquen la pulpa e

incluso puedan en un futuro cercano industrializar el producto, siendo esto parte del desarrollo de la matriz productiva.

1.4 Justificación

La importancia de exportar la pulpa de chirimoya al mercado EEUU se basa en el aprovechamiento de las condiciones nutricionales de la fruta para que esta alcance un mayor posicionamiento y permita a su vez un incremento en los volúmenes de comercio. La exportación es relevante en la medida que abre importantes mercados relacionados a la salud, belleza y gastronomía que pueden aprovechar el delicioso aroma y sabor, así como su contenido nutricional para mejorar la calidad de vida de la población.

Desde el punto de vista de la economía, la exportación de pulpa de chirimoya permitirá además de generar ingreso de divisas a nivel nacional, incentivar la producción agrícola, aprovechando condiciones favorables existentes. Esto faculta la asociatividad de los agricultores principalmente de la región sierra, aspecto que da lugar al fortalecimiento de la economía social y solidaria. La exportación permite además que el mercado americano conozca más de la fruta y sus propiedades, representando esto una futura oportunidad para incentivar la industrialización, pudiendo pensarse a futuro en alientos procesados, productos de belleza, entre otros que incentiven el cambio de la matriz productiva.

La utilidad teórica de la investigación se basa en brindar una información amplia sobre la fruta y sus procesos de producción, aportando con datos que permitan incentivar a posibles productores, impulsando esta actividad y fortaleciendo el comercio exterior con EEUU. Su desarrollo tendrá también como utilidad práctica el enfoque del fruto a varios segmentos que pueden ser aprovechados por este país y por Ecuador, dando paso a posibles incentivos de la industria nacional.

Los beneficiarios de la investigación son en primer lugar los agricultores que al abrir mercados dispondrán de una demanda sostenida que les permita destinar sus tierras al cultivo de la chirimoya, obteniendo una asistencia efectiva para garantizar mayor productividad y calidad. Son también beneficiarios los intermediarios, empresas de

comercio, transporte, trámites, entre otros quienes dispondrán de la demanda para poder cumplir con los procesos exigidos en la exportación.

A nivel de EEUU es beneficiaria la población en general, teniendo disponible productos de alta calidad que mejoren su calidad de vida.

En base a la importancia, relevancia, utilidad y beneficiarios, se considera justificada la presente investigación.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivos generales

Realizar los estudio de mercado para exportar la pulpa de chirimoya al mercado de EEUU, incentivando la producción nacional y la calidad del fruto.

1.5.2 Objetivos específicos

- Conformar las estructuras administrativas y legales que permitan acopiar la fruta y preparar la pulpa para la exportación, cumpliendo los requerimientos exigidos en el mercado americano.
- Definición de la oferta exportable necesaria para identificar las características de la producción y los procesos necesarios para alcanzar un máximo rendimiento.
- Análisis de la oferta y demanda en el mercado de los EEUU – California para la exportación de chirimoya.
- Determinar del estudio financiera de las operaciones de comercio exterior descritas para analizar la factibilidad en la actividad económica.

1.6 Contexto

La producción y exportación de pulpa de chirimoya es un mercado viable tomando en consideración que Ecuador reúne condiciones geográficas idóneas para disponer de un fruto de alta calidad. Esta situación amerita la realización de un estudio profundo que supere las causas y efectos del problema descrito, aportando mecanismos que permitan elevar las economías de escala e iniciar actividades comerciales duraderas y rentables.

En base a lo expuesto, la delimitación espacial, conceptual y temporal de la investigación se describe a continuación:

- **Delimitación espacial:**

País origen: Ecuador
País destino: Estados Unidos de Norteamérica

- **Delimitación conceptual**

Actividad: Comercio Exterior
Producto: Chirimoya
Sector: Sierra Ecuatoriana

- **Delimitación temporal**

La investigación será realizada desde junio a septiembre del 2015.

En base a la delimitación citada, se espera acorde a los objetivos señalados cumplir con las investigaciones requeridas que permitan determinar la factibilidad en la exportación de la pulpa de chirimoya al mercado de EEUU - California. Su desarrollo contribuirá a incentivar la producción nacional, tecnificando sus procesos para alcanzar niveles de alta calidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Base conceptual

2.1.1 Mercado Internacional

2.1.1.1 Concepto

El crecimiento industrial y empresarial en general busca consolidar una mayor captación de mercado, para elevar sus economías de escala, bajar los costos de producción y poder obtener mayor rentabilidad. Según Macedo, Ávila (2009) la apertura hacia mercados externos ha sido desde las principales doctrinas económicas de los mercantilistas y fisiócratas una alternativa para alcanzar un mayor desarrollo. Al respecto señala lo siguiente:

“La ampliación de la cobertura de mercado, implica la apertura de las fronteras para alcanzar mayor demanda que justifique el aumento de producción. Este mecanismo produce dentro de sus principales beneficios el incremento de la oferta laboral y la capacidad de generar ingreso de divisas para incentivar el aparato productivo nacional y la calidad de vida de la población” (Ávila, 2009, págs. 71-72).

Analizando lo expuesto, es evidente que el afán de crecimiento en la industria y empresa tiene dentro de sus alternativas el abrir mercados internacionales que cuenten con necesidad de los bienes producidos, pudiendo satisfacerlos. En este caso, surge un nuevo tipo de comercio, más amplio y generador de mayores beneficios para el productor.

En base a lo expuesto, se puede definir al mercado internacional como aquel que pertenece a otro Estado distinto al de origen de la producción disponiendo de su propia soberanía y marco legal. En este caso, el comercio demanda del cumplimiento de procedimientos establecidos en base a acuerdos internacionales llevados a cabo y reglamentos vigentes tanto en el país de origen como de destino.

Ballesteros, Alfonso (2010) señala el origen del comercio exterior justamente en la búsqueda de mercados internacionales, en los que se acuerden transacciones de

importación y exportación. Su desarrollo en el caso de la apertura de un mercado internacional tiene lugar en base a la posibilidad de atender una o varias necesidades insatisfechas con productos o servicios que son producidos en otro país. Lo define como

“El mercado internacional es aquel compuesto por personas naturales y/o jurídicas que pueden ser atendidas en sus necesidades con productos y servicios, respetando las normativas y procesos vigentes y requeridos para que el cliente tenga acceso al bien “ (Ballesteros, 2010, pág. 124)

2.1.1.2 Elementos

El concepto expuesto, permite entrever elementos propios que caracterizan al mercado internacional, siendo estos establecidos de la siguiente manera:

- **Lugar geográfico:** El mercado internacional es aquel que pertenece a un Estado diferente al que dio origen a la producción del bien.
- **Normativa:** El mercado internacional mantiene leyes y normativas diferentes a las que existen en el país del origen del bien.
- **Comercio Exterior:** Las actividades de comercio entre los países corresponden a procesos establecidos, amparados en acuerdos internacionales que deben ser cumplidos.
- **Logística:** El comercio exterior en base a las distancias entre los países participantes puede realizarse bajo diferentes medios terrestres, aéros o marítimos.

Conforme lo expuesto, el mercado internacional se encuentra fuera de las fronteras del país en donde se produjo el bien, requiriendo el cumplimiento de procesos establecidos que permitan el comercio, mismos que se incentivan mediante acuerdos internacionales que buscan incentivarlo a fin de producir relaciones fuertes y permanentes que den lugar a un concepto de globalización.

2.1.1.3 Beneficios

La búsqueda de mercados internacionales está respaldada en objetivos y beneficios esperados por quienes consideran oportuno establecer relaciones comerciales.

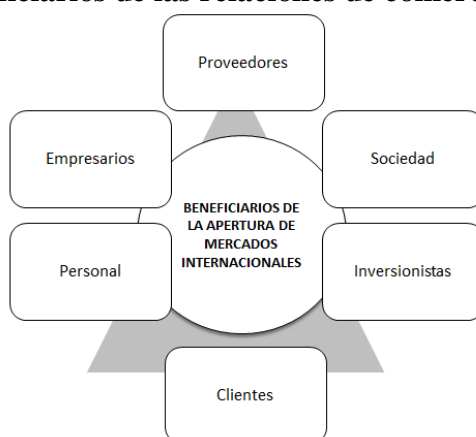
Conforme González, María (2011), estos pueden ser descritos en base de los siguientes aspectos:

- Incrementar la capacidad de cobertura de mercado, aumentando los niveles de producción.
 - Disponer de mayor volumen de ingresos que permitan disponer de una mejor rentabilidad.
 - Aprovechar necesidades en mercados externos que no han sido cubiertas de manera efectiva por la oferta nacional.
 - Fomentar el crecimiento de la empresa, ampliando su cobertura de atención.
- (Gonzalez, 2011, pág. 81).

Los beneficios señalados determinan un claro interés del productor basado en la posibilidad de incrementar la cobertura de atención, internacionalizando su producto o servicio. Desde el punto de vista financiero, la apertura de un mercado internacional tiende a incrementar la rentabilidad, en la medida que permite un aumento de la economía de escala. Desde el punto de vista económico, la apertura de mercados internacionales fomenta un incremento de la oferta laboral y el ingreso de divisas, aspectos que elevan la calidad de vida de los habitantes. Finalmente, desde el punto de vista de mercadotecnia, la apertura de mercados internacionales, transnacionaliza un producto, permitiendo posicionarlo a mayor escala.

Lo expuesto, permite identificar varios beneficiarios producto de la apertura del mercado internacional, los cuales Lobejón Luis (2009) los define en el siguiente organizador gráfico:

Figura 5. Beneficiarios de las relaciones de comercio internacional



Fuente: (Lobejon, 2009, págs. 62-63)

El mercado internacional representa una oportunidad para las empresas nacionales que deseen expandir su cobertura. El comercio exterior requerido para atenderlo genera beneficiarios, mismos que producto de las operaciones cumplidas obtienen réditos.

Estos pueden ser descritos de la siguiente manera:

- **Empresarios:** Son empresarios quienes son socios o accionistas de negocios los cuales consideran la apertura de mercados como parte de sus estrategias para mejorar sus ingresos y posicionamiento. En este caso, el mercado internacional representa una oportunidad para afianzar su marca, incrementar los volúmenes de negocio y obtener mayores ingresos que den paso a un incremento en su rentabilidad.
- **Personal:** La apertura de mercados internacionales da paso a un aumento en la producción y por ende a la necesidad de personal que disponga de fuentes de trabajo para mejorar su condición individual y familiar.
- **Proveedor:** El incremento en los volúmenes de producción requeridos para cubrir las cuotas internacionales, dan paso a un aumento en el consumo de materias primas, insumos y servicios, lo que representa para sus proveedores una oportunidad de crecimiento.
- **Sociedad:** El crecimiento empresarial promovido por la internacionalización de sus operaciones comerciales genera un impacto positivo en la sociedad. La generación de empleo y circulante anteriormente indicado incentiva la producción y crecimiento del Producto Interno Bruto, lo que genera mayor capacidad de la población en general para satisfacer sus necesidades.
- **Inversionistas:** El crecimiento económico que provoca la apertura de mercados intencionales, da lugar a necesidades de inversión, activando los mercados financieros y dando lugar a la captación de capitales para apoyar el incremento en los procesos productivos.
- **Clientes:** El ingreso de nuevos competidores en el mercado permite a los clientes disponer de mejores productos y servicios para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, la incursión en nuevos mercados permite mejorar el

producto local para establecer estándares de calidad que superen las expectativas del cliente.

El mercado internacional da lugar a oportunidades de crecimiento económico, en la medida que promueve mayor producción, comercialización y consumo de servicios necesarios para consolidar las operaciones requeridas a fin de que los productos establecidos puedan ingresar a mercados externos.

2.1.2 Comercialización Internacional

La apertura de mercados internacionales da paso a procesos regulados por los Estados comprometidos en las diferentes negociaciones. En este sentido, es necesario acatar las leyes vigentes tanto en el país de origen como destino para consolidar el ingreso de productos y servicios a diferentes países.

La comercialización internacional responde a varios factores, los cuales son analizados por Chabert Joan (2011), estos se describen a continuación:

- **Procesos legales:** Implica las normativas vigentes que deben ser cumplidas en el origen y destino. En este aspecto, acorde el producto a exportar se requieren determinadas obligaciones y formalidades, mismas que deben ser acatadas para permitir el ingreso de un producto en un mercado internacional. Es importante señalar la existencia del Derecho Internacional Público, en donde se establecen regulaciones y acuerdos entre países, especializados en el comercio exterior, promoviendo o restringiendo determinados productos en base a políticas y objetivos establecidos.
- **Procesos operativos:** Implica los procesos de logística necesarios para garantizar que el producto ingrese a los mercados internacionales. Su desarrollo genera una serie de actividades previas, durante y posteriores a la exportación e importación respectivamente, las cuales obedecen a las normativas vigentes.

Lo expuesto, permite definir a la comercialización intencional como un conjunto de procesos que relacionan a ofertantes y demandantes de diferentes Estados, los cuales

tienen intereses individuales y colectivos en la apertura de mercados internacionales. Para el ofertante, el interés conforme se ha señalado es poder incrementar su cobertura de atención, dando lugar a una mayor cobertura y rentabilidad. Para el demandante, la comercialización es una alternativa para abastecer al mercado nacional de bienes y servicios que no se producen internamente, o que si bien existen, no satisfacen totalmente las necesidades del consumidor.

La comercialización internacional produce varios efectos para quienes se encuentran involucrados en las diferentes operaciones. González, Isabel (2008) los identifica en base de los siguientes elementos:

- Permite abastecer la demanda nacional con bienes y servicios que no se producen nacionalmente.
- Incrementa los niveles de competitividad internos, permitiendo que el cliente disponga de alternativas para satisfacer sus necesidades.
- Incentiva a la demanda al consumo de bienes y servicios, generando mayor circulación de la moneda
- Da lugar a fuentes de empleo basados en la comercialización de los bienes importados (En el destino)

La comercialización internacional permite atender las necesidades de los clientes, quienes acceden a una oferta nacional y/o internacional según el tipo de producto, siendo un proceso que permite cubrir sus requerimientos, fomentando una competitividad interna que obliga a las empresas a mejorar sus estrategias.

2.2 Base legal

2.2.1 Requerimientos para la exportación

Antes de establecer el proceso de comercio exterior, acorde señalan las leyes vigentes, es importante que tanto el productor (exportador) como cliente (importador) lleguen a acuerdos en relación a los siguientes aspectos:

- Tipo y especificaciones del producto
- Cantidades requeridas
- Fechas de abastecimiento y transferencia
- Precios unitarios del producto

- Formas de pago

Una vez determinados estos aspectos y consolidados los acuerdos, se da paso al proceso de exportación, acatando las normativas vigentes.

2.2.2 Proceso de exportación

2.2.2.1 Definición del incoterm

En primera instancia es importante establecer el Incoterm que se va a utilizar para sustentar el proceso de exportación. En la actualidad, se encuentran vigentes los siguientes:

- Multimodales (EXW, FCA, CPT, CIP, DAP y DDP)
- Sólo Marítimos (FAS, FOB, CFR, CIF y DEQ).

Estas categorías se agrupan en cuatro grupos E, F, C, D, los cuales se describen a continuación:

Grupo E:

- **Ex Works EXW**- El vendedor entrega la mercadería en el destino (Fábrica, almacén, entre otros) a disposición del comprador. Este tipo de Incoterm se puede utilizar en cualquier tipo de transporte. En este caso el comprador asume la mayor cantidad de gastos incurridos en el transporte.

Grupo F:

- **Free Carrier, FCA**- El vendedor entrega la mercadería cuando la entrega en la aduana para cumplir con la exportación. La entrega a un transportador contratado por el comprador. En este caso el vendedor se compromete a entregar

la mercadería en un punto determinado debidamente acordado con el comprador dentro del país de origen.

- **Free AlongsideShip, FAS-** En este caso el transporte de la mercadería se coloca por parte del vendedor en un costado del buque, sobre el muelle o en barcazas en el punto de embarque convenido. Exige que el comprador despache la mercadería en la aduana para iniciar la exportación.

