



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Estudio de factibilidad y plan de exportación de plátano
barraganete de la empresa Adiransa S.A. a la Unión Europea**

AUTORES:

**Guim Moreira, Francisco Javier
Romero Ronquillo, Ana María**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Econ. Chávez García, Jack Alfredo

**Guayaquil, Ecuador
19 de Septiembre del 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Guim Moreira, Francisco Javier y Romero Ronquillo, Ana María** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.


TUTOR
f. **Econ. Chávez García, Jack Alfredo**

DIRECTOR (e) DE LA CARRERA


f. **Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.**

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Guim Moreira, Francisco Javier y Romero Ronquillo Ana María**


DECLARAMOS QUE:

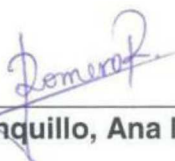
El Trabajo de Titulación, **Estudio de factibilidad y Plan de exportación de plátano barraganete de la empresa Adiransa S.A. a la Unión Europea** previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

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

Guayaquil, 19 días del mes de septiembre del año 2016

LOS AUTORES:

f. 
Guim Moreira, Francisco Javier

f. 
Romero Ronquillo, Ana María



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Guim Moreira, Francisco Javier y Romero Ronquillo,
Ana María**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de factibilidad y Plan de exportación de plátano barraganete de la empresa Adiransa S.A. a la Unión Europea**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2016

LOS AUTORES:

f. Francisco Javier Moreira
Guim Moreira, Francisco Javier

f. Ana María Romero Ronquillo
Romero Ronquillo, Ana María



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL
REPORTE URKUND**

Link:[https://secure.orkund.com/view/21217881-883831-](https://secure.orkund.com/view/21217881-883831-424940#DcgxDgIxDAXRu6QeITtO/BOugijQCtAWbLMI4u5EmtfMt3zOcr25CbexTNxt8aXisX5MlohGdCLpK9EHfzJGOlnJlBvZySRFDnliQ44qCtRQR4mEBpoMYzjJMol575Rzfx/7a98ex/YsV7u4NQtVNVnrPRW/Pw==)

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, document details are shown: 'Documento: Guim Francisco y Romero Ana FINAL.docx (D21524953)', 'Presentado: 2016-08-26 11:22 (-05:00)', 'Recibido: jack.chavez.ucsg@analysis.orkund.com', and 'Mensaje: Guim_Francisco y Romero_Aana_FINAL. Mostrar el mensaje completo'. A yellow box indicates '1% de esta aprox. 55 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 4 fuentes.' On the right, a 'Lista de fuentes' table lists various sources, including 'Guim_Francisco_Romero_Ana_Final JULY 08.docx', 'tesis.naranja.navarrete.orkund 03-09-15.docx', 'TESIS FINAL ABAD TULA- MUNIZ CYNTHIA.docx', 'BORRADOR TESIS VANESSA GARAI COA.docx', 'TESIS FINAL.docx', 'http://www.pncecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/PROEC_452013_BANANO.pdf', 'http://www.efinancierocr.com/negocios/Consumidor_europeo-Procoimer-Union_Europea-exportaciones_0_248975...', 'http://www.bis-nica.info/biblioteca/IICA2006Platano.pdf', and 'http://www.slideshare.net/apovedab/plan-estrategico-de-marketing-de-servicios-diamante-1'. Below the table, 'Fuentes alternativas' shows 'La fuente no se usa'. At the bottom, a document preview is visible with the text: 'AUTORIZACIÓN Nosotros, Guim Moreira, Francisco Javier; Romero Ronquillo, Ana María Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Estudio de factibilidad y Plan de exportación de plátano barraganete de la empresa Adiransa S.A. a la Unión Europea, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría. Guayaquil, a los 29 del mes de Agosto del año 2016 LOS AUTORES: f. _____ f. _____ Guim Moreira, Francisco Javier Romero Ronquillo, Ana María UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN f. _____ [NOMBRES Y APELLIDOS] TUTOR f. _____'.

424940#DcgxDgIxDAXRu6QeITtO/BOugijQCtAWbLMI4u5EmtfMt3zOcr25CbexTNxt8aXisX5MlohGdCLpK9EHfzJGOlnJlBvZySRFDnliQ44qCtRQR4mEBpoMYzjJMol575Rzfx/7a98ex/YsV7u4NQtVNVnrPRW/Pw==

AGRADECIMIENTO

En primer lugar debo agradecer a Dios por darme salud a mí y a mi familia ya que nos permite ver cumplida esta meta.

Este nuevo logro en mi vida profesional no lo hubiese alcanzado sin el apoyo de mis padres, Francisco y Miriam; a mi madre principalmente por siempre apoyarme y a mi padre por los consejos que siempre me ha dado; muchos obstáculos se nos presentaron en el camino pero ellos jamás me han dejado caer, jamás me han dejado que los obstáculos me limiten, siempre me han empujado hacia el éxito y a alcanzar una meta el cual era un sueño, y siento que he cumplido.

También agradezco a mi hijo Mathías, ya que es mi motorcito para seguir adelante y esforzarme cada día a ser una mejor persona y poder darle un ejemplo de superación.

De igual manera no puedo dejar de agradecer a Maitte Casanova, la mamá de mi hijo, quien me acompañó en todo este proceso Universitario, quien también fue parte fundamental de este éxito.

A mi compañera de tesis, debo agradecerle ya que hicimos un gran equipo de trabajo, fueron muchas las barreras pero siempre le buscamos una solución.

No puedo terminar sin mencionar a mi tutor, el Econ. Jack Chávez, ya que muchas veces con su experiencia y conocimientos nos enseñó muchas cosas, que nos permitieron cumplir con nuestra tesis.

Finalmente debo agradecer a todos mis familiares, amigos y conocidos que de una manera u otra aportaron para alcanzar este sueño, hoy convertido en realidad.

Guim Moreira, Francisco Javier

AGRADECIMIENTO

Finalizar el presente trabajo de titulación me llena de recuerdos ya que pone fin a mi etapa como estudiante universitaria de pre-grado. Sin embargo, este aporte no hubiese sido posible sin el apoyo y participación de diferentes personas, por esa razón a través de este espacio, es mi deseo brindarles un merecido agradecimiento.

Agradezco a Dios por darme la vida, la fuerza y el amor permitiéndome alcanzar un peldaño más de mis metas, y porque tengo el gozo de su omnipresencia.

A mis queridos padres, Anita y Estalin, pilares fundamentales en mi vida, ya que gracias a su amor y paciencia han logrado guiarme y aconsejarme, siempre juntos como familia, atravesar cualquier dificultad con el deseo de que nunca nos falte nada. Gracias por creer en mí.

A mi hermano Gonzalo, por motivarme a alcanzar las metas propuestas.

A mi hermana Maria Auxiliadora, que sin ella mi vida sería simple, dándome la gota de felicidad que necesita mi vida, su presencia y alegría.