Grupo C:

- **CarriagePaidTo, CPT-**En este caso el vendedor paga el flete del transporte hasta el destino mencionado y los gastos adicionales que se puedan haber producido. Se exige que el vendedor despache la mercadería en aduana para la exportación pudiendo utilizarse cualquier medio de transporte.
- **Carriage and InsurancePaidTo, CIP-** El vendedor se hace cargo de todos los costos, el transporte y el seguro hasta que el embarque llegue al destino. En este caso el riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercadería en el país de origen. El vendedor contrata el seguro y paga la prima correspondiente, pudiendo aplicarse para cualquier medio de transporte.

Grupo D:

- **Delivery at Terminal, DAT-** Se aplica a todo tipo de transporte y se basa en la entrega de la mercadería en el puerto de destino una vez que se haya descargado.

- **Delivered at Place/Point, DAP-** Este Incoterms reemplaza al Delivery at Frontier (DAF), Delivered ExShip (DES) y Delivered Duty Unpaid (DDU). Se aplica en todo tipo de transporte y se basa en las entregas en el país destino en una ubicación acordada entre las partes.

2.2.2.2 Registro del exportador

En este caso, se debe registrar el exportador quien es responsable por todo el proceso en el origen, determinando que sus actividades son lícitas y se han respetado todas las normativas vigentes. El proceso a cumplir para el registro es:

- Disponer del Registro Único de contribuyentes
- Registro de sus datos en *www.aduana.gob.ec*
 - Tipo de identificación
 - Razón social de la Compañía
 - Apellidos y Nombres del Representante Legal
 - Dirección, Números telefónicos de contacto, correo electrónico.

2.2.2.3Exportación

En primer lugar es necesario preparar la carga, siendo necesario el empaque y embalaje respectivo. Este proceso cumple varias funciones. La primera es proteger el producto de daños o averías posibles a producirse por el traslado. El segundo es identificar el producto y sus características. El empaque debe estar basado en un proceso técnico relacionado a los montos de exportación acordados y los canales a ser utilizados. En este caso, el cubicaje es el proceso encargado de analizar el peso y volumen de la carga para que pueda ser despachada sin inconvenientes.

Determinados los aspectos logísticos inician los trámites vigentes en el marco legal. En este caso se debe:

- **Declarar la exportación**

Comprende el contenido e información que respalda la exportación. En la actualidad este proceso puede realizarse de manera directa en la web de la aduana del Ecuador, debiéndose ingresar la siguiente información:

- Datos del Exportador
- Factura comercial original
- Autorizaciones previas
- Certificado de Origen
- Registro como exportador
- Documentos de transporte

- **Presentación de la declaración aduanera**

En un plazo de 30 días hábiles posteriores al embarque se debe presentar la declaración aduanera, presentando la siguiente información:

- Datos del declarante
- Medio de transporte
- Partida arancelaria
- Descripción arancelaria y comercial
- Valor aduanero
- Peso de las mercancías

Terminado el proceso se debe generar el manifiesto de carga anexándose los siguientes documentos:

- Factura comercial en donde se incluya:
 - Razón Social de la empresa exportadora
 - Numeración consecutiva autorizada por el SRI y fecha de elaboración

- Razón Social de la empresa compradora o Nombres y Apellidos si es persona natural
- Número del RUC
- Fecha de Expedición
- Descripción del producto, incluyendo detalles como empaque y forma de presentación
- Valor Unitario por caja
- Valor Total
- Valor de los Fletes internos e internacionales acorde al Incoterm seleccionado
- Condiciones de la negociación (Forma de pago, plazos convenidos)
- Firmas y sello del exportador o del Representante Legal de la empresa

- **Certificado de origen**

En este caso por ser la chirimoya un producto de origen primario, es requerido el certificado de origen, el cual señala el lugar de origen del producto. Debe contener la siguiente información:

- Determinar el país de origen, para determinar la obtención de un trato arancelario preferencial por acuerdos bilaterales en el caso de existir
- Normas de origen no preferencial como Trato de la Nación más favorecida, antidumping, derechos compensatorios, salvaguardias, cupos.

Para la obtención del certificado, se deben presentar los siguientes documentos:

- Factura Comercial
- Declaración de Origen

- Formulario de Origen sellado y firmado

El certificado de origen permite registrar la descripción del producto y su clasificación arancelaria.

- **Registro Sanitario**

Sera obtenido del Ministerio de Salud cumpliendo el siguiente procedimiento:

- Llenar el formulario de Registro Sanitario adquirido en los laboratorios autorizados
- Recibir el estudio de los requisitos presentados y el informe total en 6 días hábiles a partir de la fecha de entrega de los documentos.
- Si se presentan observaciones y objeciones, los representantes de la empresa podrán responder en 30 días hábiles a partir de la recepción de las mismas.
- Adicionalmente, la empresa dispondrá de 30 días calendario para completar la información objetada. En el caso de no hacerlo, el trámite se declarará como Nulo.
- En el caso de no presentarse objeciones, se obtendrá el Certificado de Registro Sanitario hasta en un plazo de 30 días a partir de la fecha de presentación

Conforme el proceso detallado, los documentos necesarios para su obtención son:

- Formulario de solicitud debidamente llenado con la siguiente información:
 - Nombre completo del producto
 - Razón social del productor, especificando datos generales que permitan su ubicación.
 - Número de lote
 - Declarar la forma del empaque

- Condiciones de conservación del producto
- Certificado de análisis del producto otorgado por los laboratorios aprobados
- Copia notariada del permiso sanitario de funcionamiento de la empresa
- Etiquetas provisionales señalando el logo de la empresa, gráficos y logos correspondientes que permitan su clara identificación y roturación acorde a la norma INEN NTE INEN 1334–1 y 2: 2000 1^{era} REVISIÓN.
- Copia notariada del certificado de existencia de la empresa y nombramiento actualizado del representante legal.
- Factura a nombre del Instituto Nacional de Higiene, por los derechos del Registro Sanitario establecido en la Ley.

- **Revisar los requisitos arancelarios y no arancelarios**

Se debe revisar los requisitos arancelarios vigentes en el mercado internacional, en este caso en Estados Unidos, los cuales se aplicaran al proceso de exportación, siendo responsable el exportador o importador acorde el incoterm. Además, se debe revisar barreras no arancelarias existentes, que afecten la exportación, en este caso de la chirimoya.

Definido el proceso de exportación este debe ser cumplido a cabalidad, permitiendo el ingreso del producto al mercado de Estados Unidos.

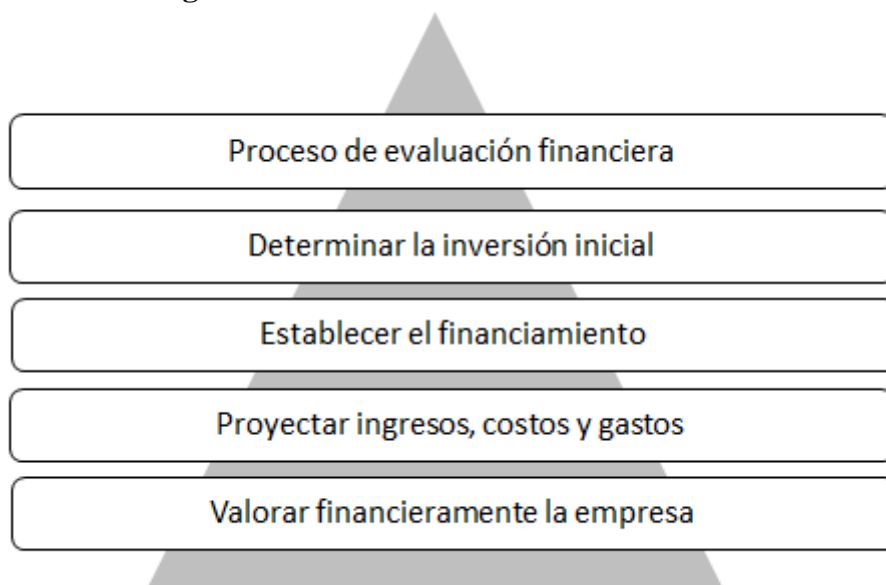
2.3 Base Metodológica

La apertura de mercados internacionales implica varios objetivos que se desean alcanzar, relacionados como se ha indicado al posicionamiento de marca y a la rentabilidad esperada.

El comercio exterior da lugar a la necesidad de incrementar los volúmenes de producción, aspectos que generan nuevos escenarios que deben ser estudiados previo a su ejecución. Si bien, la exportación genera ingresos, también existe un incremento en costos y gastos. Los costos debido a las materias primas necesarias para incrementar la producción y los gastos relacionados a los aspectos administrativos, operativos, mercadeo y financieros que permiten operar y consolidar el comercio exterior.

Lo expuesto, da lugar a la necesidad de realizar estimaciones y análisis financieros que permitan verificar si es conveniente iniciar las actividades comerciales internacionales, mismas que deben responder a un proceso establecido. Según Massons, Joan (2011) la evaluación financiera debe ser cumplida en base de los siguientes procesos:

Figura 6. Procesos de evaluación financiera



Fuente: (Massons, 2011, pág. 88)

- **Determinación de la inversión inicial**

En primera instancia se debe verificar si la apertura de mercados internacionales demanda de inversión que la empresa debe incurrir. Esta debe dividirse en activos fijos y capital de trabajo. Los activos fijos son aquellos que son objeto de depreciación pudiendo ser equipos, maquinaria, vehículos, muebles y enseres, entre otros. Por otra

parte, el capital de trabajo proyecta el incremento en gastos administrativos, operativos, mercadeo y finanzas que se requieran, los cuales deben proyectarse a una temporalidad que garantice su operación.

- **Establecer el financiamiento**

Si se requiere de la inversión adicional, es necesario definir el financiamiento. Este puede darse por dos fuentes dependiendo de los inversionistas y sus capacidades. La primera fuente es la proveniente de recursos propios, dados por los aportes de los inversionistas. El segundo es mediante créditos bancarios o financiamientos dados por empresas financieras. A diferencia de la primera, este capital incurre en gastos financieros producto del interés por lo que genera mayores riesgos.

- **Proyectar ingresos, costos y gastos**

Se debe establecer las proyecciones de ingresos, costos y gastos esperados en las actividades de apertura del mercado internacional. Estos permiten establecer los balances de pérdidas y ganancias y balance general proyectados, así como también el flujo de caja.

- **Valorar financieramente a la empresa**

La valoración es el proceso principal y determinante en la decisión de apertura del mercado internacional y el inicio de las operaciones de comercio. En este caso, su desarrollo parte de técnicas financieras, siendo estas las siguientes:

- **Valor Actual Neto**

El valor actual neto consiste en traer a valor presente los flujos futuros para determinar si estos cubren o no la inversión inicial que los generó. El proceso demanda

del cálculo de una tasa de descuento que evalué el riesgo interno propio de la actividad, así como el riesgo externo de mercado. El proceso amerita la aplicación de la siguiente ecuación:

$$VAN = \sum_{n=0}^N \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^n} - I_0$$

Y_t = Flujo de ingresos del proyecto

E_t = Flujo de los egresos.

N = Es el número de períodos considerado.

El valor $Y_t - E_t$ = Indica los flujos de caja estimados de cada período.

i = Tasa de descuento

I_0 = Inversión del proyecto

- **Tasa Interna de retorno**

Técnicamente es la tasa que permite que el VAN sea igual a cero. Su desarrollo determina la flexibilidad de un negocio. En este caso mientras mayor sea el TIR a la tasa de descuento, mayor será la posibilidad de la empresa de soportar cambios en el mercado. Su cálculo se realiza mediante la siguiente ecuación:

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} - I_0$$

La Tasa Interna de Retorno está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. (Massons, 2011, pág. 21).

- **Período de recuperación**

Su cálculo permite determinar la temporalidad en la que los flujos traídos a valor presente permiten recuperar la inversión. Se aplica el criterio financiero que en la medida que el período sea menor, más atractiva será su inversión. Su cálculo se utiliza los resultados obtenidos en el Valor Actual obtenido de los flujos resultantes del flujo de caja.

En base a los parámetros expuestos, se puede indicar que la apertura del mercado internacional será viable si:

- Se obtiene un valor actual positivo. Mientras mayor más rentable es la operación.
- Si el TIR es mayor a la tasa de descuento, implica que el proyecto soporta cambios de mercado manteniéndose rentable.
- Si el período de recuperación es menor, la inversión será más atractiva.

De esta manera, se dispondrá de información pertinente que permita tomar la decisión de inversión e inicio del comercio internacional.

CAPÍTULO III

ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS Y LEGALES

3.1 Estructuras Legales

En cumplimiento a lo establecido en la Ley de Compañías, la personería jurídica a conformarse para el cumplimiento de las actividades económicas relacionadas a la exportación al mercado de Estados Unidos de la pulpa de Chirimoya será de tipo Responsabilidad Limitada. Esta se ha considerado idónea en función de carácter de responsabilidad que tendrá cada socio en función del capital aportado, siendo una empresa en la cual primará las personas antes que el capital.

Si se analiza lo señalado en el artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador, el modelo económico primario en el país, es la economía solidaria, el cual implica la necesidad de asociatividad y cooperativismo, siendo la figura de responsabilidad limitada un medio para fomentar el desarrollo económico nacional, preocupado por las personas que integran las empresas, promoviendo servicios de calidad y atención a las necesidades de la población. “El sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin, propende a su relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza, y tiene por objetivo garantizar la producción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir (...)” (Constitución de la República del Ecuador, 2010, pág. Art. 283).

En base a lo expuesto a continuación se describen los lineamientos desarrollados en base a la normativa vigente.

3.1.1 Razón Social (Nombre)

“En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala, Portoviejo y Loja”(Ley de Compañías, 2010, pág. Art. 92).

En cumplimiento de la norma, se ha tomado como base el nombre de: Garzón Hermanos Cia. Ltda. El nombre seleccionado se basa justamente en el concepto de integración, en donde dos hermanos figuran entre los socios como se describirá más adelante.

Es importante señalar que el nombre propuesto ha sido evaluado en base al mercado a nivel nacional, evitando nombres iguales que afecten la identificación del negocio. Al respecto, conforme lo dispuesto en el artículo 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido. En este sentido, luego de la revisión realizada mediante observación, se concluye que el nombre seleccionado es viable, siendo único.

3.1.2 Objeto Social

En base a lo dispuesto en el artículo 94 de la ley de Compañías, la compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, segura, capitalización de ahorro.(Ley de Compañías, 2010, pág. Art 94)

Sobre lo expuesto, el objetivo social de la empresa será:

- Acopio, procesamiento y exportación de pulpa de chirimoya

En el objeto social descrito establece las funciones de acopio, procesamiento y exportación las cuales se describen a continuación:

- **Acopio:** Incluye las actividades de incentivo a los agricultores para la producción de la chirimoya, cumpliendo en base a cuotas de producción la

cantidad necesaria para cumplir con la demanda establecida por los mercados internacionales.

- **Procesamiento:** Incluye las actividades de preparación de la pulpa, cumpliendo los estándares de calidad exigidos por los mercados internacionales para su consumo.
- **Exportación:** Incluye las actividades de comercio acorde los procesos vigentes a nivel nacional y en los mercados destino (Estados Unidos) para garantizar las negociaciones requeridas.

3.1.3 Lista de socios

La empresa iniciará con la participación de cuatro socios, legalmente capaces para contratar conforme lo señala el artículo 99 de la ley de compañía. Es importante señalar que acorde al Art.68 de la Ley de Compañía, las empresas de Responsabilidad Limitada pueden conformarse entre 2 hasta un máximo de 15 socios, factor que se cumple a cabalidad.

En este caso, los socios fundadores del negocio serán:

Tabla 6. Lista de socios

Socio	Participación
Roberto Garzón	51%
Ana Garzón	32%
Miguel Arellano	13%
Santiago Castro	4%

Elaborado por: Autor

Los montos de participación en base a los porcentajes detallados serán descritos en el estudio financiero, acorde la inversión inicial requerida. Además, el financiamiento será conformado por el 60% por recursos propios y 40% por préstamo bancario, para lo cual se establecerá una aplicación en la Corporación Financiera Nacional CFN, previo al cumplimiento de sus requisitos. De igual manera, la tabla de amortización del crédito será presentada más adelante.

3.1.4 Permisos legales

En función de las normativas vigentes, se debe cumplir con los siguientes permisos que permitan el funcionamiento de la empresa.

- **Legalización del contrato de arrendamiento:** Se legalizará el contrato de arrendamiento de las bodegas de acopio y oficinas administrativas que permitan el cumplimiento de las operaciones requeridas por el negocio para disponer de la pulpa de fruta y cumplir con la exportación al destino.
- **Registro Único de Contribuyentes:** Obtener en el Servicio de Rentas Internas el RUC que permite la operatividad y facturación de las operaciones cumplidas, permitiendo la declaración del impuesto al valor agregado IVA.
- **Resultados de la búsqueda fonética:** Se cumplirá en el IEPI el trámite para determinar de la originalidad del nombre seleccionado.
- **Informe de Regulación Metropolitana:** Se realiza en la Administración Zonal Municipal acorde a la ubicación de la empresa.
- **Permiso de uso de suelo:** De igual manera se desarrollará en la Administración Zonal Municipal, obteniendo el permiso de funcionamiento acorde a las actividades de acopio, preparación y exportación.
- **Patente Municipal:** Se realizará en la Administración Zonal Municipal, debiendo presentarse la escritura de constitución de la empresa y la clave catastral del predio en donde esta funcionara.
- **Permiso para la instalación de publicidad exterior:** Se obtendrá en la Administración Zonal Municipal presentando la autorización escrita del dueño del inmueble arrendado.

- **Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos:** Se obtiene en las oficinas del cuerpo de bomberos, previa a la inspección de las bodegas y áreas administrativas, debiendo renovarse cada año.

3.1.5 Certificaciones

Si bien no es una exigencia, se considera necesario disponer de certificaciones de calidad, los cuales faciliten el ingreso del producto en el mercado de Estados Unidos. A continuación se describen los certificados que pueden ser obtenidos.

- **ISO 14000**

Comprende una serie de normas especializadas en la gestión ambiental, permitiendo garantizar que las actividades cumplidas en este caso por el acopio, procesamiento y exportación no afecten al medio ambiente. Esta norma es propuesta por la International Organization for Standardization ISO y puede ser aplicada por todo tipo de organización. Su objetivo principal es “apoyar a la protección medioambiental y la prevención de la contaminación en armonía con las necesidades socioeconómicas. La ISO 14001 se aplica a cualquier organización que desee mejorar y demostrar a otros su actuación medioambiental mediante un sistema de gestión medioambiental certificado.”(ISO14000, 2010).

La importancia de obtener esta certificación se basa en garantizar que las actividades cumplidas no afectan el entorno, al contrario contribuyen a establecer condiciones adecuadas que garanticen la sostenibilidad de la flora y fauna. Su obtención se relaciona con el derecho de la naturaleza, el cual está concebido en la Constitución, y que determina la necesidad de instaurar procesos que contribuyan al cuidado, conservación y recuperación del medio ambiente. De esta manera, la empresa demostrara al país su compromiso con el entorno, estableciendo acciones que permitan fomentarlo a la vez que obtendrá rentabilidad producto de sus operaciones.

- **ISO 9000**

La ISO9000 comprende un conjunto de normas orientadas a la adopción de una gestión de calidad interna que permita ser eficiente, efectivo y eficaz en las operaciones cumplidas. Su adopción permitirá establecer parámetros de evaluación de calidad en el producto (pulpa de chirimoya), a fin de garantizar la viabilidad de su consumo en el mercado destino. Mediante su aplicación se adoptará una visión integrada de procesos que aporten valor hacia el cliente y permitan satisfacer sus necesidades.

Según Carrasco, Mario la adopción de un sistema de calidad mantiene un inicio pero no un fin en la medida que la calidad obliga a una empresa mantener un constante perfeccionamiento de sus procesos. Al respecto señala “la ISO9000 permite adoptar un sistema de gestión que priorice las necesidades del cliente, permitiendo atenderlas de manera adecuada, aspecto que da lugar a un posicionamiento que permite alcanzar una importante participación de mercado” (Carrasco, 2011, pág. 98).

En este caso, la adopción de esta certificación permitirá contar con lo siguiente:

- Disponer de procesos internos claramente definidos que optimicen los recursos y garanticen productos de alta calidad.
- Contar con manuales de calidad que direccionen al personal para alcanzar los objetivos propuestos.
- Disponer de sistemas de control internos que permitan identificar falencias a fin de promover soluciones efectivas.
- Desarrollar planes de capacitación que permitan un constante perfeccionamiento de las competencias, habilidades y destrezas del personal, mejorando sus resultados.
- Establecer registros de calidad que brinden información sobre los procesos y el producto a fin de que el cliente pueda obtener información que incentiven su consumo.

La disponibilidad de mantener procesos delimitados apoyados en objetivos claros, fomentará resultados que impulsen el crecimiento de la empresa, facultando la apertura de mercados internacionales que generen fuentes de empleo locales y contribuyan a fomentar la economía solidaria. En este sentido, la certificación permitirá que la

empresa cuente con una organización dinámica y efectiva que genere ventajas competitivas que permitan su identificación.

- **Certificación FDA (Food and Drug Administration)**

Dado que la pulpa de chirimoya es un alimento orientado al consumo humano, debe disponer de permisos para que pueda ser comercializado en el mercado de Estados Unidos. El FDA es la agencia del Gobierno de Estados Unidos cuyas funciones se enfocan en regular los alimentos y medicamentos que se expenden a nivel nacional, garantizando que estos cumplan con las regulaciones internas y sean aptos para el consumo humano. De esta manera se garantiza productos de alta calidad que permitan atender efectivamente las necesidades de los consumidores.

Tomando como base las Regulaciones Federales vigentes en EEUU, cualquier persona puede optar por la certificación en función del cumplimiento de los requisitos establecidos. En este caso, la pulpa de chirimoya será sometida a todas las evaluaciones necesarias para que pueda ser consumida en el mercado americano.

Conforme lo expuesto, se evidencia las funciones del FDA, las cuales pueden ser resumidas en los siguientes aspectos.

- Garantizar la salud pública mediante regulaciones que garanticen calidad en alimentos y medicamentos que se expenden en el mercado de EEUU.
- Disponer de innovadores productos que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Brindar información al mercado sobre los productos autorizados, permitiendo direccionar el consumo para evitar riesgos que afecten a la salud.

Cada uno de los certificados señalados aporta a mejorar la calidad interna, permitiendo que el producto mantenga una adecuada aceptación y capacidad de venta en el mercado americano, lo que abre posibilidades de consumo que producen una alta demanda. Del cumplimiento de los procesos internos dependerá el éxito del negocio, entendiendo que la calidad no es una ventaja competitiva sino un requisito mínimo indispensable que permitirá cumplir con objetivos de rentabilidad.

3.2 Estructuras Administrativas

Es importante contar con una planificación estratégica que permita establecer las directrices que permitirán al negocio operar. A continuación, se detallan factores fundamentales para alcanzar un alto rendimiento, los cuales permitan al producto ser reconocido por el cliente objetivo y garantizar altos niveles de calidad. Los resultados obtenidos son:

3.2.1 Logo

El logo representa la imagen de la empresa, que permitirá a los clientes reconocer el producto. Por ello, su diseño debe transmitir mensajes claros que fomenten una diferenciación en el mercado. Su diseño se considera debe estar claramente determinado, por lo que se propone lo siguiente:

Figura 7. Logo propuesto



Elaborado por: Autor

El logo propuesto, crea el producto principal de la empresa el cual se ha denominado Fruta Deliciosa, este marcará la garantía de calidad que la empresa provee, apta para el consumo humano y adecuada para apoyar su nutrición y contribuir a una vida saludable.

Para el diseño del logo, se consideraron varios factores que se detallan a continuación:

- La imagen principal es la chirimoya, la cual permitirá una identificación clara del producto. Esta se ha ubicado en el extremo superior derecho, área que es una zona aurea y por lo tanto mantiene un peso visual fácil de ser identificada por el cliente.
- El nombre del producto será fruta deliciosa, el cual busca transmitir el mensaje de bienestar que el cliente obtendrá en su consumo. Esto permitirá incentivar que se pruebe la pulpa de chirimoya, obteniendo una sensación que agrade al consumidor.
- En la parte inferior se identifica el nombre de la empresa, este detalle no será incluido en el producto sino en los membretes, papelería y letrero en Ecuador, para identificar la empresa.
- La gama cromática seleccionada es el verde, blanco y plomo. El primero será utilizado en la base del fondo del nombre de la empresa, simulando la cáscara de la chirimoya. El color blanco se utiliza para las fuentes del nombre de la empresa teniendo un alto contraste con el fondo que facilitará la identificación. El plomo ha sido utilizado como un detalle que permita generar mayor peso visual en el nombre del producto, el cual simula movimiento que representa dinamismo y agilidad de la empresa para cumplir sus metas.

3.2.2Objetivos

Se han definido los siguientes objetivos que determinarán las directrices que se buscarán alcanzar:

Objetivos Financieros

- Cumplir con los ingresos presupuestados en base a la demanda esperada en Estados Unidos. (Los ingresos esperados serán detallados en el estudio financiero)
- Mantener una efectiva relación entre ingresos, costos y gastos que permitan tener un negocio rentable y creciente.

Objetivos de mercado

- Ser reconocidos por el cliente como un producto nutritivo, de agradable sabor y de alta calidad.
- Superar las expectativas del cliente, brindando una nueva alternativa de consumo en Estados Unidos.

Objetivos de procesos internos:

- Optimizar los recursos disponibles evitando desperdicios que afecten la calidad y rentabilidad del negocio
- Garantizar aportar valor en los procesos internos a fin de garantizar una alta calidad

Objetivos de aprendizaje:

- Disponer de procesos apoyados en tecnología que permitan mejorar la comunicación con proveedores y clientes.
- Mejorar las competencias del personal para elevar su gestión y rendimiento.

3.2.3 Filosofía Corporativa

La filosofía corporativa se basa en los lineamientos principales que la empresa tendrá. En este caso, se compone de la misión y visión. Para su desarrollo se ha considerado indicadores clave, los cuales permitirán una efectiva formulación. A continuación los resultados:

- **Misión**

Tabla 7. Misión

ELEMENTOS CLAVE	FORMULACIÓN
Naturaleza del negocio	Acopio, procesamiento y exportación de pulpa de chirimoya
Motivo para existir	Brindar alternativas innovadoras para el consumo saludable

Clientes ¿Para quién?	Personas naturales del mercado de Estados Unidos
Factor diferenciador ¿Qué nos hace diferentes a los demás?	Producto de alta calidad, fresca y sabor agradable
Recursos ¿con que recursos desempeñamos nuestras funciones?	Recurso humano Comprometido
Principios y valores	Responsabilidad y honestidad

Elaborado por: Autor

En base a lo expuesto, se ha definido la siguiente misión:

“La empresa GarzonHnosCiaLtda se especializa en el acopio, procesamiento y exportación de pulpa de chirimoya brindando un producto de alta calidad, fresca y sabor agradable para fomentar el consumo saludable en el mercado de Estados Unidos, contando con un recurso humano comprometido, trabajando con responsabilidad y honestidad”

- **Visión**

Se desarrolla la visión en base a los siguientes indicadores clave:

Tabla 8. Visión

ELEMENTOS CLAVE	FORMULACIÓN
¿A dónde quiero llegar?	Líder en el mercado de Estados Unidos en pulpa de chirimoya
Elementos disponibles	Infraestructura adecuada, eficientes procesos de acopio y tecnología
Productos o servicios	Pulpa de chirimoya
¿En qué tiempo se puede realizar?	En un período de 5 años

Elaborado por: Autor

Se formula la siguiente visión:

Ser para el año 2019 líder en el mercado de Estados Unidos en la comercialización de pulpa de chirimoya apoyados en una infraestructura adecuada, eficientes procesos de acopio y tecnología.

3.2.4 PEST

Para disponer de una visión general de las condiciones vigentes para la formulación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos, se establece el siguiente estudio de la política, economía, social y tecnología vigente.

- **Política**

La economía nacional desde la dolarización en el año 2000, ha mantenido varios cambios en cuanto a sus procesos internos, aspecto que ha dado lugar al desarrollo de ciertas actividades económicas que prácticamente se encontraban desaparecidas en la década de los 90. Este comportamiento, generó profundas afecciones a la economía nacional, debido a que la importación cerró varias plazas de empleo en la industria, dando como resultado un incremento en el déficit comercial y en la salida de divisas, afectando la estabilidad de la dolarización y por ende la economía nacional.

Las constantes variaciones políticas han sido una de las amenazas más graves existentes en el país, que mantienen siempre un alto riesgo para el normal ejercicio económico nacional. A la fecha de la presente investigación, se discute la posibilidad de reformas constitucionales que permitan hacer indefinido el proceso de reelección presidencial, aspecto que ha originado malestar en varios sectores de la sociedad que anuncian paros nacionales, con lo cual se evidencia situaciones de inestabilidad en la política interna.

- **Económica**

A continuación se detallan los principales indicadores económicos nacionales:

Inflación:

Tabla 9. Inflación

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inflación	8,83%	4,31%	3,21%	5,30%	4,16%	4,36%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

La inflación ha mantenido un comportamiento estable desde el 2009, lo que señala la disponibilidad de un escenario favorable para el desarrollo de las actividades económicas. No obstante, factores externos como la caída en el precio del petróleo amenazan la estabilidad interna, lo que puede generar variantes en las tendencias de este indicador en perjuicio de todos los sectores económicos nacionales.

- **Tasas de interés**

Tabla 10. Tasa de interés

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Activa	9,79%	9,20%	9,03%	8,17%	7,84%	8,12%
Pasiva	5,54%	4,70%	4,74%	4,53%	4,38%	4,22%
Margen financiero	4,25%	4,50%	4,29%	3,64%	3,46%	3,90%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Al igual que la inflación, las tasas de interés muestran comportamientos estables, aunque se evidencia un incremento progresivo en el 2014, tendencia que se mantienen en el 2015 y que pueden afectar la capacidad de financiamiento.

La economía nacional mantiene un crecimiento del 4,40% anual sostenido desde el 2009, lo que implica que existen condiciones favorables para el fomento económico. El cambio de la matriz productiva es una realidad nacional que busca reducir la dependencia de las actividades relacionadas a la exploración y producción de petróleo y sus derivados, encontrando en actividades que fomenten el ingreso de divisas mediante el comercio exterior, grandes oportunidades de desarrollo. En este sentido, el negocio planteado genera importantes fuentes de empleo directo e indirecto que fomentan la

economía solidaria, abriendo oportunidades para el agricultor y para quienes integren la empresa en sus diferentes procesos internos.

- **Social**

Se han considerado los siguientes indicadores sociales:

Educación

Tabla 11. Educación

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa de matriculados en educación superior 18 a 24 años	27,4	28,3	30,1	31,2	31,8	31,9

Fuente:(INEC, 2014)

La tasa de matriculados mantiene un aumento progresivo que describe un interés por el Gobierno Nacional en invertir en la educación como eje principal para mejorar la calidad de vida de los habitantes. En este caso, la mejor y mayor educación permite a las empresas disponer de personal calificado que cumpla con sus obligaciones y alcanzar los objetivos propuestos.

- **Migración**

Tabla 12. Migración

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Remesas	2666,5	2591,5	2672,4	2578,2	2435,9	2410,10

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Las remesas de los migrantes mantienen tasas decrecientes las cuales revelan dos aspectos principales. El primero se basa en las políticas de retorno que se han aplicado por parte del Gobierno Nacional, lo cual ha permitido el retorno de la población que producto de la situación económica se vieron en la necesidad de migrar. Por otra parte, la situación de España, principal destino de los migrantes se encuentra delicada lo que ha afectado a los migrantes, evidenciándose en la reducción de los montos correspondientes a las remesas.

La situación social en Ecuador ha mejorado por las políticas sociales implementadas en donde se destacan aquellas relacionadas a los grupos vulnerables como discapacitados, menores de edad, adulto mayor entre otras. Estas condiciones son favorables y permiten contar con una sociedad en alto desarrollo.