A mis abuelitos, Colón y Colombia, que gracias a su amor y dulzura supieron levantarme de cualquier dificultad.

A Francisco, mi compañero de tesis, gracias por la confianza y el trabajo en equipo.

De igual manera, estoy agradecida con mi tutor, Jack Chávez por haber aceptado colaborar con su experiencia y profesionalismo que permitieron que este trabajo logre el objetivo deseado.

Gracias a todos quienes participaron de alguna forma en mi crecimiento profesional, a mis tíos, mis amigas y amigos.

Romero Ronquillo, Ana María

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, quienes son mi ejemplo a seguir, puesto que siempre me han inculcado valores como el esfuerzo, la perseverancia, la responsabilidad; gracias a estos, he convertido en realidad el sueño de mi familia y mío.

Por otra parte, tiene una dedicación especial a mi hijo Mathías, ya que con este trabajo el podrá darse cuenta que con esfuerzo y perseverancia se logran los objetivos que uno se plantea, que los sueños se puedan hacer realidad y será un ejemplo para el largo camino que le queda por recorrer.

También se lo dedico a mis hermanos, que siguen mi ejemplo y se sienten orgullosos de lo que estoy logrando, les servirá de ejemplo para continuar con su vida universitaria y siempre superarse en su vida profesional.

Guim Moreira, Francisco Javier

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios todopoderoso que no me desampara, me guía y me protege en cada momento.

A mis amados padres, Estalin Romero y Anita Ronquillo y mis hermanos Gonzalo y Mariuxi, que sin ellos no hubiese podido alcanzarlo, por todos los sacrificios que hicieron como aporte a mi meta. Este logro es por y para ustedes mis grandes amores.

A mis sobrinos, Romina, Gonzalo y Alicia, para que luchen por sus ideales y crean en sus proyectos.

A mis abuelitos, Colón y Colombia, por haberme dado la fortaleza necesaria cuando estuve a punto de tirar la toalla,

De manera especial, dedico este proyecto a todos y cada uno de los emprendedores del Ecuador.

Romero Ronquillo, Ana María



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Econ. Chávez García, Jack Alfredo

TUTOR

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. Freire Quintero, Cesar Enrique

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CALIFICACIÓN

Guim Moreira, Francisco Javier

Romero Ronquillo, Ana María

Índice

CAPITULO I Generalidades de la Investigación	24
1.1 Planteamiento del Problema.....	24
1.2 Objetivos.....	26
1.2.1 Objetivo General:	26
1.2.2 Objetivos Específicos:	26
1.3 Justificación	26
1.4 Metodología	27
1.5 Marco Referencial.....	29
1.5.1 Marco Teórico	29
1.5.2 Marco Conceptual	32
CAPÍTULO II Diagnóstico situacional del comercio internacional, relacionado con la exportación del plátano ecuatoriano.....	37
2.1 Aspectos Técnicos.....	37
2.1.1 El Plátano.....	37
2.1.2 Especificaciones Técnicas del Plátano	38
2.1.3 Factores ambientales	38
2.1.4 Manejo Agronómico y Agrotécnico.....	40
2.2 Producción del Plátano.....	45
2.2.1 Superficie y Rendimiento	45
2.3 Precio al Productor –Nacional	47
2.4 Costo de Producción.....	49
2.5 Elementos de la Oferta Platanera.....	51
2.5.1 Estructura Arancelaria.....	51
2.5.2 Exportación de Plátano	53
2.5.3 Importación de Plátano	57
CAPÍTULO III. Contexto organizacional de la compañía Adiransa S.A. para encontrar la oportunidad en la Cadena de Valor del plátano barraganete ecuatoriano	61
3.1 Antecedentes.....	61

3.2	Actividades Primarias	62
3.3	Actividades Secundarias.....	63
3.4	Integrando las actividades	64
3.5	Cadena productiva del Plátano.....	65
3.6	Agentes que Intervienen en el proceso.....	65
3.7	Particularidades de la cadena del plátano	70
3.8	La empresa.....	72
3.8.1	Descripción de la empresa.....	72
3.8.2	Tipo de empresa	72
3.8.3	Domicilio de la compañía	72
3.8.4	Misión.....	73
3.8.5	Visión	73
3.8.6	Marca	73
3.8.7	Pasos que permiten exportar Plátano	74
3.8.8	Análisis FODA.....	79
3.8.9	Estrategias FODA	80
CAPÍTULO IV Plan de exportación ajustado a la normativa de la Unión Europea.....		82
4.1	Plan de Exportación.....	84
4.1.1	Análisis del Potencial Exportar.....	84
4.1.2	Selección de Mercados	84
4.1.3	Análisis del entorno económico.....	85
4.1.4	Normas y exigencias.....	87
4.1.5	Condiciones de entrega	90
4.1.6	Canales de distribución	91
4.1.7	Perfil de Consumidor Europeo	91
4.1.8	Estrategias de la Empresa para el producto y su promoción ...	92
4.1.9	Plan de Acción	94
CAPÍTULO V Evaluación financiera del proyecto		96
5.1	Inversión	96

5.2	Costos de producción	100
5.3	Gastos	101
5.3.1	Gastos Administrativos.....	101
5.3.2	Gastos Ventas.....	101
5.3.3	Costos indirectos de Fabricación	102
5.3.4	Rol de pagos	103
5.3.5	Depreciaciones.....	103
5.4	Estimación de Ingresos.....	104
5.4.1	Estimación de ventas - volumen	104
5.4.2	Precio de venta	106
5.5	Flujo de Caja.....	107
5.8	Indicadores económicos (VAN, TIR).....	122
	Conclusión y recomendaciones	124
	Bibliografía	127

Índice de Tablas

Tabla 1 Tabla Nutricional del plátano.....	33
Tabla 2 Clasificación de la Especie Musácea.....	38
Tabla 3 Sistema de sembrado plátano	42
Tabla 4 <i>Distribución de la producción nacional por provincia</i>	46
Tabla 5 Precio Histórico de Sustentación del Plátano (Barraganete)	47
Tabla 6 Costos de producción de plátano (USD/ha).....	49
Tabla 7 Partida arancelaria del plátano	51
Tabla 8 Valor importado Plátano - Mundo	52
Tabla 9 Exportaciones productos no petroleros.....	56
Tabla 10 Principales Empresas Exportadoras de Plátano Ecuador 2015....	57
Tabla 11 Actores de la cadena de valor (Precio, Margen y Retorno).....	70
Tabla 12 Precio Certificado Fitosanitario	78
Tabla 13 PIB de la Unión Europea 2015.....	86
Tabla 14 Inversión	97
Tabla 15 Tabla de Amortización	97
Tabla 16 Plan de inversiones.....	99
Tabla 17 Inversión Nueva y Existente.....	100
Tabla 18 Costo de materia prima por producto.....	100
Tabla 19 Gastos de transporte interno.....	101
Tabla 20 Gastos de Administración	101
Tabla 21 Gastos de Ventas	102
Tabla 22 Costos Indirectos de Fabricación.....	102
Tabla 23 Rol de Pago	103
Tabla 24 Depreciación de activos.....	104
Tabla 25 Estimación de ventas (escenario conservador)	105
Tabla 26 Estimación de ventas (escenario pesimista)	105
Tabla 27 Estimación de ventas (escenario optimista).....	106
Tabla 28 Precio Internacional	106

Tabla 29 Flujo de Caja (Escenario Conservador)	107
Tabla 30 Flujo de caja (escenario pesimista).....	108
Tabla 31 Flujo de caja (escenario optimista)	110
Tabla 32 Balance General Histórico y Proyectado (escenario conservador)	112
Tabla 33 Balance General Histórico y Proyectado (escenario pesimista)..	114
Tabla 34 Balance General Histórico y Proyectado (escenario optimista) ..	116
Tabla 35 Estado de Pérdidas y Ganancias (escenario conservador)	119
Tabla 36 Estado de Pérdidas y Ganancias (escenario pesimista)	120
Tabla 37 Estado de Pérdidas y Ganancias (escenario optimista).....	121
Tabla 38 Tasas	122
Tabla 39 Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN) (Escenario conservador)	123
Tabla 40 Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN) (Escenario optimista)	123

Índice de Figuras

Figura 1: Reparto del precio entre actividades	30
Figura 2: Cadena de Valor temporal	31
Figura 3: Color distintivo encinte.....	44
Figura 4 Precio mínimo de sustentación del plátano barraganete	48
Figura 5: Exportación de plátano anual 2010-2014 (tn y FOB).....	54
Figura 6: Exportaciones de plátano – países (toneladas)	54
Figura 7: Principales países exportadores del plátano	55
Figura 8: Principales países importadores plátano 2015 (%).....	58
Figura 9 Importadores de plátano ecuatoriano 2015 (Valor miles USD).....	59
Figura 10 Actividades de Apoyo y de base.....	62
Figura 11 Actividades Primarias	63
Figura 12 Cadena de Valor	64
Figura 13 Variación del precio (temporadas)	66
Figura 14 Precio Internacional del Plátano. Ref: New York	69
Figura 15 Principales intervinientes de la Cadena de Valor.....	70
Figura 16 Tendencia del Consumidor Europeo	92

RESUMEN

El proyecto integral de exportación del “*Plátano*”, es una respuesta tanto a necesidades del sector agrícola como de la demanda internacional; éste obedece a los lineamientos de cambio en la Matriz Productiva, impulsado por el gobierno ecuatoriano, porque incorpora una fuente de producción nacional, creador de plazas de empleo, y contribuye al desarrollo socio-comercial con potenciales ingresos que estimulan el crecimiento económico del país.

La ascendente demanda de commodities en el mercado Internacional y los recientes acontecimientos ocurridos en el Ecuador, han provocado que aparezcan nuevas formas contribuir al desarrollo del país; si bien, la tendencia es hacia el comercio de productos con valor agregado, el Ecuador, con una larga tradición internacional en el intercambio de bienes agrícolas, un negocio que, como commodities, se trabaja por “bloques” o espacios; uno de ellos la Unión Europea, tiene un “canal de entrada” a través de la calificación de nuevas empresas exportadoras, que buscan crecimiento económico, iniciar su actividad en el mercado internacional y posicionarse en la Cadena de Valor, la cual permitirá determinar los márgenes de ganancia y tiempo que ocupa cada uno de los agentes intervinientes.

Un plan de exportación permite contestar a la interrogante ¿Qué debo hacer para ser una empresa exportadora exitosa? Debido a que abarca un estudio de factores importantes tanto de la empresa como del mercado objetivo. El mercado elegido es el de la Unión Europea, un bloque compuesto por 28 países con una legislación uniforme; ello contribuye, para una empresa que busca ingresar en el negocio, a facilitar las negociaciones con bróker, cabe recalcar que la UE muchas veces sirve como puerto de destino para entrar a nuevos mercados, ya que los importadores si bien destinan el producto al consumo interno también lo re-direccionan a nuevos mercados.

Para este proyecto, se realiza un préstamo destinado a una inversión mínima que, teniendo en cuenta un escenario conservador, sería recuperada en 2 años, beneficiando a la empresa desde el tercer año en adelante.

Palabras Claves: PLÁTANO, AGRICULTURA, UNIÓN EUROPEA, CADENA DE VALOR, PLAN DE EXPORTACIÓN, INVERSIÓN.

ABSTRACT

The "Banana Plantain" integral export project, is a response not only to the needs of the agricultural sector but to international demand as well; it responds to changes in the Productive Matrix, endorsed by the Ecuadorean government, as it incorporates a source of national output, generates employment, and contributes to social commercial development with potential income to stimulate the economic growth of the country.

The ascending demand of commodities on the International market and the recent events that have taken place in Ecuador have spawned new forms to contribute to the development of the country; though, the trend is towards the trading of products with added value, Ecuador, with a long international tradition in the exchange of agricultural goods, a business that, as commodities, is worked by "blocks" or spaces; one of them the European Union has a " channel of entry " across the qualification of new exporting companies, which look for economic growth, to initiate activity on the international market and to be positioned in the Value Chain, which will make possible to determine the profit margins and time occupied by each of the intervening agents.

An Export Plan lets you answer the question: "What must I do to be a successful exporting company?". It includes a study of important factors both of the company and of the target market. The chosen market is that of the European Union, a block composed of 28 countries with a uniform legislation. This helps a company seeking to join the business, facilitating the negotiations with brokers. It must be said that the EU often serves as destination port to enter new markets, since the importers, even though they destine the product to the internal consumption they also re-direct it to new markets.

For this project, a minimal investment loan is applied thus with a conservative scenario in mind, will be paid in two years, benefiting the company from the third year on.

Keywords: BANANA PLANTAIN, AGRICULTURE, EUROPEEN UNION, EXPORTS, IMPORTS, VALUE CHAIN, EXPORT PLAN.

RESUMÉ

Le projet intégral d'exportation de la "Banane Plantain", est une réponse tant aux nécessités du secteur agricole comme de la demande internationale; celui-ci obéit aux linéaments de changement dans la Matrice Productive, poussé par le gouvernement équatorien, parce qu'il incorpore une source de production nationale, un créateur de places d'emploi, et un partenaire commercial qui contribue au développement avec les recettes potentielles qui stimulent la croissance économique du pays.