- **Tecnológico**

Presupuestos de investigación

Tabla 13. Presupuesto de investigación

AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Presupuesto de investigación	0,21	0,24	0,24	0,48	0,49	0,49

Fuente: (INEC E. , 2015)

Los presupuestos en investigación y desarrollo son bajos en Ecuador lo que afecta la capacidad de generar conocimiento que impulse el desarrollo económico y social en el país. Ecuador es un país productor de tecnología, siendo esto una situación que afecta a los negocios en la medida que generalmente es costosa su implementación y el adecuado manejo.

3.2.5FODA

En función de la información levantada se considera los siguientes factores

Fortalezas:

- Producto nutritivo apto para fomentar una mejor salud al consumidor
- Ecuador cuenta con las condiciones geográficas favorables para la producción de la chirimoya
- Conocimiento en los procesos requeridos para la puesta en marcha del negocio
- Accesibilidad al personal adecuado para las áreas internas requeridas
- Clara definición del tipo de negocio y la personería jurídica a adoptar
- Mejores sistemas de inclusión educativa permite contar con personal preparado

Debilidades

- Poco conocimiento de la chirimoya en el mercado de Estados Unidos
- No existen acuerdos que fomenten la exportación con preferencias arancelarias
- La chirimoya no es un producto que caracterice al Ecuador, por lo que es necesario abrir el mercado
- Baja inversión en conocimiento afecta la posibilidad de adopción de procesos que aumenten la productividad.

Oportunidades

- Problemas de nutrición en el mercado de Estados Unidos observan a los productos naturales como una alternativa viable
- Economía nacional muestra estabilidad lo que permite la apertura de negocios
- Fomento en el cambio de la matriz productiva genera oportunidad de inversión
- Tasa activa muestra oportunidades de obtención de créditos que financien la inversión inicial

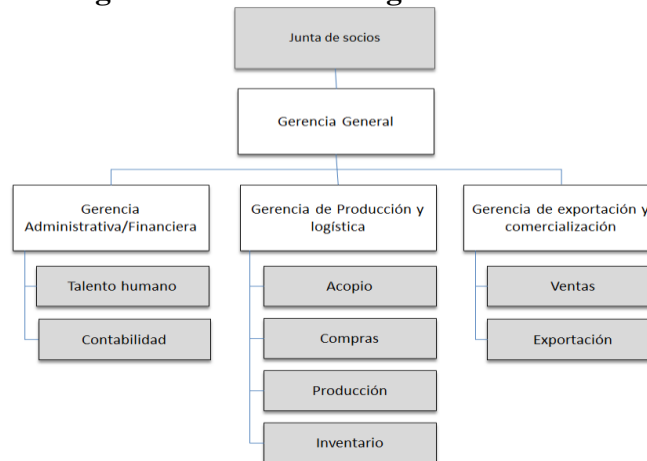
Amenazas

- Altos costos de tecnología
- Riesgos de estabilidad política
- Disminución en las remesas puede afectar la liquidez de los mercados
- Caída del precio del petróleo genera falta de liquidez en el mercado

3.2.6 Estructura orgánica funcional

Para la operación interna, se ha considerado disponer de una estructura lo más plana posible compuesta por las siguientes áreas

Figura 8. Estructura orgánica funcional



Elaborado por: Autor

A continuación se detallan las actividades a cumplirse:

Gerente general:

- Aprobar la planificación estratégica institucional
- Determinar las estrategias a cumplirse en cada área
- Determinar los procesos internos
- Controlar los resultados obtenidos
- Tomar decisiones referente a los procesos internos

Gerente Administrativo/Financiero

- Contratar el personal requerido para todas las áreas
- Evaluar los resultados del personal asignado
- Establecer los procesos contables acorde las normativas vigentes
- Emitir los balances de resultados en base a las operaciones cumplidas
- Controlar los pagos a proveedores en base a las compras.

Gerente de producción

- Coordinar los procesos de acopio de chirimoya
- Coordinar la compra de insumos y materiales para las áreas productivas
- Administrar los inventarios internos
- Coordinar los procesos de preparación y empaque de la pulpa
- Coordinar los procesos de exportación acorde a los pedidos

- Cumplir con los procesos de evaluación de calidad requeridos para la exportación

Gerente de Exportaciones y mercadeo

- Negociar con los clientes potenciales en el mercado de Estados Unidos
- Cumplir con los procesos de exportación en base a las normativas vigentes en Ecuador y EEUU.
- Establecer los procesos de cobranza en base a las exportaciones cumplidas.

CAPITULO IV

DEFINICIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE

4.1 Proceso de acopio

El proceso de acopio debe ubicarse lo más cercano a los puntos de producción de la chirimoya evitando incurrir en altos costos que puedan afectar la rentabilidad. En este sentido conforme se analizó anteriormente, la provincia de Imbabura mantiene en la actualidad los índices más altos de producción, disponiendo de 108,75 Ha por lo que los procesos de acopio deben estar ubicados en esta provincia. En la actualidad, el Valle del Chota cuenta con 68 Ha de producción, siendo la provincia que mayor capacidad tiene en la actualidad.

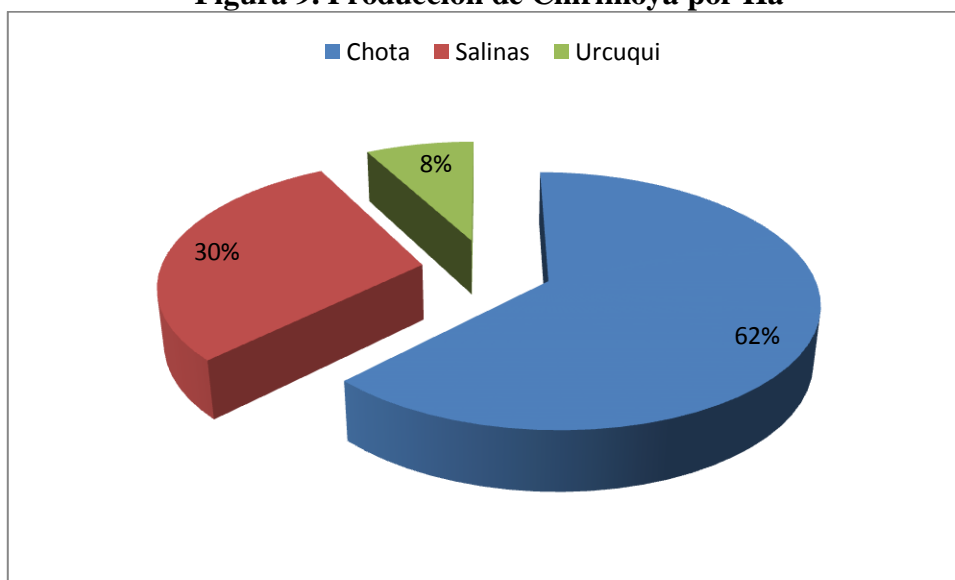
A continuación se describe la producción por Ha disponibles que pueden ser captadas en el presente proyecto.

Tabla 14. Producción de Chirimoya por Ha

Zona productiva	Ha	Producción TN por Ha
Chota	68	748
Salinas	32,2	322
Urcuqui	8,55	68,4
Total	108,75	1138,4

Elaborado por: Autor

Figura 9. Producción de Chirimoya por Ha



Elaborado por: Autor

En la actualidad, se produce en promedio 9,6 TN por Ha, valor que es bajo tomando en consideración que en Colombia se produce aproximadamente 11 TN y en Perú 14 TN. Esto revela que la producción actual no cuenta con altos niveles técnicos, no siendo un producto representativo a nivel nacional.

La chirimoya se produce de mejor manera en temperaturas entre 14°C y 24 °C con una humedad relativa del 80%, encontrando en los meses de Julio, Agosto y Septiembre en donde la producción sube aproximadamente a 11 TM por Ha. En cambio en los meses de Octubre a Diciembre, esta puede bajar hasta 8 TM por Ha, siendo los de menor producción.

En cuanto a la producción de pulpa, 1 kg se obtiene cada 5 chirimoyas, debiendo este valor tomarse en consideración para su procesamiento y futura exportación al mercado de los EEUU.

4.2 Procesos logísticos

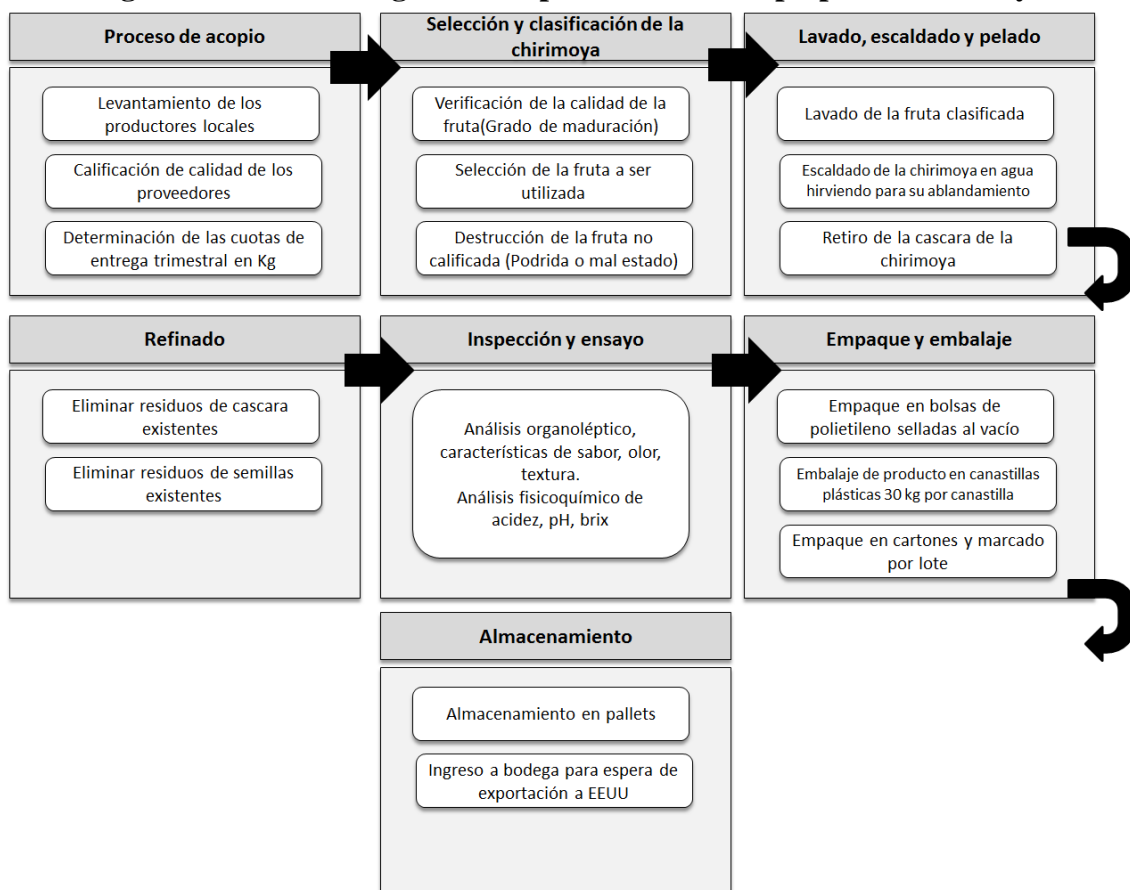
La apertura de mercados internacionales demanda de un producto de alta calidad, por lo que los procesos logísticos deberán garantizar la disponibilidad de una fruta adecuada que reúna las características para disponer de una pulpa fresca que permita su consumo.

Para ello, se ha considerado implementar procesos estructurados de manera lógica y secuencial, los cuales se conformen de las siguientes etapas conforme se describe a continuación:

- **Proceso de acopio:** Encargado en evaluar al productor local en la provincia de Imbabura, calificando las áreas de producción y la calidad de chirimoya para asignarle cuotas de entrega del producto.
- **Selección y clasificación de la chirimoya:** El proceso hace una revisión física de la chirimoya verificando su grado de maduración. En este proceso se elimina el producto que se encuentre en mal estado. La fruta no seleccionada se destruye.
- **Lavado, escaldado y pelado:** Se procede al retiro de mugre en la fruta. Posteriormente se le ingresa en agua hirviendo para ablandarla. Finalmente, se retira la cáscara.

- **Refinado:** Se retira de la pulpa residuos de cáscara y las semillas existentes dejando el producto para su empaque.
- **Inspección y ensayo:** Se toman muestras de la pulpa y se procede a los análisis de laboratorio. El análisis organoléptico se desarrolla directamente en la planta, el análisis fisicoquímico se realizará dos veces al año en laboratorios seleccionados.
- **Empaque y embalaje:** La pulpa será empacada al vacío en fundas de polietileno marcadas con el nombre de la empresa. Posteriormente, éstas se ubicarán en canastillas que permitirán protegerla en la exportación. El producto se emparará en cajas para luego sellarlas, ubicándoles en pallets.
- **Almacenamiento:** El producto sellado se ubicará en las bodegas de almacenamiento temporal hasta la fecha de su exportación.

Figura 10. Procesos logísticos de producción de la pulpa de Chirimoya



Fuente:(Delgado, 2010, págs. 115-117)

4.3 Definición del proveedor

La ciudad de Los Ángeles cuenta con 3.8 millones de habitantes, siendo la de mayor población del Estado de California, fundada en el año de 1781. Se caracteriza por el alto dinamismo económico y comercio internacional con un PIB Regional Bruto de 831.000 millones de usd. La mayor concentración de la población por edad se encuentra entre 15 a 44 años con el 77%, siendo una población que disfruta de la alimentación sana conformada por frutas y verduras. (Reportes Estadísticos comunales, 2013).

En la actualidad, EEUU importa el 21% de la producción total de Chirimoya de América Latina, encontrándose después de China con el 44% y la Unión Europea con el 21%. Siendo un alto consumidor lo que abre importantes oportunidades de negocio. (Exportación de Chirimoya, 2012)

Dentro de las empresas que importan este producto se encuentran las siguientes:

Tabla 15. Empresas importadoras de Chirimoya de EEUU

Empresa	Demanda TM Anual de pulpa de Chirimoya	Precio referencial por Kg
Phoenix Foods	840	\$ 4,20
Backus S.A	810	\$ 4,40
SunshineImports	660	\$ 3,90
Amazon Group	360	\$ 4,00
Prime Traders SAC	330	\$ 4,20

Elaborado por: Autor

En la actualidad las empresas señaladas tienen en Perú y Bolivia los principales países abastecedores, siendo estos la principal competencia. Como se observa, existe un amplio mercado potencial que puede abarcarse con un producto de alta calidad que sea competitivo.

CAPITULO V

ANALISIS DE LA DEMANDA Y OFERTA

5.1 Análisis de la demanda

5.1.1 Determinación del mercado objetivo (Los Ángeles-California)

El consumo de la pulpa de frutas en general tiene en la actualidad una tendencia creciente en el mercado de EEUU, debido a los graves problemas de enfermedades en la salud derivadas de la mala alimentación. Esto ha provocado campañas públicas y privadas referentes a los beneficios en el consumo de frutas.

Una de las principales ventajas en la comercialización de la pulpa, es justamente que su consumo es apto en toda etapa de vida. En este caso, puede ser consumida tanto por niños, jóvenes, adulto y adultos mayores. Por ello, es importante en primera instancia que el mercado identifique las ventajas de la chirimoya para que considere a su pulpa dentro del consumo general.

Tabla 16. Propiedades nutricionales de la chirimoya (100gr de pulpa)

Agua 75,5 gr.	Proteínas 1 gr.
Grasas 0,1 gr.	Carbohidratos 22 gr.
Fibras 1,8 gr.	Cenizas 1 gr.
Calcio 24 mg.	Fósforo 47 mg.
Calorías 81 mg.	Vitamina B1 0,08 mg.
Hierro 0,4 mg.	Vitamina A 0,01 mg.
Niacina 0,75 mg.	Vitamina B2 0,09 mg.
Tiamina 0,06 mg.	Vitamina C 0,5 mg.
Riboflavina 0,14 mg.	Ac. Ascórbico 4,3 mg.