La demande croissante de produits primaires ou commodities sur le marché International et les événements récents arrivés en Équateur, ces facteurs ont provoqué qui cherche de nouvelles formes afin de contribuer au développement du pays. Bien que, la tendance est vers le commerce des produits avec une valeur ajoutée, l'Équateur, avec une longue tradition internationale dans l'échange de biens agricoles, d'une affaire qui, comme commodities, étudie par "des blocs" ou des espaces; l'un d'eux l'Union Européenne, elle a un "canal d'entrée" à travers de la qualification de nouvelles entreprises exportatrices, qui cherchent une croissance économique, aussi initier son activité sur le marché international et en même temps être positionné dans la Chaîne de Valeur, celle dernière permettra de déterminer les marges de gain et du temps qu'occupe chacun des agents qui y interviennent.

Un plan d'exportation permet de répondre à la question: qu'est-ce que je dois faire pour être une entreprise exportatrice avec succès? Grâce à l'étude des facteurs comprend l'entreprise et le marché objectif. Le marché choisi est celui de l'Union Européenne, un bloc composé par 28 pays avec une législation uniforme; cela contribue, pour une entreprise qui cherche à rentrer à l'affaire, à faciliter les négociations avec broker, il faut souligner que l'UE sert comme port de destination à entrer plusieurs fois à de nouveaux marchés, puisque les importateurs bien qu'ils destinent le produit à la consommation interne aussi le renvoient à de nouveaux marchés.

Pour ce projet, on réalise un prêt destiné à un investissement minimal qui, en tenant en compte une scène conservatrice, il serait récupéré dans 2 ans, en faisant du bien à l'entreprise à partir de la troisième année.

Mots-clés: BANANE PLANTAIN, AGRICULTURE, UNION EUROPEENNE, EXPORTATIONS, IMPORTATIONS, CHAINE DE VALEUR, PLAN D'EXPORTATION.

INTRODUCCIÓN

Una propuesta de intervención, como aporte profesional práctico, estimula un desafío investigativo; como tal, el presente trabajo de investigación se realizó en una actividad empresarial de exportación que, aunque tradicional, demanda ser explorada cuando se decide entrar en ella. Se lo aborda como un “*estudio de factibilidad*” que debería derivar en un “*Plan de exportación*” del plátano – barraganete, deseado realizar a la Unión Europea por la empresa Adiransa S.A., en tanto indagación de “*nueva*” actividad de comercialización internacional desde el Ecuador.

Ciñéndose a las exigencias del mercado, la habilidad en los negocios emprendidos hoy le permite promover una actividad conforme a la demanda cualitativa del mercado. El producto a través de sus nutrientes, junto a las preocupaciones de consumidores ansiosos por balancear y diversificar en sus comidas, induce abastecer el mercado internacional en condiciones regulares con un producto posicionado por la tradición exportadora del país; más aún cuando la Globalización y los avances tecnológicos, han eliminado las barreras que existían para poder realizar el comercio entre países de diferentes partes del mundo, porque todos los países buscan mejorar su economía incrementando las relaciones, en ambientes más fáciles de establecerlas.

Es de sentido común ver en estos días, productos de origen internacional a disposición de cada ecuatoriano en tiendas de nuestro país, así como también productos nacionales en mostradores de supermercados en diferentes partes del mundo. En Ecuador, uno de los principales sectores beneficiados gracias a este factor es el agrícola, ya que en los últimos años se ha evidenciado un incremento de las exportaciones hacia países de Norte América, América Central, Europa, África y Asia.

Entre los productos y servicios más negociados en los mercados financieros mundiales destacan los *commodities* o bienes básicos pero ¿A qué se refiere con esto? Commodity es una palabra que se escucha con mucha frecuencia; podría decirse que el término “Commodity” ha entrado al lenguaje más corriente o informal. El Ecuador, como productor de relevancia internacional de bienes agrícolas como son el cacao, el trigo y musáceas, tiene experiencia en este tipo de negocio. Pero, ¿qué son los commodities exactamente? Commodity es todo bien que es producido en

masa por el hombre, o del cual existen enormes cantidades disponibles en la naturaleza, que tienen valor o utilidad y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización; en dichos mercados lo que se intercambia no es, por ejemplo, el Plátano en sí o el barril de petróleo, sino un contrato para comprar o vender a cierto precio en un momento acordado en el futuro, en donde intervienen los bróker - exportadores e importadores –actuando como “eslabones” de la cadena productiva, quienes al buscar generar buenos rendimientos en el mediano y largo plazo a través de sus decisiones especulativas, facilitan el encadenamiento del valor y de la comercialización de los productos.

Instrumentar convenios de venta en el mercado local e internacional es la oportunidad para Adiransa de insertarse en el negocio. Muchos son los elementos que cuenta a su favor, desde lo general a lo particular se tiene que:

- El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP) realizó un análisis de las exportaciones de productos agrícolas destinados a la Unión Europea donde determinó que el mercado europeo para el plátano es un mercado difícil, no obstante en Europa, las importaciones de este producto están creciendo en gran importancia debido a que sus puertos están ubicados estratégicamente y son surtidores a los demás países del continente Europeo.
- En Los Países de la Unión Europea, el Plátano Barraganete es un producto muy apetecido para supermercados por su bajo precio de venta al público, por su gran tamaño y diferentes modos de preparación que tiene dicha fruta. Factores que promueven la decisión de consumir el Plátano son la calidad y el precio.

Es por eso que el objeto de esta tesis es la investigación y exploración del mercado Europeo, debido a que representa una de las zonas con mayor crecimiento en la demanda de commodities, entre ellos Plátano Barraganete, así la empresa pondrá a disposición de la población este producto y podrá tener un crecimiento financiero y económico de la misma.

Poseer una organización competitiva que asegure variedad en la presentación del producto con énfasis en la calidad, que resalte la idoneidad de sus tierras fértiles hacia la siembra, con el propósito de comercializar de forma eficiente y eficaz en los

mercados, diferenciándose de los competidores porque aprovisiona a los clientes de forma regular y personalizada, y por cumplir con la prevención y reducción de contaminantes del ambiente, evitando así el calentamiento global, es los que se encuentra en juego para insertarse en el comercio; aspecto que se intentará estudiar para evaluar la real factibilidad.

CAPITULO I Generalidades de la Investigación

Una propuesta de intervención al examinar alternativas económicas, como trabajo académico, requiere estructurar el “*marco*” específico de actividad. En el presente capítulo se ilustran los aspectos que fundamentan la exploración.

1.1 Planteamiento del Problema

Lograr posicionarse en el mercado internacional a través de la experiencia y las habilidades individuales de los participantes en el negocio, asegurando el valor de una oferta segura y diversificada, facilitaría la comercialización internacional del Plátano.

Si bien, durante los últimos años, la estabilidad económica del país ha decaído bruscamente, debido a varios factores importantes como es la revalorización del dólar y la afectación de las principales fuentes de ingreso del Gobierno actual, como es el petróleo, que llegó a los precios más bajos y en varias ocasiones provocó más pérdidas que ingresos, no es menos cierto que la economía, al contraerse, obliga a imponer nuevos desafíos empresariales e incentiva a las autoridades a firmar con la Unión Europea el tratado de preferencias arancelarias para productos ecuatorianos.

El gobierno ecuatoriano busca impulsar el cambio en la matriz productiva; razón por la cual, para incentivar el crecimiento socioeconómico del país, aplica políticas que se orienten hacia la mejora de las capacidades productivas que actúen como motor de la transformación del país y tengan un fuerte componente de apoyo social (servicio a la comunidad y a los grupos vulnerables). La siembra y transformación del Plátano, cumple con éste requisito, ya que es innovador en la diversidad que ofrece, utiliza mano de obra directa e indirecta, genera plazas de trabajo, provoca efectos multiplicadores y se fundamenta en la inserción, amigable con el medioambiente, de la tecnología.

Este producto puede cultivarse en terrenos de nivel del mar hasta 1.500 metros de altura, siempre y cuando la humedad relativa sea alta y la temperatura media superior a 21°C la mayor parte del año. Durante el crecimiento, requiere gran cantidad de agua (1800-2200 mm) tanto en volumen y regularidad; pero necesita un breve descanso o pequeña estación seca. Las condiciones del suelo tienen que poseer un balance

hídrico, porque la planta rechaza suelos pesados o arenosos, rico en materia orgánica y con buen drenaje; también requiere de luz que asegure su fertilidad. Ante la continua inestabilidad económica en el país y el impulso a la apertura de nuevas empresas exportadoras, la empresa Adiransa S.A replantea su economía a fin de dedicarse a la exportación de Plátano Barraganete; una oportunidad que aparenta exitosa y que no puede dejar pasar, ya que con ello ayudaría a crecer la economía de la empresa y de la región de su influencia.

Desde principios del 2016, la empresa ha gestionado la documentación con el fin de calificarse como exportadora certificada y no como productora, en razón de tener grandes proveedores calificados dispuestos a ayudarla en el mundo de las exportaciones, permitiendo que la institución tenga ocasiones de incursionar en una nueva actividad económica. Al observar los antecedentes que respaldan el proyecto a emprender, se destacan operaciones e instrumentos de planeación, ejecución y evaluación de las acciones para asegurar los propósitos integrados.

Si la Unión Europea es uno de los principales destinos de exportación de productos agrícolas, flores y productos pesqueros y acuícolas, entonces, el objetivo es incursionar en este mercado. Muchos son los países con alto crecimiento en las importaciones de productos ecuatorianos, en especial de plátano, ya que el Ecuador es uno de los principales exportadores de Plátano a nivel mundial y posee la ventaja de tener un potencial cliente dispuesto a negociar con la empresa grandes cantidades de Plátano Barraganete, fruta de nuestro interés.

Desde el dilema planteado para la empresa, las preguntas radican en:

- ¿Un estudio de factibilidad confirmaría que Adiransa cumple con las necesidades que requiere este mercado?
- ¿Elaborar un plan de exportación con sus respectivos estados financieros, facilitaría el proceso para que la inversión sea recuperada con el pasar del tiempo?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General:

Estudiar la factibilidad de exportar plátano barraganete originario de Ecuador, a través de la compañía de intermediación en comercio internacional Adiransa S.A. al mercado de la Unión Europea.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Analizar el comercio internacional, relacionado con la exportación del plátano ecuatoriano en los últimos tres años.
- Explicar la Cadena de Valor del plátano barraganete ecuatoriano y la participación de la empresa Adiransa S.A. en la misma.
- Proponer un plan de exportación ajustado a la normativa de la Unión Europea.
- Construir una proyección de ventas, ingresos, egresos, escenarios y evaluación bajo la metodología de análisis financiero.

1.3 Justificación

El propósito de este proyecto tiene como objeto efectuar un estudio de factibilidad y describir el plan de exportación para la empresa Adiransa S.A. a fin de situar la oportunidad que brinda la firma del Tratado en Bruselas entre el Ecuador y la Unión Europea, pactado para este año, puesto que facilita el ingreso al mercado europeo a través del libre arancel para los productos ecuatorianos.

La “**realidad social**” a describir es la decisión empresarial como conveniencia o no de emprender el proyecto de exportación; el “**objeto**” de estudio es el Plan para exportar el plátano también conocido en nuestro país como verde y reconocido a nivel mundial por su buen sabor y calidad, logrando ubicarse como el segundo mayor exportador y abastecer al 17% de las importaciones de esta fruta a nivel mundial. (Proecuador, 2015)

No solo es importante para el mundo su comercialización sino también para el Ecuador, gran exportador de banano, en donde está incluido el plátano como uno de los demás musáceos, porque se ha mantenido desde el año 1940, tras el boom bananero, en el rango de segundo rubro más importante para el ejercicio fiscal del

país; este sector ha generado un equilibrio económico que ha permitido enfrentar la situación crítica del petróleo en los últimos años.

En base a la difícil situación del país, la cantidad de tributos y el fenómeno natural que debilitó la provincia de Manabí y Esmeraldas, Adiransa S.A. decide ser parte del sector agrícola y a su vez del sector exportador, aprovechando que el actual gobierno busca apoyar actividades que generen nuevas oportunidades de empleo, un aspecto fundamental para la obtención de ingresos rentables.

El estudio se realizará a través de fuentes primarias y secundarias, es decir por medio de la legislación, acuerdos ministeriales, análisis sectoriales, entrevistas con productores, exportadores actuales, importadores, entrevistas con asesores del sector público que intervienen en el proceso de exportación como es el caso del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), PROECUADOR y el Servicio Nacional de Aduanas de Ecuador, en base a esta coyuntura se obtendrán las pautas para poder analizar si financieramente es viable la inversión y la actividad económica para la empresa.

Mediante este trabajo, emprendedores y nuevos empresarios podrán obtener una guía de exportación y un plan para enfrentar el desafío de exportación que justifique la idea de incursionar en esta fruta, logrando adquirir nuevos mercados que posicionen al Ecuador como grande y mayor exportador de plátano barraganete.

1.4 Metodología

La investigación es de carácter cualitativo, porque tiene como principal objetivo la descripción del mercado Europeo y todos los temas referentes a trámites legales que serán aplicados, monitoreando, explicando, identificando, describiendo y evaluando, cada una de las cualidades que se presentan para poder realizar el proyecto de exportación del Plátano Barraganete a la Unión Europea; y es carácter propositivo ya que se desarrollan herramientas para la toma de decisiones. Se tendrá muy en cuenta los antecedentes de las relaciones comerciales del Ecuador con la región europea.