Fuente: (Cerespain, 2014)

Los beneficios provocados por su consumo son varios, según datos de los Laboratorios Puleva Salud, su consumo previene enfermedades cardiovasculares, hipertensión arterial, colesterol, anemia, estreñimiento y bulimia o apetito intenso. (Puleva Salud, 2014)

En base a estos beneficios, el consumo de la pulpa puede ser orientado para la familia. Además, es adecuado para postres, jugos, siendo los restaurantes posibles

consumidores. Por ello, es importante en primera instancia definir el mercado objetivo, para lo cual se han utilizado las siguientes variables:

Tabla 17. Variables de segmentación

Tipo	Variable	Descripción
Variables Geográficas	Macro	Estados Unidos de América
	Micro	Ciudad de Los Ángeles
Variables Demográficas	Características	Población interesada en la buena alimentación
	Ingresos Familiar	De 5000 usd en adelante
Variables Psicográficas	Clase Social	Media-Alta
	Estilo de vida	Cuidado de la familia
		Deporte
		Restaurantes

Elaborado por: Autor

5.1.2 Población objetivo

La pulpa de chirimoya no es un alimento costoso por lo que puede ser adquirido por personas de clase baja, media o alta. No obstante, no es común ni ampliamente conocido. Por ello, la segmentación de mercado considera importante enfocarse a mercados de mayor poder adquisitivo, los cuales identifiquen las ventajas relacionadas a la salud anteriormente expuestas, incrementando su consumo progresivamente dando lugar a un hábito que permita mantener flujos de venta constantes.

Según datos de Tujovial, la principal exportadora de pulpa de Chirimoya de Perú, del total importado por EEUU, el 61% corresponde al consumo de la población, realizado en supermercados, tiendas y mercados. Calculando este valor con los datos de la importación anteriormente presentados, se determina la demanda objetivo:

Tabla 18. Demanda de la población objetivo (Segmento habitantes)

Empresa	Demanda TM Anual de pulpa de Chirimoya	Demanda Población (Consumo Anual) TM
Phoenix Foods	840	512,4
Backus S.A	810	494,1
SunshineImports	660	402,6
Amazon Group	360	219,6
Prime Traders SAC	330	201,3

Fuente: (Exportacion de Chirimoya, 2012)

Elaborado por: Autor

El consumo promedio anual de este segmento es de 1830 TM, valor que muestra la importancia que tiene este segmento, siendo atractivo para el negocio. Para poder proyectar los datos, se toma como referencia el crecimiento de la población (Clase Media-Alta) en Los Ángeles, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 19. Datos generales de la población objetivo

Rubro	Valor
Población Total	3.800.000
Población Clase Media-Alta	1.444.000
Crecimiento Anual poblacional	0,70%

Fuente: (Tasa de crecimiento demográfico EEUU, 2015)

Con los datos obtenidos, se proyecta la demanda objetivo para los próximos cinco años.

Tabla 20. Cálculo de la demanda objetivo población consumidora

Año	Población Objetivo	Consumo de Pulpa Chirimoya TM
2015	1.444.000	1.830
2016	1.545.080	1.922
2017	1.653.236	2.018
2018	1.768.962	2.118
2019	1.892.789	2.224
2020	2.025.285	2.336

Elaborado por: Autor

Es importante señalar que la proyección se realizó desde el 2015 para los siguientes cinco años, tiempo que se considera debe valorarse el proyecto, en la medida que a

mayor tiempo se produce más variabilidad lo que incrementa los riesgos en su desarrollo.

5.1.3 Industrias alimenticias que pueden utilizar la pulpa de chirimoya

Otro segmento objetivo son las industrias alimenticias, las cuales demandan de la pulpa de chirimoya para la venta en supermercados, restaurantes, entre otras. Para ello, se ha identificado las siguientes industrias:²

Tabla 21. Industrias alimenticias

Puntos de venta	
Supermercados	Walgreens
	Supermercado Bazil
	Vallarta Supermarkets
	El Super East Los Angeles
Restaurantes	RockSugar
	TinRoof
	RepublicWeho
	Connie and Ted's
	Water Grill

Elaborado por: Autor

En base a las industrias presentadas a continuación se determina la demanda objetivo tomando en consideración que estas demandan el 39% del total importado. En el año 2015 se espera una demanda de 1170 TM, con un incremento del 2,3% anual. (El Economista, 2015).

² En el caso de los restaurantes, todos ofertan postres y jugos los cuales pueden utilizar la pulpa de la Chirimoya

Tabla 22. Cálculo de la demanda objetivo (Industrias)

Año	Consumo de Pulpa Chirimoya TM (Industrias)
2015	1.170
2016	1.197
2017	1.224
2018	1.253
2019	1.281
2020	1.311

Fuente:(El Economista, 2015)

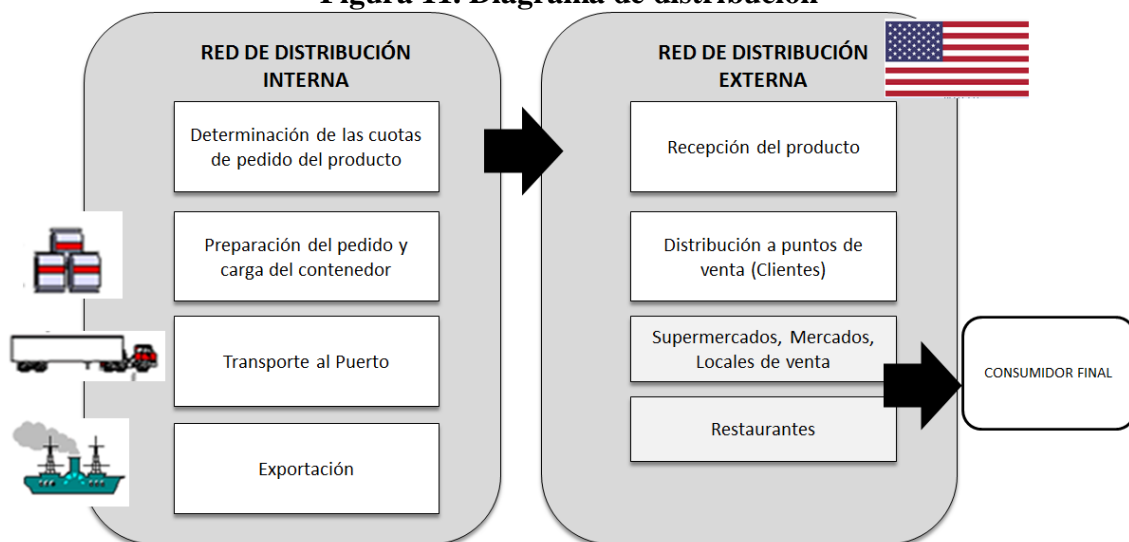
Elaborado por: Autor

5.1.4 Red de distribución

La red de distribución en el mercado de la ciudad de Los Ángeles se realizará directamente bajo responsabilidad de los importadores, quienes disponen de su propia logística para abastecimiento de los puntos de venta en los cuales el cliente objetivo adquiere el producto. Esta situación es importante de señalar en la medida que evitará costos internos.

En cuanto a la red de distribución interna, el proceso implica el transporte desde las bodegas en el valle del Chota hasta el puerto de Guayaquil, proceso que se realizará en contenedores de 20 pies conforme se detallará en el estudio financiero. A continuación se presenta el diagrama de distribución:

Figura 11. Diagrama de distribución



Elaborado por: Autor

Como se puede observar, la red interna será a cargo de Garzón Hnos. Cia. Ltda, mientras que la red externa directamente del importador a través de su red de distribución.

5.2 Análisis de la oferta

5.2.1 Competidores directos

La exportación de chirimoya en Ecuador no es una actividad relevante, no existiendo mayor competencia directa. Analizando datos de Proecuador, no se registran empresas exportadoras de pulpa de chirimoya al mercado de EEUU, aspecto que representa una ventaja en la medida que se dispondrá de oportunidades para acopiar la producción local, incentivándola para alcanzar mayores niveles de desarrollo.

La competencia directa es internacional, concretamente de Perú y Bolivia, países que actualmente son los principales abastecedores de América Latina al mercado de EEUU. Sus procesos actualmente, mantienen altos niveles de perfeccionamiento agrícola, lo que les permite disponer de una pulpa de alta calidad.

Tomando como referencia datos de AgroPerú referente a su producción y competencia (Bolivia), se determina la oferta directa actualmente exportada en TM al mercado de Los Ángeles.

Tabla 23. Exportación en TM de pulpa de Chirimoya al mercado de EEUU(Los Angeles)

Exportación de pulpa de Chirimoya (2014)	
País	TM
Perú	1.664
Bolivia	616
Total	2.280

Fuente:(AgroPerú, 2015)

Elaborado por: Autor

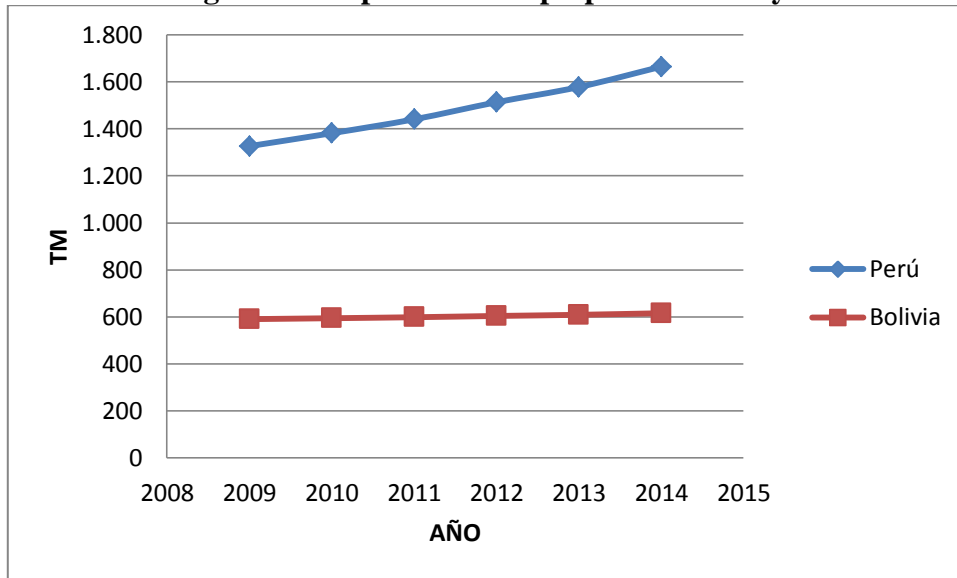
Para poder proyectar la oferta, se toma como base datos históricos de exportación de ambos países. A continuación los resultados:

Tabla 24. Datos históricos de exportación de la oferta

País	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Perú	1.326	1.381	1.441	1.513	1.578	1.664
Bolivia	590	594	599	604	609	616
Total	1.917	1.976	2.039	2.117	2.187	2.280

Fuente:(AgroPerú, 2015)

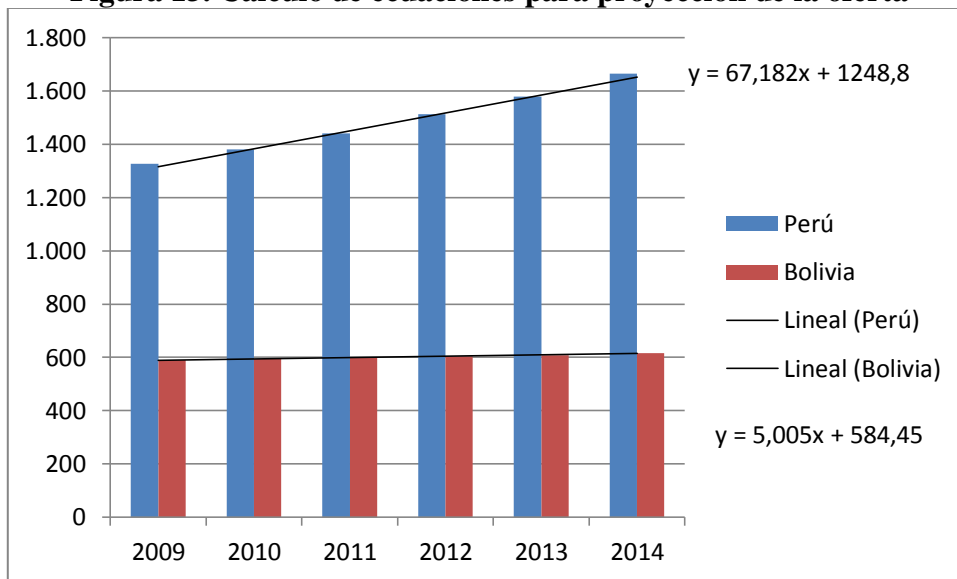
Figura 12. Exportación de pulpa de chirimoya



Elaborado por: Autor

En base a los resultados, aplicando el método de mínimos cuadrados, se obtiene los siguientes resultados:

Figura 13. Cálculo de ecuaciones para proyección de la oferta



Elaborado por: Autor

Aplicando las ecuaciones para cada país se proyecta la oferta para los cinco años siguientes a partir del 2015.

Tabla 25. Proyección de la oferta

Año	PerúTM	BoliviaTM	Total
2015	1.719	619	2.339
2016	1.786	624	2.411
2017	1.853	629	2.483
2018	1.921	635	2.555
2019	1.988	640	2.627
2020	2.055	645	2.699

Elaborado por: Autor

5.3 Demanda insatisfecha

Comparando las proyecciones de la demanda y oferta, se obtiene la demanda insatisfecha que puede ser cubierta por la empresa Garzón Hnos. Cia. Ltda.

Tabla 26. Demanda insatisfecha

Año	Consumo de Pulpa Chirimoya TM	Consumo de Pulpa Chirimoya TM (Industrias)	Total Demanda TM	Total Oferta	Demanda Insatisfecha TM
2015	1.830	1.170	3.000	2.339	661
2016	1.922	1.197	3.118	2.411	708
2017	2.018	1.224	3.242	2.483	759
2018	2.118	1.253	3.371	2.555	816
2019	2.224	1.281	3.506	2.627	878
2020	2.336	1.311	3.646	2.699	947

Elaborado por: Autor

De la demanda insatisfecha, se espera captar un porcentaje que permita sustentar el negocio. Esto no obstante debe señalarse es una debilidad dados los bajos niveles de producción actual de la chirimoya, mismos que se esperan incentivar justamente en función de la demanda existente.

CAPITULO VI

ESTUDIO FINANCIERO

6.1 Inversión Inicial

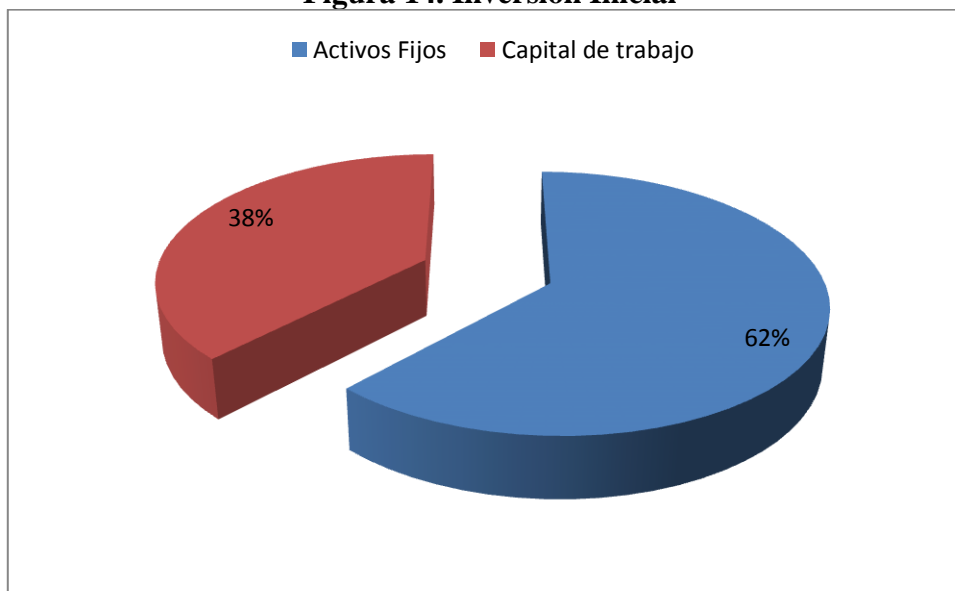
La inversión inicial se conforma de los activos fijos y capital de trabajo designado para operar adecuadamente, permitiendo cumplir las cuotas de exportación acorde a la participación esperada.

Tabla 27. Inversión Inicial

Descripción	Valor	Tasa
Activos Fijos	\$ 47.108,70	62,10%
Capital de trabajo	\$ 28.752,38	37,90%
Total	\$ 75.861,08	100,00%

Elaborado por: Autor

Figura 14. Inversión Inicial



Elaborado por: Autor

6.1.1 Descripción de los activos fijos

A continuación se detallan los activos fijos requeridos para la operatividad del negocio:

Tabla 28. Detalle de activos fijos

Total Activos Fijos	Valor
Equipos de Computación	\$ 9.985,80
Muebles y enseres	\$ 1.484,10
Vehículos	\$ 29.580,00
Equipos y Máquinas	\$ 6.058,80
Total	\$ 47.108,70

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Central Telefónica (10 Puntos)	Unidad	1	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
Computador Intel 3.0	Unidad	4	\$ 850,00	\$ 3.400,00
Servidor HP	Unidad	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Software integral administrativo	Unidad	1	\$ 1.890,00	\$ 1.890,00
SUBTOTAL				\$ 9.790,00
IMPREVISTOS 2%				\$ 195,80
TOTAL				\$ 9.985,80

MUEBLES Y ENSERES				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Estación trabajo gerencial	Unidad	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Silla ejecutiva	Unidad	1	\$ 75,00	\$ 75,00
Estación trabajo modular	Unidad	4	\$ 125,00	\$ 500,00
Sillas relax s.b.	Unidad	10	\$ 45,00	\$ 450,00
Archivador 4 gavetas	Unidad	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Sofá bipersonal	Unidad	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Mesa centro con sillas	Unidad	1	\$ 80,00	\$ 80,00
SUBTOTAL				\$ 1.455,00
IMPREVISTOS 2%				\$ 29,10
TOTAL				\$ 1.484,10

VEHÍCULOS				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Camioneta con cajón Chevrolet Dimax	Unidad	1	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00
SUBTOTAL				\$ 29.000,00
IMPREVISTOS 2%				\$ 580,00
TOTAL				\$ 29.580,00

EQUIPOS Y MÁQUINAS				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Calentador de agua para escaldado	Unidad	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Empacadora al vacío	Unidad	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Bandas de desplazamiento	Unidad	4	\$ 560,00	\$ 2.240,00
SUBTOTAL				\$ 5.940,00
IMPREVISTOS 2%				\$ 118,80
TOTAL				\$ 6.058,80

Elaborado por: Autor

6.1.2 Descripción del capital de trabajo

El capital de trabajo se conforma de la reserva de 3 meses de los gastos a incurrir en la operatividad del negocio. Esta temporalidad ha sido definida para evitar que los primeros meses la empresa tenga problemas de liquidez, siendo necesaria para permitir que se puedan cumplir las obligaciones contraídas hasta que se disponga de ingresos producto de las exportaciones.

Tabla 29. Total Capital de Trabajo

Rubro	Valor Trimestral
Gastos Administrativos	
Arriendo	\$ 1.800,00
Servicios básicos	\$ 1.440,00
Suministros de oficina	\$ 83,90
Personal	\$ 13.624,73
Gastos Operativos	
Gastos de consitución	\$ 670,00
Adecuaciones Local	\$ 1.350,00
Gastos de mercadeo	
Diseño Página Web	\$ 2.250,00
Papalería comercial	\$ 3.045,00
Letrero exterior	\$ 2.400,00
Gastos Financieros	
Interés	\$ 813,75
Gastos de Comerio Exterior	
Transporte interno	\$ 150,00
Trámites aduaneros	\$ 20,00
Manipuleo Carga	\$ 275,00
Agente Aduanero	\$ 105,00
Transporte Internacional	\$ 600,00
Seguro Internacional	\$ 125,00
Total	\$ 28.752,38

Elaborado por: Autor

6.1.2.1 Gastos Administrativos

Son aquellos basados en el arriendo de las instalaciones, los servicios básicos y el personal acorde la estructura definida.

Tabla 30. Gastos Administrativos

Arriendo			
Descripción	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Arriendo Bodegas y Oficinas	\$ 600,00	\$ 1.800,00	\$ 7.200,00
Total	\$ 600,00	\$ 1.800,00	\$ 7.200,00

Servicios Básicos			
Descripción	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Agua	\$ 120,00	\$ 360,00	\$ 1.440,00
Luz	\$ 110,00	\$ 330,00	\$ 1.320,00
Teléfono (convencional, celular)	\$ 150,00	\$ 450,00	\$ 1.800,00
Internet	\$ 100,00	\$ 300,00	\$ 1.200,00
Total	\$ 480,00	\$ 1.440,00	\$ 5.760,00

Suministros de Oficina					
Descripción	Unidades	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Caja de esferos	6	\$ 1,90	\$ 0,95	\$ 2,85	\$ 11,40
Archivadores	12	\$ 2,20	\$ 2,20	\$ 6,60	\$ 26,40
Grapadoras	1	\$ 6,00	\$ 0,50	\$ 1,50	\$ 6,00
Perforadoras	1	\$ 4,50	\$ 0,38	\$ 1,13	\$ 4,50
Tintas correctoras	6	\$ 1,50	\$ 0,75	\$ 2,25	\$ 9,00
Sellos	1	\$ 8,00	\$ 0,67	\$ 2,00	\$ 8,00
Cinta adhesiva	12	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 1,80	\$ 7,20
Resaltadores	12	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 3,00	\$ 12,00
Goma	6	\$ 1,00	\$ 0,50	\$ 1,50	\$ 6,00
Caja de clips	12	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 2,40	\$ 9,60
Caja de grapas	3	\$ 1,50	\$ 0,38	\$ 1,13	\$ 4,50
Carpetas con bincha	30	\$ 1,20	\$ 3,00	\$ 9,00	\$ 36,00
Lápices	12	\$ 0,30	\$ 0,30	\$ 0,90	\$ 3,60
Tintas impresoras	6	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 37,50	\$ 150,00
Tijeras	1	\$ 12,00	\$ 1,00	\$ 3,00	\$ 12,00
Cinta de embalaje	6	\$ 2,50	\$ 1,25	\$ 3,75	\$ 15,00
Marcadores permanentes	12	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 3,60	\$ 14,40
Total			\$ 27,97	\$ 83,90	\$ 335,60

TALENTO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 12,15%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 145,80	\$ 100,00	\$ 29,50	\$ 0,00	\$ 50,00	\$ 1.525,30	\$ 1.525,30	\$ 18.303,60
Gerente de Producción	1	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 66,83	\$ 45,83	\$ 29,50	\$ 0,00	\$ 22,92	\$ 715,08	\$ 715,08	\$ 8.580,90
Asistente de compras	1	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 43,74	\$ 30,00	\$ 29,50	\$ 0,00	\$ 15,00	\$ 478,24	\$ 478,24	\$ 5.738,88
Asistente Administrativo	1	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 43,74	\$ 30,00	\$ 29,50	\$ 0,00	\$ 15,00	\$ 478,24	\$ 478,24	\$ 5.738,88
Operaciones Producción	3	\$ 360,00	\$ 1.080,00	\$ 131,22	\$ 30,00	\$ 88,50	\$ 0,00	\$ 15,00	\$ 1.344,72	\$ 448,24	\$ 16.136,64
TOTAL	7	\$ 2.830,00	\$ 3.550,00	\$ 431,33	\$ 235,83	\$ 206,50	\$ 0,00	\$ 117,92	\$ 4.541,58	\$ 3.645,10	\$ 54.498,90

Elaborado por: Autor

6.1.2.2 Gastos Operativos

Comprende los gastos referentes a la constitución de la empresa y las adecuaciones físicas que permitan operar. A diferencia de otros gastos estos no se proyectan, debiendo calcularse el total en el capital de trabajo.

Tabla 31. Gastos Operativos

Rubro	Valor
Gastos de Constitución	\$ 670,00
Adecuaciones Local	\$ 1.350,00
Total	\$ 2.020,00

Gastos de Constitución	
Descripción	Valor Total
Honorarios legales	\$ 250,00
Deposito Constitución	\$ 120,00
Notaría	\$ 60,00
Registro Mercantil	\$ 50,00
Municipio	\$ 30,00
Afiliación Cámara	\$ 100,00
Permiso bomberos	\$ 40,00
Varios (Copias)	\$ 20,00
Total	\$ 670,00

Adecuaciones de local y oficina	
Descripción	Valor Total
Instalación eléctrica	\$ 250,00
Pisos, techos, acabados	\$ 300,00
Instalación de servicios higiénicos	\$ 200,00
Puertas y ventanas	\$ 100,00
Pintura	\$ 500,00
Total	\$ 1.350,00

Elaborado por: Autor

6.1.2.3 Gastos de Mercadeo

Corresponde a diferentes medios que permitan identificar la empresa para los importadores, consolidando las relaciones comerciales necesarias.

Tabla 32. Gastos de Mercadeo

Descripción	Unidades	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Diseño Página Web	1	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 2.250,00	\$ 9.000,00
Papelería comercial	700	\$ 1,45	\$ 1.015,00	\$ 3.045,00	\$ 12.180,00
Letrero exterior	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 2.400,00	\$ 9.600,00
SubTotal			\$ 2.565,00	\$ 7.695,00	\$ 30.780,00

Elaborado por: Autor

5.1.2.4 Gastos de Comercio Exterior

Comprende los gastos incurridos para la exportación acorde la participación esperada a obtener de la demanda insatisfecha calculada.

Tabla 33. Gastos de Comercio Exterior
GASTOS DE COMERCIO EXTERIOR

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Trámites Aduaneros	Envíos	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Agente aduanero	Envíos	2	\$ 210,00	\$ 420,00
Transporte Interno	Envíos	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Flete Internacional CIF	Contenedor	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Seguro de Exportación	Envíos	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Manipuleo de carga	Envíos	2	\$ 550,00	\$ 1.100,00
TOTAL				\$ 5.100,00
IMPREVISTOS 2%				\$ 102,00
TOTAL				\$ 5.202,00

TRANSPORTE INTERNO	
Descripción	Costo por envío (USD)
Transporte interno (Bodegas-Puerto de GYE) y seguro interno	\$ 300,00
TOTAL	\$ 300,00

TRÁMITES ADUANEROS	
Descripción	Costo por envío (USD)
Declaración Aduanera	0,00
Inspección Antinarcoáticos	0,00
Aforo	0,00
Documento de Transporte	40,00
TOTAL	\$ 40,00

MANIPULEO EN EL PUERTO DE EMBARQUE	
Descripción	Costo por envío (USD)
Manipuleo	\$ 150,00
TOTAL	\$ 550,00

AGENTES ADUANEROS	
Descripción	Valor por cada envío (USD)
Agente Afianzado	\$ 210,00
TOTAL	\$ 210,00

TRANSPORTE INTERNACIONAL	
Descripción	Valor por cada envío (USD)
Flete internacional Guayaquil-Estados Unidos (Puerto de los Ángeles)	\$ 1.200,00
TOTAL	\$ 1.200,00

SEGURO INTERNACIONAL	
Descripción	Valor por cada envío (USD)
Póliza de seguro	\$ 190,00
TOTAL	\$ 250,00

Elaborado por: Autor

6.1.2.5 Gastos Financieros

Corresponden a los valores de intereses a incurrir por la obtención de un crédito en la Corporación Financiera Nacional para financiar la inversión inicial.

Tabla 34. Gastos Financieros

Crédito	\$ 30.000,00
Tasa Anual	10,85%
Plazo Años	5

PERÍODO	SALDO INICIAL	CUOTA	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	SALDO FINAL
1	\$ 30.000,00	\$ 8.086,50	\$ 4.831,50	\$ 3.255,00	\$ 25.168,50
2	\$ 25.168,50	\$ 8.086,50	\$ 5.355,72	\$ 2.730,78	\$ 19.812,78
3	\$ 19.812,78	\$ 8.086,50	\$ 5.936,82	\$ 2.149,69	\$ 13.875,96
4	\$ 13.875,96	\$ 8.086,50	\$ 6.580,96	\$ 1.505,54	\$ 7.295,00
5	\$ 7.295,00	\$ 8.086,50	\$ 7.295,00	\$ 791,51	\$ 0,00

Gasto Financiero	\$ 3.255,00	\$ 2.730,78	\$ 2.149,69	\$ 1.505,54	\$ 791,51
Amortización	\$ 4.831,50	\$ 5.355,72	\$ 5.936,82	\$ 6.580,96	\$ 7.295,00

Elaborado por: Autor

6.2 Financiamiento

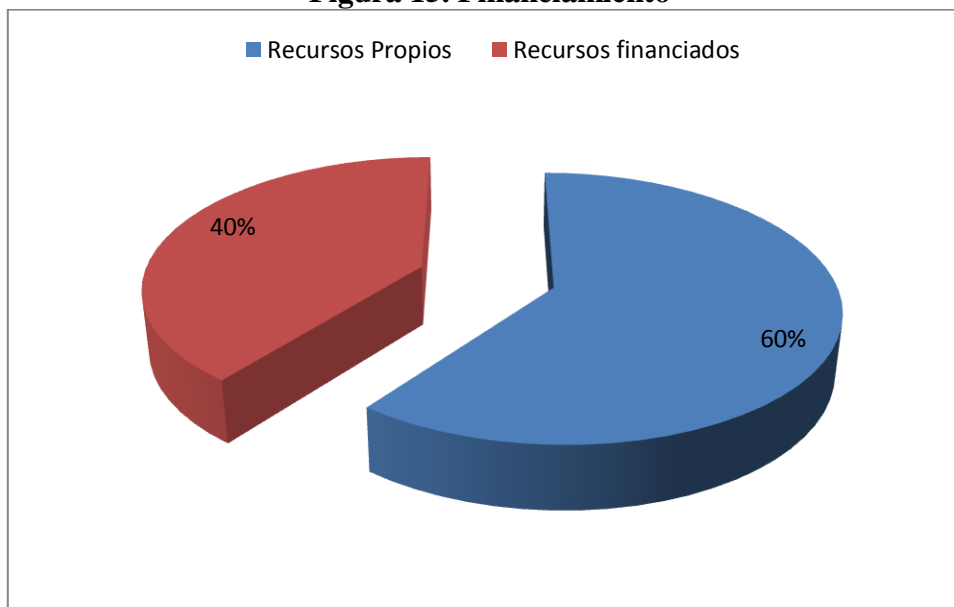
El financiamiento se realizará mediante dos fuentes. La primera por recursos propios de los socios inversionistas y la segunda mediante crédito bancario en la CFN acorde a la tabla de amortización expresada en el gasto financiero.

Tabla 35. Financiamiento

Descripción	Valor	Tasa
Recursos Propios	\$ 45.861,08	60,45%
Recursos financiados	\$ 30.000,00	39,55%
Total	\$ 75.861,08	100,00%

Elaborado por: Autor

Figura 15. Financiamiento



Elaborado por: Autor

Tabla 36. Participación por socios

Descripción	Valor	Tasa
Roberto Garzón	\$ 23.389,15	51%
Doris Condo	\$ 17.427,21	38%
Mario Sánchez	\$ 5.044,72	11%
Total	\$ 45.861,08	100%

Elaborado por: Autor

6.3 Detalle de Ingresos, Costos y Gastos

6.3.1 Detalle de ingresos

Los ingresos se obtienen del precio por TM de la pulpa de Chirimoya y las cantidades de captación esperadas. En primer lugar se determina la captación de la demanda insatisfecha esperada tomando como referencia la inversión realizada. En este caso, se espera en el primer año de operaciones alcanzar el 6,25% en el escenario pesimista, el 6,55% en el normal y el 6,85% en el optimista, el cual dependerá de la mayor producción de Chirimoyas por parte del agricultor en la Provincia de Imbabura.