Se podría interpretar que se utilizaría una metodología mixta ya que para este tipo de trabajo se realizara un análisis cuantitativo y cualitativo, debido a que se reunirán datos financieros proyectados del tipo de negocio, referente a precios, costos, etc. que

permitirán proyectar la situación a futuro de la empresa con el objeto de sus exportaciones, así se podrá obtener la posible rentabilidad del proyecto.

También se aplicará la investigación analítica ya que se deberá tener presente los factores que determinan el éxito o el fracaso al momento de incursionar en este tipo de actividad económica y al mercado Europeo, para lo cual se utilizarán los datos cualitativos y cuantitativos, así como también se analizará los eslabones de la cadena de valor o cadena productiva del Plátano, datos estadísticos y financieros, y por ende datos del mercado Europeo.

Este tipo de investigación ayudará a reconocer los factores que forman parte del estudio así como también realizar las respectivas comparaciones con el objetivo de obtener un mejor análisis.

Además se efectuará el presente estudio con el tipo de investigación descriptiva del mercado objetivo, con el fin de establecer los efectos de apertura del mercado europeo a empresas del Ecuador. Para cumplir con lo anteriormente dicho se indicará el comportamiento, el grado de aceptación y preferencias del mercado europeo en cuestión del plátano.

Se aplicarán los métodos deductivos e inductivos debido a que en base a la investigación realizada, permitirá formar criterios y teorías sobre el tema escogido y así poder tomar posibles soluciones y ante los resultados presentados. Se analizarán las oportunidades que se tienen dentro del país y del mercado Europeo para que la empresa pueda adentrarse en este tipo de actividad y en el mercado Europeo.

Los métodos Objetivos y subjetivos son uno de los métodos con mucha importancia dentro de la investigación a razón de que se analizarán los datos financieros a los cuales se realizarán las proyecciones, en base a los resultados se podrá determinar la rentabilidad del proyecto y así poder expresar nuestras conclusiones y recomendaciones. También los factores internos y externos que podrían influir en el proyecto serán puestos en análisis, como son los acuerdos comerciales, la situación actual, los competidores, etc. tanto de la empresa como del mercado objetivo.

1.5 Marco Referencial

1.5.1 Marco Teórico

Comercializar el Plátano a países que valoran lo nutricional, con el propósito de agregar valor al erario agrícola, significa que el proyecto es integrador, porque absorbe tanto la siembra como la preparación y la comercialización en varias presentaciones etapas de la actividad productiva. Actualmente el mercado europeo involucra alrededor de 5.279.671 de Tm/año, lo que representa un 3% más que en 2014, es decir que existe una fuerte tendencia a incrementarse debido a las bondades cada vez más conocidas del producto.

Partiendo de lo ya expuesto, es necesario señalar lo expuesto por el economista Juan Ávila:

“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)

Día a día y a la par con los avances tecnológicos, han crecido las oportunidades y las ideas de acercarnos entre países y continentes con la finalidad de generar un beneficio social y/o económico, aunque a pesar de ello se exponga a riesgos predecibles e impredecibles.

Geográficamente se caracteriza el mercado por zonas de producción y zonas de consumo. La actividad de producción del producto, ubicada en Manabí, posee experiencia en la preparación y distribución, ya que tiene instalaciones adaptadas al proceso productivo; la forma de organizar su actividad, para un negocio dirigido a consumidores exigentes con estilo de vida económicamente calificado como “medio”, de todas las edades que, preocupados por un estilo de vida consciente, son profesionales exigentes de la calidad y del servicio, requiere tener conciencia de la Cadena de Valor, tanto en flujo de márgenes como en tiempos involucrados:

Price breakdown

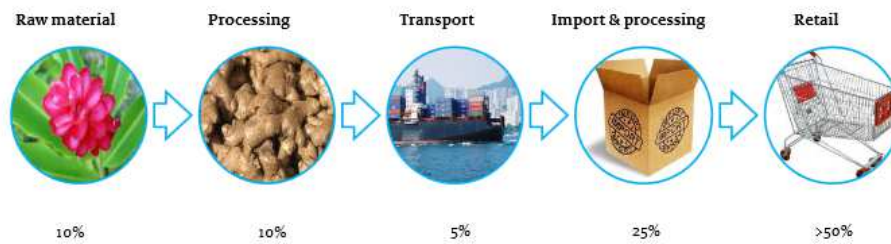


Figura 1: Reparto del precio entre actividades

Fuente: UCSG, estudio integral de las cadenas de valor

Elaborado por: Los Autores

La ilustración 1 presenta la distribución del precio al interior de la *Cadena de Valor* (*Ilustración2*); ahí se podrá descubrir los porcentajes promedios que reparten el monto en relación al riesgo/inversión involucrado. Un itinerario que requiere observarse a fin de nivelar el esfuerzo al que se puede aspirar como parte de mercado a posicionar la actividad.

En consecuencia, una parte de la producción nacional se destinará a empresas procesadoras que están dentro de los parámetros definidos del comercio nacional o regional, la otra parte se esforzará en cumplir con las exigencias de calidad; lo que, junto a un servicio preferente, se asegura llegar con producto selecto a mercados más exigentes en el exterior; por ello la necesidad de instrumentar “*convenios*” de trabajo con los potenciales clientes internos o externos. Una primera visión de los tiempos involucrados nos aclara el escenario:

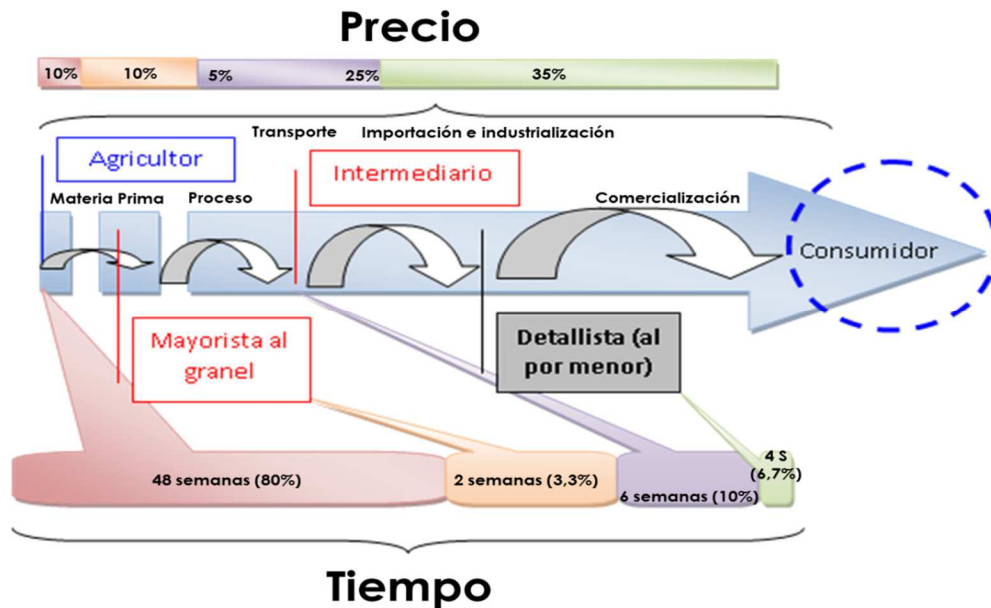


Figura 2: Cadena de Valor temporal

Fuente: UCSG, estudio integral de las cadenas de valor
Elaborado por: Los Autores

Este gráfico denota el reparto de los tiempos y los márgenes que el mercado distribuye entre los participantes.