Tabla 37. Cálculo de la cantidad en TM

Cantidad en TM	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cantidad posible a exportar (Optimista)	42,13	48,45	55,72	64,08	73,69	84,75
Cantidad posible a exportar (Normal)	42,13	46,35	50,98	56,08	61,69	67,86
Cantidad posible a exportar (Pesimista)	42,13	44,24	46,45	48,78	51,21	53,77
Contenedores a exportar	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

Elaborado por: Autor

Tabla 38. Proyección del precio

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Precio Unitario Pulpa Empacada Kg	\$ 4,20	\$ 4,38	\$ 4,57	\$ 4,77	\$ 4,98	\$ 5,20
Precio Unitario Pulpa Empacada TM	\$ 4.200,00	\$ 4.383,12	\$ 4.574,22	\$ 4.773,66	\$ 4.981,79	\$ 5.199,00

Elaborado por: Autor

Con los valores obtenidos se proyecta los ingresos para los siguientes años, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 39. Cálculo de las cantidades en base a la demanda insatisfecha

Año	Consumo de Pulpa Chirimoya TM	Consumo de Pulpa Chirimoya TM (Industrias)	Total Demanda TM	Total Oferta	Demanda Insatisfecha TM	Optimista	Normal	Pesimista
2015	1.830	1.170	3.000	2.339	661	6,37%	6,37%	6,37%
2016	1.922	1.197	3.118	2.411	708	6,84%	6,55%	6,25%
2017	2.018	1.224	3.242	2.483	759	7,34%	6,72%	6,12%
2018	2.118	1.253	3.371	2.555	816	7,85%	6,87%	5,98%
2019	2.224	1.281	3.506	2.627	878	8,39%	7,03%	5,83%
2020	2.336	1.311	3.646	2.699	947	8,95%	7,17%	5,68%

Elaborado por: Autor

Tabla 40. Proyección de los ingresos

Ingresos por escenario TM exportada	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos (Optimista)	\$ 176.962,80	\$ 212.380,13	\$ 254.885,89	\$ 305.898,76	\$ 367.121,34	\$ 440.597,00
Ingresos (Normal)	\$ 176.962,80	\$ 203.146,22	\$ 233.203,73	\$ 267.708,55	\$ 307.318,71	\$ 352.789,59
Ingresos (Pesimista)	\$ 176.962,80	\$ 193.912,30	\$ 212.485,22	\$ 232.837,05	\$ 255.138,18	\$ 279.575,32

Elaborado por: Autor

6.3.2 Detalle de costos

Los costos de producción corresponden a la compra de la Chirimoya en el proceso de acopio, la cual representa la materia prima necesaria para la producción de la pulpa. Además, se considera dentro del costo el valor del empaque del producto, aspecto que es variable en función de la cantidad exportable. A continuación los resultados.

Tabla 41. Costos Unitarios

Insumo	Precio Unitario (Al por Mayor Kg)	Precio Unitario (Al por Mayor TM)
Chirimoya Kg	\$ 1,10	\$ 1.100,00
Empaque Funda de Polietileno (Kg)	\$ 0,30	\$ 300,00
Empaque Kg (Canastilla)	\$ 0,13	\$ 133,33
Cartón de Empaque (12,58 g c/u)	\$ 0,17	\$ 69,78
Costo Unitario	\$ 1,70	\$ 1.603,11

Elaborado por: Autor

Tabla 42. Cubicaje

	Largo	Ancho	Altura	Cajas	Peso Unitario (kg)	Peso Total (kg)
Pallet (m)	1	1,2	2,45			
Cajas Full	0,41	0,2	0,07			
Cantidad	2	6	35	420	2,09	877,8

Despacho	Carga (Por Envío contenedor de 20 pies)			
	Largo	Ancho	Altura	Pallets
Medidas del Área de Carga	12	3	2,45	
Pallet	1	1,2	2,45	
Cantidad	12	2	1	24
	No Cajas	Peso Kg	Cajas Total	Peso kg
Cajas Full	420	877,8	10.080	21.067
Contenedores	2			42.134

Elaborado por: Autor

La proyección del costo se realiza en función de la tasa de inflación del Ecuador, la cual conforme lo indica el Banco Central a Julio 2015, se encuentra en 4,36%. (Banco Central del Ecuador E. , 2015).

Tabla 43. Proyección de Costos

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Costo Unitario TM (Empacado)	\$ 1.603,11	\$ 1.674,22	\$ 1.748,49	\$ 1.826,06	\$ 1.907,06

Rubro	2016	2017	2018	2019	2020
Proyección del costo (Optimista)	\$ 77.677,29	\$ 93.291,51	\$ 112.044,41	\$ 134.566,91	\$ 161.616,74
Proyección del costo (Normal)	\$ 74.300,02	\$ 85.355,56	\$ 98.056,13	\$ 112.646,49	\$ 129.407,83
Proyección del costo (Pesimista)	\$ 70.922,74	\$ 77.772,32	\$ 85.283,41	\$ 93.519,92	\$ 102.551,88

Elaborado por: Autor

6.3.3 Proyección de gastos

Los gastos citados en el cálculo del capital de trabajo se proyectan en base a la tasa inflacionaria, excepto los financieros que responden a la tabla de amortización.

Adicionalmente, se calcula la depreciación de activos, mismos que no se tomaron en cuenta anteriormente debido a que no representan un egreso real de recursos financieros. A continuación los resultados:

Tabla 44. Proyección de gastos

Gastos	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos Administrativos	\$ 67.794,50	\$ 70.750,34	\$ 73.835,06	\$ 77.054,26	\$ 80.413,83
Gastos de Depreciación	\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 7.424,58	\$ 7.424,58
Gastos Operativos	\$ 2.020,00				
Gastos de Mercadeo	\$ 30.780,00	\$ 32.122,01	\$ 33.522,53	\$ 34.984,11	\$ 36.509,42
Gastos Financieros	\$ 3.255,00	\$ 2.730,78	\$ 2.149,69	\$ 1.505,54	\$ 791,51
Gastos de Comercio Exterior	\$ 5.100,00	\$ 5.322,36	\$ 5.554,41	\$ 5.796,59	\$ 6.049,32

Elaborado por: Autor

Tabla 45. Depreciación

GASTOS DEPRECIACIÓN			
EQUIPOS	COSTO	VIDA UTIL ANOS	DEP. ANUL
Equipos de Computación	\$ 9.985,80	3	\$ 3.328,60
Muebles y enseres	\$ 1.484,10	5	\$ 296,82
Vehículos	\$ 29.580,00	5	\$ 5.916,00
Equipos y Máquinas	\$ 6.058,80	5	\$ 1.211,76
Total	\$ 47.108,70		

Elaborado por: Autor

EQUIPOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR DE RESCATE
Equipos de Computación	\$ 3.328,60	\$ 3.328,60	\$ 3.328,60			\$ 0,00
Muebles y enseres	\$ 296,82	\$ 296,82	\$ 296,82	\$ 296,82	\$ 296,82	\$ 0,00
Vehículos	\$ 5.916,00	\$ 5.916,00	\$ 5.916,00	\$ 5.916,00	\$ 5.916,00	\$ 0,00
Equipos y Máquinas	\$ 1.211,76	\$ 1.211,76	\$ 1.211,76	\$ 1.211,76	\$ 1.211,76	\$ 0,00
Total	\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 7.424,58	\$ 7.424,58	\$ 0,00

Elaborado por: Autor

6.4 Escenarios de sensibilidad

En base a los datos obtenidos, se presentan los flujos de caja correspondientes a los escenarios de sensibilidad.

Tabla 46. Flujo de Caja -Escenario Optimista

OPTIMISTA						
Rubro		2016	2017	2018	2019	2020
Ingreso		\$ 212.380,13	\$ 254.885,89	\$ 305.898,76	\$ 367.121,34	\$ 440.597,00
Costo		\$ 77.677,29	\$ 93.291,51	\$ 112.044,41	\$ 134.566,91	\$ 161.616,74
Utilidad Bruta		\$ 134.702,85	\$ 161.594,38	\$ 193.854,35	\$ 232.554,43	\$ 278.980,26
Gastos Administrativos		\$ 67.794,50	\$ 70.750,34	\$ 73.835,06	\$ 77.054,26	\$ 80.413,83
Gastos de Depreciación		\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 7.424,58	\$ 7.424,58
Gastos Operativos		\$ 2.020,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos de Mercadeo		\$ 30.780,00	\$ 32.122,01	\$ 33.522,53	\$ 34.984,11	\$ 36.509,42
Gastos Financieros		\$ 3.255,00	\$ 2.730,78	\$ 2.149,69	\$ 1.505,54	\$ 791,51
Gastos de Comercio Exterior		\$ 5.100,00	\$ 5.322,36	\$ 5.554,41	\$ 5.796,59	\$ 6.049,32
Utilidad antes de impuestos		\$ 15.000,17	\$ 39.915,71	\$ 68.039,48	\$ 105.789,35	\$ 147.791,61
15% trabajador		\$ 2.250,02	\$ 5.987,36	\$ 10.205,92	\$ 15.868,40	\$ 22.168,74
Utilidad antes de impuesto a la renta		\$ 12.750,14	\$ 33.928,36	\$ 57.833,56	\$ 89.920,94	\$ 125.622,87
22% renta		\$ 2.805,03	\$ 7.464,24	\$ 12.723,38	\$ 19.782,61	\$ 27.637,03
Utilidad neta		\$ 9.945,11	\$ 26.464,12	\$ 45.110,18	\$ 70.138,34	\$ 97.985,84
(+) Depreciaciones		\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 7.424,58	\$ 7.424,58
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	-\$ 47.108,70					
(+) Valor de rescate						
(-) Inversión de capital de trabajo	-\$ 28.752,38					

(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 28.752,38
FLUJO DE PROYECTO		\$ 20.698,29	\$ 37.217,30	\$ 55.863,36	\$ 77.562,92	\$ 134.162,79
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Financiero	\$ 30.000,00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 4.831,50	\$ 5.355,72	\$ 5.936,82	\$ 6.580,96	\$ 7.295,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 45.861,08	\$ 15.866,79	\$ 31.861,58	\$ 49.926,54	\$ 70.981,95	\$ 126.867,80

Elaborado por: Autor

Tabla 47. Flujo de Caja -Escenario Normal

NORMAL						
Rubro		2016	2017	2018	2019	2020
Ingreso		\$ 203.146,22	\$ 233.203,73	\$ 267.708,55	\$ 307.318,71	\$ 352.789,59
Costo		\$ 74.300,02	\$ 85.355,56	\$ 98.056,13	\$ 112.646,49	\$ 129.407,83
Utilidad Bruta		\$ 128.846,20	\$ 147.848,17	\$ 169.652,43	\$ 194.672,23	\$ 223.381,76
Gastos Administrativos		\$ 67.794,50	\$ 70.750,34	\$ 73.835,06	\$ 77.054,26	\$ 80.413,83
Gastos de Depreciación		\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 7.424,58	\$ 7.424,58
Gastos Operativos		\$ 2.020,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos de Mercadeo		\$ 30.780,00	\$ 32.122,01	\$ 33.522,53	\$ 34.984,11	\$ 36.509,42
Gastos Financieros		\$ 3.255,00	\$ 2.730,78	\$ 2.149,69	\$ 1.505,54	\$ 791,51
Gastos de Comercio Exterior		\$ 5.100,00	\$ 5.322,36	\$ 5.554,41	\$ 5.796,59	\$ 6.049,32
Utilidad antes de impuestos		\$ 9.143,52	\$ 26.169,50	\$ 43.837,56	\$ 67.907,14	\$ 92.193,10
15% trabajador		\$ 1.371,53	\$ 3.925,42	\$ 6.575,63	\$ 10.186,07	\$ 13.828,97
Utilidad antes de impuesto a la renta		\$ 7.771,99	\$ 22.244,07	\$ 37.261,93	\$ 57.721,07	\$ 78.364,14
22% renta		\$ 1.709,84	\$ 4.893,70	\$ 8.197,62	\$ 12.698,64	\$ 17.240,11
Utilidad neta		\$ 6.062,15	\$ 17.350,38	\$ 29.064,30	\$ 45.022,44	\$ 61.124,03

(+) Depreciaciones		\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 7.424,58	\$ 7.424,58
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	-\$ 47.108,70					
(+) Valor de rescate						
(-) Inversión de capital de trabajo	-\$ 28.752,38					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 28.752,38
FLUJO DE PROYECTO		\$ 16.815,33	\$ 28.103,56	\$ 39.817,48	\$ 52.447,02	\$ 68.548,61
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Financiero	\$ 30.000,00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 4.831,50	\$ 5.355,72	\$ 5.936,82	\$ 6.580,96	\$ 7.295,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 45.861,08	\$ 11.983,83	\$ 22.747,84	\$ 33.880,67	\$ 45.866,05	\$ 61.253,61

Elaborado por: Autor

Tabla 48. Flujo de Caja -Escenario Pesimista

PESIMISTA						
Rubro		2016	2017	2018	2019	2020
Ingreso		\$ 193.912,30	\$ 212.485,22	\$ 232.837,05	\$ 255.138,18	\$ 279.575,32
Costo		\$ 70.922,74	\$ 77.772,32	\$ 85.283,41	\$ 93.519,92	\$ 102.551,88
Utilidad Bruta		\$ 122.989,55	\$ 134.712,90	\$ 147.553,64	\$ 161.618,27	\$ 177.023,44
Gastos Administrativos		\$ 67.794,50	\$ 70.750,34	\$ 73.835,06	\$ 77.054,26	\$ 80.413,83
Gastos de Depreciación		\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 7.424,58	\$ 7.424,58
Gastos Operativos		\$ 2.020,00				
Gastos de Mercadeo		\$ 30.780,00	\$ 32.122,01	\$ 33.522,53	\$ 34.984,11	\$ 36.509,42
Gastos Financieros		\$ 3.255,00	\$ 2.730,78	\$ 2.149,69	\$ 1.505,54	\$ 791,51
Gastos de Comercio Exterior		\$ 5.100,00	\$ 5.322,36	\$ 5.554,41	\$ 5.796,59	\$ 6.049,32

Utilidad antes de impuestos		\$ 3.286,87	\$ 13.034,23	\$ 21.738,77	\$ 34.853,19	\$ 45.834,79
15% trabajador		\$ 493,03	\$ 1.955,13	\$ 3.260,82	\$ 5.227,98	\$ 6.875,22
Utilidad antes de impuesto a la renta		\$ 2.793,84	\$ 11.079,09	\$ 18.477,96	\$ 29.625,21	\$ 38.959,57
22% renta		\$ 614,65	\$ 2.437,40	\$ 4.065,15	\$ 6.517,55	\$ 8.571,10
Utilidad neta		\$ 2.179,20	\$ 8.641,69	\$ 14.412,81	\$ 23.107,66	\$ 30.388,46
(+) Depreciaciones		\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 10.753,18	\$ 7.424,58	\$ 7.424,58
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	-\$ 47.108,70					
(+) Valor de rescate						\$ 0,00
(-) Inversión de capital de trabajo	-\$ 28.752,38					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 28.752,38
FLUJO DE PROYECTO		\$ 12.932,38	\$ 19.394,87	\$ 25.165,99	\$ 30.532,24	\$ 66.565,42
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Financiero	\$ 30.000,00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 4.831,50	\$ 5.355,72	\$ 5.936,82	\$ 6.580,96	\$ 7.295,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 45.861,08	\$ 8.100,87	\$ 14.039,15	\$ 19.229,17	\$ 23.951,28	\$ 59.270,42

Elaborado por: Autor

6.5 Valoración

6.5.1 Tasa de descuento

Se toma como tasa de descuento, los valores correspondientes al riesgo interno y externo. Para ello se utilizó la siguiente ecuación:

Ecuación 1. Tasa de descuento

$$K_p = W_e \cdot K_e + W_d \cdot K_d$$

Fuente: (Amat, 2010, pág. 56)

Donde;

K_p = Tasa de descuento

W_e : Riesgo por el uso de recursos propios

K_e : Analiza el riesgo financiero del sector en donde se desenvuelven las operaciones

W_d : Riesgo por el uso de recursos financiados

K_d : Riesgo de mercado basado en la tasa de interés

Los resultados obtenidos son:

Tabla 49. Tasa de descuento

Cálculo del Tasa de descuento		
DEUDA (W_d)	39,55%	45.861,08
RECURSOS PROPIOS (W_e)	60,45%	30.000,00
Inversión total	75.861,08	
K_e (Riesgo Financiero)	15,96%	
K_d (Interés del Préstamo)	10,9%	

TD	13,94%
----	--------

Elaborado por: Autor

6.5.2 Valor actual Neto VAN

Con la tasa de descuento obtenida, se procede a traer a valor presente los flujos por cada escenario. En su desarrollo se aplicó la siguiente ecuación:

Ecuación 2. VAN

$$VAN = \sum_{n=0}^N \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^n} - I_0$$

Fuente: (Amat, 2010, pág. 98)

Yt = Flujo de ingresos del proyecto

Et = Flujo de los egresos.