Adiransa S.A. desea acercar su producto al mercado europeo e incursionar en el sector exportador de plátano aunque para esto sea consciente de que es necesario analizar la situación actual de la empresa, logrando destacar sus fortalezas y disminuyendo sus debilidades, luego de realizar un riguroso discernimiento se contrastaría con la situación actual e histórica de la competencia nacional e internacional.

Además de la situación de la compañía, es necesario conocer y valorar la situación del producto a exportar frente a la oferta nacional e internacional, la ventaja competitiva y comparativa del sector.

En cuanto a la demanda internacional de la musácea, se debe realizar una búsqueda exhaustiva, en donde se identifique las personas involucradas en la cadena de valor en cuál, enfocarse y tratar de ingresar y posicionarse en la mente del consumidor para esto es de gran ímpetu definir objetivos y metas a través de una responsable asignación de recursos y una planeación estratégica de mercado.

1.5.2 Marco Conceptual

La empresa necesita adecuar su inversión para complementar y configurar la capacidad de comercialización. Un nexo con una empaedora y cámara de frío, para el proceso de preparación, instalaría las condiciones de empaque. Esta planificación de inversión y alianza permite ofrecer un servicio de comercialización conforme con las exigencias internacionales. Integrarse a la Cadena Valor, con una aspiración inicial de captar el 0.25% del mercado mundial, no es irracional; la pretensión sugerida de comercializar en la Unión Europea, apunta una actividad “riesgo/inversión” que distribuye hasta 45% del precio, utilizando la modalidad de “convenios” a fin de correlacionar el “precio/tiempo”.

Consecuente con los propósitos del gobierno en cuanto al cambio de la matriz productiva y con la responsabilidad frente al crecimiento socioeconómico del país, el proyecto encuentra sinergias en las capacidades de los intervinientes; banco, colaboradores, directivos, infraestructura y tecnología, se integran para instrumentar los efectos multiplicadores pronosticados con la operatividad, planeación, control y seguimiento de una comercialización diversa. En consecuencia, es necesario especificar el “marco teórico” sobre el que se trabaja:

1. La “viabilidad técnica”:

- Plan de gobierno y matriz productiva

El Plan de Gobierno del Presidente Rafael Correa para el 2013 – 2017 se base en 35 propuestas que a su vez enfatiza el cambio de la matriz productiva en donde proponen una planificación a través de la inversión diferenciando que la inversión no solo será pública sino también privada.

Estas propuestas revelan la idea del socialismo de convertir al Ecuador en un país con una participación activa internacionalmente dejando atrás factores que perjudicaban un comercio justo y haciendo hincapié en términos como energía, sistematización, construcción civil (carreteras, hospitales) y por último pero no menos importante, educación. (Correa, 2012)

- Agricultura

La agricultura es todo lo que engloba las técnicas, manejo, y conocimientos relativos al cultivo de la tierra que el hombre ha desarrollado y de esta manera poder obtener los productos que servirán para su alimentación y la de los animales.

- Información nutricional

El plátano tiene un alto valor nutritivo. Es una fuente importante de potasio, magnesio y fosfato. El potasio del plátano es muy bueno para el corazón ya que puede ayudar a prevenir la hipertensión y los ataques cardíacos. El alto contenido en vitaminas A, B6 y C ayuda mantener la visión, una piel saludable y contribuye a fortalecer el sistema inmunológico. Tiene además un alto contenido en fibra y carbohidratos. Cocinado verde es muy bueno para los diabéticos puesto que contiene un complejo de carbohidratos que se libera muy lentamente en el tiempo. (Dissup)

1 plátano regular (179g) = **Calorías: 220; Calorías de Grasa: 5**

Tabla 1 *Tabla Nutricional del plátano*

Contenido	% Valor Diario*
Total de Grasa: 0.5g.	1%
Sodio: 5g.	0%
Potasio: 890mg.	26%
Total de Carbohidratos: 57g.	19%
Fibra Dietética: 4g.	16%
Azúcar: 10g.	
Proteínas: 2g.	
Vitamina A	40%
Vitamina C	50%
Hierro	6%
Calcio	0%
Vitamina E	2%
Tiamina	6%
Riboflavina	6%
Niacina	6%
Vitamina B6	25%
Magnesio	15%
Cobre	8%
Selenio	4%
Ácido fólico	10%

Fuente: Dissup

- Condiciones de empaque

Puede afirmarse que del mismo modo de cada producto requiere un plan de comercialización, con las adaptaciones necesarias al uso, gustos y costumbres del consumidor, requiere de un empaque diferente y eventualmente un embalaje característico a las condiciones ambientales, de manejo, distribución, etc. Así pues todos los proyectos al respecto se rigen por dos factores principales: el aspecto funcional y visual.

En primer lugar, es necesario examinar el material que ha de usarse, y en segundo, la forma que deben darse en el empaque y al embalaje. Ambos factores están ligados a la naturaleza del producto que contengan y a la finalidad que se quiera darles. Los factores que influyen en la selección del material y en la forma del empaque y el embalaje son el peso de los productos, el costo de producción, el sistema de distribución, el tipo de mercado y otros semejantes. (Mercado, 2000)

2. El “Plan de exportación”:

- FODA

La matriz de análisis DAFO o FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), como las oportunidades y amenazas (factores externos).

El proceso de realización ayuda a conseguir una comprensión común de la “realidad” entre un grupo de personas de una determinada organización. (Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación , 2007)

- Estrategias de seguimiento y ejecución

Las seis etapas esenciales del seguimiento y la evaluación de proyectos o programas son:

1. Identificar el objeto y el alcance del sistema de seguimiento y evaluación
2. Planificar la recopilación y la gestión de datos
3. Planificar el análisis de datos
4. Planificar la difusión y el uso de la información

5. Planificar el fortalecimiento de la capacidad y los recursos humanos necesarios para las actividades de seguimiento y evaluación

6. Preparar el presupuesto de seguimiento y evaluación

En conjunto, estos pasos sirven para guiar la planificación y la ejecución de un sistema de seguimiento y evaluación que permita recopilar, analizar y utilizar la información de un proyecto o programa de manera sistemática, oportuna y eficaz. (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011)

3. La “Viabilidad financiera”:

- Proformas de proveedores

En la actividad comercial, previamente a la venta, el proveedor elabora una proforma en donde se detalla el valor correspondiente a las cantidades requeridas por el comprador para que este tenga conocimiento del total y costo por unidad que representa cada artículo y de esta manera poder hacer una comparación de precios. En el caso de la empresa Adiransa S.A., los proveedores serían los productores de plátano.