N = Es el número de períodos considerado.

El valor Yt - Et = Indica los flujos de caja estimados de cada período.

i = Tasa de descuento

Io = Inversión del proyecto

Aplicando el procedimiento se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 50. VAN (Escenario Optimista, Normal y Pesimista)

OPTIMISTA			
Período	Flujo	VA	Vacumulado
0	-\$ 45.861,08		
1	\$ 15.866,79	\$ 13.925,56	\$ 13.925,56
2	\$ 31.861,58	\$ 24.542,28	\$ 38.467,84
3	\$ 49.926,54	\$ 33.752,26	\$ 72.220,10
4	\$ 70.981,95	\$ 42.115,61	\$ 114.335,71
5	\$ 126.867,80	\$ 66.064,83	\$ 180.400,54

VAN	\$ 26.359,02
RECUPERACIÓN	3RO AÑO

NORMAL			
Período	Flujo	VA	Vacumulado
0	-\$ 45.861,08		
1	\$ 11.983,83	\$ 10.517,67	\$ 10.517,67
2	\$ 22.747,84	\$ 17.522,16	\$ 28.039,83
3	\$ 33.880,67	\$ 22.904,63	\$ 50.944,46
4	\$ 45.866,05	\$ 27.213,63	\$ 78.158,09
5	\$ 61.253,61	\$ 31.897,06	\$ 110.055,15

VAN	\$ 5.083,38
RECUPERACIÓN	3ER AÑO

PESIMISTA			
Período	Flujo	VA	Vacumulado
0	-\$ 45.861,08		
1	\$ 8.100,87	\$ 7.109,77	\$ 7.109,77
2	\$ 14.039,15	\$ 10.814,05	\$ 17.923,82
3	\$ 19.229,17	\$ 12.999,66	\$ 30.923,48
4	\$ 23.951,28	\$ 14.210,98	\$ 45.134,46
5	\$ 59.270,42	\$ 30.864,34	\$ 75.998,79

VAN	\$ 30.137,71
RECUPERACIÓN	5TO AÑO

Elaborado por: Autor

Los resultados muestran que al tener un valor positivo, el negocio es rentable, debiendo ejecutarse. En este caso, si se alcanza la cuota de producción requerida para la exportación.

6.5.3 Tasa interna de retorno TIR

Se calcula la tasa interna para determinar la flexibilidad del negocio. La ecuación utilizada se detalla a continuación:

Ecuación 3. TIR

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Fuente: (Amat, 2010, pág. 102)

Tabla 51. TIR(Escenario Optimista, Normal y Pesimista)

OPTIMISTA	
Período	Flujo
0	-\$ 45.861,08
1	\$ 15.866,79
2	\$ 31.861,58
3	\$ 49.926,54
4	\$ 70.981,95
5	\$ 126.867,80
TIR	73%

NORMAL	
Período	Flujo
0	-\$ 45.861,08
1	\$ 11.983,83
2	\$ 22.747,84
3	\$ 33.880,67
4	\$ 45.866,05
5	\$ 61.253,61
TIR	49%

PESIMISTA	
Período	Flujo
0	-\$ 45.861,08
1	\$ 8.100,87
2	\$ 14.039,15
3	\$ 19.229,17
4	\$ 23.951,28
5	\$ 59.270,42
TIR	31%

Elaborado por: Autor

Los resultados señalan que el proyecto es flexible por lo que debe realizarse. Se compara los resultados con la tasa de descuento, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 52. Sensibilidad Tasa de descuento y TIR

Sensibilidad	
Optimista	58,68%

Sensibilidad	
Normal	35,40%

Sensibilidad	
Pesimista	17,52%

Elaborado por: Autor

Los resultados confirman que el proyecto es rentable debido a que se obtiene VAN positivo en todos los escenarios. Flexible debido a que el TIR es mayor a la TD en todos los escenarios. Y atractivo porque la inversión se recupera hasta el 4to año.

6.5.4 Punto de Equilibrio

Determinado que el proyecto es rentable, flexible y atractivo, se procede a calcular el punto de equilibrio. Se utilizó la siguiente ecuación:

Ecuación 4. Punto de Equilibrio
Gastos fijos

$$Pe = \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Precio Venta Unitario} - \text{Costo de venta unitario}}$$

Fuente: (Amat, 2010, pág. 102)

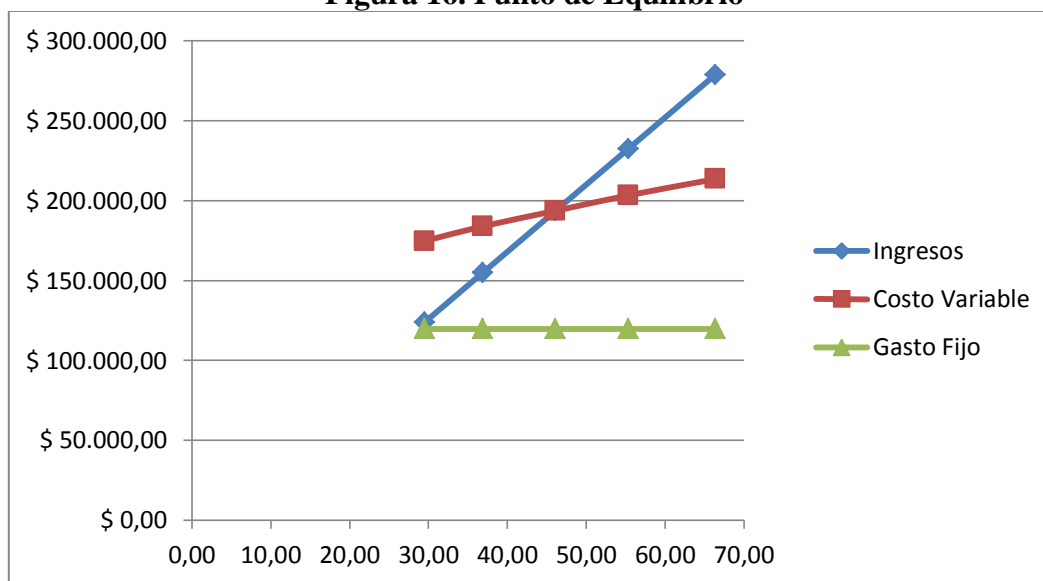
Los resultados obtenidos son:

Tabla 53. Punto de Equilibrio

Precio Unitario TM	\$ 4.200,00
Costo Unitario TM	\$ 1.603,11
Costo Fijo	\$ 119.702,68
PE TM	46,09

Elaborado por: Autor

Figura 16. Punto de Equilibrio



Elaborado por: Autor

Se comprueba los resultados:

Tabla 54. Comprobación

Ingresos	\$ 193.597,50
Costo	\$ 73.894,82
Utilidad Bruta	\$ 119.702,68
Gasto Fijo	\$ 119.702,68
Utilidad Neta	\$ 0,00

Elaborado por: Autor

Al tener la utilidad neta en cero, se confirma el equilibrio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez concluida la investigación, se formulan las siguientes conclusiones en base a los objetivos planteados.

- Las bases teóricas levantadas señalan que la apertura de mercados internacionales es adecuada en la medida que genera importantes oportunidades para la industrialización local. La negociación internacional permite aumentar los niveles de producción interna, generando fuentes de trabajo e incremento en el circulante, aspectos que son necesarios para poder sostener la dolarización y alcanzar el Buen Vivir.
- La Chirimoya no es un producto representativo a nivel nacional, su producción es escasa y se concentra principalmente en la provincia de Imbabura en el sector del Valle del Chota, Urcuqui y Salinas. Pese a esto, la provincia cuenta con condiciones geográficas favorables para la producción siendo viable su incremento en base justamente a un aumento en el consumo. Al respecto, los agricultores requieren de una atención efectiva basada en capacitación y procesos de tecnificación que permitan elevar la calidad de la fruta.
- Se ha considerado optar por la constitución de una empresa de tipo Responsabilidad Limitada denominada Garzón Hnos. Cia. Ltda, la cual disponga de una estructura administrativa compuesta por tres niveles, un administrativo encargado de los procesos de talento humano y financieros, un productivo encargado de las compras, la producción de la pulpa y los procesos logísticos y un área de exportación y comercialización encargado de la apertura de los mercados internacionales y la negociación necesaria para incrementar la demanda.
- Los procesos de comercio exterior estudiados señalan una modernización que busca mejorar la celeridad en cuanto a su desarrollo. En la actualidad desde la web es posible disponer del registro y cumplir con todas las obligaciones para

poder exportar la pulpa a la ciudad de Los Ángeles. Para ello, se consideró oportuno utilizar el incoterm FCA, en el cual se entrega la carga en el puerto de Los Ángeles para que el importador se encargue de su comercialización.

- Los estudios realizados confirman que el negocio es rentable, flexible y atractivo, siempre y cuando se disponga de la producción requerida para cubrir la cuota de mercado calculada. Esto en la actualidad no es viable, siendo este proyecto una alternativa de desarrollo que puede generarse en la medida que los agricultores consideren la producción de la fruta.

Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente en función de las conclusiones presentadas:

- Se recomienda que las bases teóricas levantadas sean difundidas a través de la web para que se conozca la importancia de contar con procesos que permitan la apertura de mercados internacionales, siendo estos fundamentales para apoyar el cambio de la matriz productiva y reducir la dependencia del petróleo en la economía nacional.
- Se recomienda que a través de ONG se establezcan programas de capacitación y financiamiento para que los agricultores puedan perfeccionar sus técnicas dando paso a un incremento en la producción y calidad de la chirimoya. Esto permitiría sustentar procesos de exportación como los analizados en la presente investigación.
- Se recomienda que se realicen foros en donde estudiantes, docentes y sociedad en general puedan conocer más sobre la importancia del consumo de la chirimoya, apoyando la consolidación de empresas dedicadas a ofertar su pulpa. Esto permitiría fortalecer las empresas y elevar la competitividad.
- Se recomienda que el Ministerio de Comercio Exterior y Proecuador desarrollen programas que fomenten la asociatividad para poder mejorar los niveles de

producción de la chirimoya, aspecto que permitiría la apertura de mercados internacionales.

- Se recomienda que si se ejecuta el proyecto, la empresa compare los resultados proyectados con los reales, permitiendo realizar ajustes que cumplan los objetivos proyectados, sustentando una empresa rentable.

Bibliografía

- Agronegocios, N. (2015). *Nueva variedad de chirimoya*. Recuperado el 2015, de http://agronegocioecuador.ning.com/notes/Nueva_variedad_de_chirimoya
- AgroPerú, P. (2015). *Estadísticas de producción, exportación y competitividad de exportación de pulpa de Chirimoya*. Lima, Perú.
- Amat, O. (2010). *Finanzas Empresariales*. Madrid-España: Prentice Hall.
- Ávila, M. (2009). *Economía*. Madrid-España: Umbral.
- Ballesteros, A. (2010). *Comercio Exterior, Comercio y Práctica*. Murcia-España: Universidad de Murcia.
- Banco Central del Ecuador, E. (2014). *Indicadores económicos*. Recuperado el 5 de Julio de 2014, de www.bce.gob.ec
- Banco Central del Ecuador, E. (2015). *tasa de Inflación*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Carrasco, M. (2011). *Sistema de Calidad*. México DF-México: INAC.
- Centro para el control y prevención de enfermedades, C. (2015). Recuperado el 2015, de <http://enfermedadescorazon.about.com/od/factores-de-riesgo/a/Enfermedades-cardiovasculares-en-Estados-Unidos.htm>
- Cerespain, N. (2014). *Propiedades de la Chirimoya*. Obtenido de http://www.cerespain.com/aspecto_nutricional_de_las_chirimoyas.html
- Constitución de la República del Ecuador, E. (2010). *Economía Social y Solidaria*. Quito-Ecuador: Corporación deEcuador.
- Ecuador, I. (2015). *Informe de proucción de chirimoya*. Quito-Ecuador.
- El Economista, P. E. (2015). *Creciiento de la economía de EEUU*. Obtenido de <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/6907351/07/15/El-PIB-de-EEUU-registra-un-crecimiento-del-23-anualizado-en-el-segundo-trimestre-.html#.Kku8liYxCG1glKP>

- Exportacion de Chirimoya, A. L. (2012). Obtenido de <https://tujovial.wordpress.com/2010/12/05/presentacion-final-exportacion-chirimoya/>
- Gonzalez, M. (2011). *Gestión del Comercio Exterior*. Madrid-España: Esic.
- INEC, 2. (2014). *Tasa Neta de matricula en educaciòn superior*. Quito-Ecuador.
- INEC, E. (2015). *Encuesta de TICS*. Quito-Ecuador.
- INIAP, E. (2015). *Informes de producción de chirimoya*. Quito-Ecuador: Informes Agronegocios Pallares, Juan.
- ISO14000, I. (2010). *Certificaciones Internacionales de calidad*. Ginebra: International Organization for Standarization.
- Ley de Compañías, E. (2010). Quito-Ecuador: CEP.
- Lobejon, L. (2009). *El Comercio Internacional*. Madrid-España: Akal Economía.
- Massons, J. (2011). *Finanzas*. Barcelona-España: ESADE.
- Ministerio de Agricultura, G. A. (2015). *INIAP*. Recuperado el 2015, de <http://www.agricultura.gob.ec/iniap-entregara-a-productores-nueva-variedad-de-chirimoya/>
- Negocios y Puntos de Venta, L. A. (2015). *Restaurants y Supermercados*. Obtenido de http://www.opentable.com/los-angeles-restaurants?ref=13066&sp=ppc_g_Los-Angeles_nontm&gclid=CjwKEAjwmZWvBRCCqrDK_8atgBUSJACnib3IM_-w3jVP3r1iG40iiCIR1iUm6d2113NuvaYORSwX1BoCBbfw_wcB
- ONU, M. (2015). *Obesidad*. Recuperado el 2015, de <http://www.univision.com/la-huella-digital/openpage/2013-11-06/una-pesada-realidad>
- Proecuador, E. (2015). Recuperado el 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/05/PROECUADOR_IC_02-16.pdf
- Puleva Salud, L. (2014). Obtenido de http://www.pulevasalud.com/ps/contenido.jsp?ID=56987&TIPO_CONTENIDO=Articulo&ID_CATEGORIA=104919

Puleva, S. (2015). *Propiedades de la Chirimoya*. Recuperado el 2015, de http://www.pulevasalud.com/ps/contenido.jsp?ID=56987&TIPO_CONTENIDO=Articulo&ID_CATEGORIA=104919#1

Reportes Estadísticos comunales, L. Á. (2013). Obtenido de http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Los_%C3%81ngeles#Poblaci.C3.B3n_por_grupos_de_edad_2002_y_proyectada_2012_INE

Tasa de crecimiento demográfico EEUU, I. p. (2015). Obtenido de <https://www.google.com/search?q=tasa+de+crecimiento+de+la+poblacion+de+eeu&ie=utf-8&oe=utf-8>