- Vida útil y degradación tecnológica y económica

De acuerdo a la información proporcionada por el SRI según el Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (Servicio de Rentas Internas, 2016):

- La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

(I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.

(II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.

(III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.

(IV) Equipos de cómputo y software 33% anual.

- Flujos financieros y económicos

Existen flujos financieros de dos clases, flujos operacionales y flujos de evaluación. (afierro, 2012)

Flujos operacionales: analizas las operaciones o resultados: ventas, costos, compras, gastos e impuestos, causadas y en efectivo, propias del proyecto.

Los más utilizados son: el flujo de estado de resultados, también conocido de ingresos y egresos; flujo de caja o flujo de efectivo y balance general presupuestado.

Los flujos de evaluación, se fundamentan en la necesidad de conocer la recuperación de la inversión, el valor presente y la tasa interna de retorno financiero (rentabilidad) del proyecto, tanto con recursos propios, como con recursos externos para definir la mejor alternativa de mezclar recursos y llevar a cabo el proyecto. Los más comunes y objeto de estudio en el próximo capítulo, son:

- Flujo del proyecto.
- Flujo del inversionista.

4. Condiciones del mercado:

- Oferta

Es las distintas cantidades de un bien o servicio que los productores están dispuestos a llevar al mercado a distintos precios manteniéndose los demás determinantes invariables. (Rosales Obando, Elementos de Microeconomía, 2000)

- Demanda

Son las distintas cantidades alternativas de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a los diferentes precios, manteniendo todos los demás determinantes constantes en un tiempo determinado. (Rosales Obando, Elementos de la microeconomía, 2000).

CAPÍTULO II Diagnóstico situacional del comercio internacional, relacionado con la exportación del plátano ecuatoriano

En este capítulo a través de un proceso interpretativo, se observará desde diferentes fuentes de datos como PROECUADOR, Banco Central del Ecuador, MAGAP (nacionales), ESPAC, TRADEMAP, FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (internacionales), los datos significativos del comercio internacional en lo que se refiere a volumen, precios y condiciones actuales del mercado, además información relacionada a la producción del plátano como fruta de exportación del Ecuador.

Hoy la comercialización mundial de plátano genera un intercambio promedio mundial de aproximadamente 1.329.774 Tm (2015). Los últimos 3 años el Ecuador ha comercializado aproximadamente 657.666 toneladas como “especie musácea”. El comercio agrícola cuenta con normas de calidad para sus principales productos, fruto de un esfuerzo internacional que acaba de ponerse en marcha. El sector ha experimentado un rápido crecimiento en las últimas décadas motivado por la creciente demanda de las economías en auge de Asia y otros lugares, y un mayor reconocimiento de los beneficios para la salud y el valor culinario, en general, del sector alimenticio.

El sector agropecuario juega un papel estratégico para la economía del Ecuador, este sector es sustentado a través de las especies de musáceas ya que se ubican como uno de los principales productos de exportación no petrolero, generando un gran aporte a la balanza de pagos desde año 1950 en donde surgió el auge bananero y Ecuador tomó ventaja de la comercialización frente a los otros países del mundo. A más de generar un aporte económico al país, este tipo de cultivo brinda un gran beneficio a los hogares ecuatorianos ya que ofrece la oportunidad de fomentar empleo en distintas ciudades del país.

2.1 Aspectos Técnicos

2.1.1 El Plátano

El plátano “macho” es considerado el “rey de los vegetales”; pertenece al grupo de las musáceas (Musaceae) y su cultivo se desarrolla en países subtropicales de

América, África y en algunas regiones Asiáticas. Su consumo no solo se encuentra ubicado dentro de la canasta básica sino también como producto de exportación debido al alto valor nutritivo que representa.

2.1.2 Especificaciones Técnicas del Plátano

Tabla 2 *Clasificación de la Especie Musácea*

Clasificación de las especie musácea plátano	
Especie	Musa Balbisiana
Grupo	Triploide AAB
Subgrupo	Plantain
Clones	Hornplantain
Otros Nombres	Barraganete
Origen	Sudeste de Asia

Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Elaborado por: Los Autores

2.1.3 Factores ambientales

La planta del plátano está adaptada a zonas tropicales que posean un clima entre cálido y húmedo que posean una altura sobre el nivel del mar que oscilen entre 0 y los 1500 metros de altitud.

Dentro de los factores ambientales y edáficos determinantes para la explotación comercial y reproducción de la planta se encuentran: temperatura, precipitación pluvial, luminosidad, vientos y suelo.

2.1.3.1 Temperatura

La temperatura óptima para el cultivo de la planta del plátano varía entre 20 grados centígrados y los 30 grados centígrados, con una media de 27. Este factor es el que más afecta ya que producen un aceleramiento o lentitud en el desarrollo fisiológico de la planta dependiendo si es más o menos temperatura del rango óptimo, y además causa daños en la fruta.

2.1.3.2 Precipitación pluvial (agua)

Debido a su condición herbácea y la transpiración alta que sufre la planta del plátano y su constitución del 85% de agua, el cultivo del plátano requiere de grandes cantidades de la misma para obtener un desarrollo óptimo. Se recomienda cultivarla en áreas donde exista un nivel de precipitación entre 1800 a 3000 mm anuales debido a que cuando la planta deja de percibir agua puede llegar a morir o debilitarse su desarrollo.

2.1.3.3 Luminosidad

Esta planta generalmente crece en los bosques tropicales en una condición no densa. Al igual que los otros factores, la luz es de gran importancia para la reproducción del fruto y la planta, de acuerdo a investigaciones científicas, la carencia de luz retrasa el crecimiento normal del fruto, y al contrario, una intensidad fuerte de luz solar provoca lo que lo denominan “quemadura de sol” que es cuando en el fruto se provocan daños en el caso de que no tengan la adecuada protección.

2.1.3.4 Vientos

El cultivo del plátano es susceptible a las condiciones del viento puesto a que su hoja al tener una forma laminar tiende a romperse con facilidad. Cuando existe un rompimiento ligero, este no ocasiona mucho daño, sin embargo cuando la velocidad del viento sobrepasa los 20km/h puede producir el debilitamiento de la planta, doblamiento de los pseudotallos e incluso provocar la caída total de la planta.

2.1.3.5 Suelo

El suelo apto para la siembra del plátano es aquel que presenta una textura franco– arenosa fina y muy fina, franco-arcillosa, franco arcillo limosa y franco limosa y con condiciones permeables, fértiles y con una profundidad de 1.2 – 1.5, de buena estructura y sin problemas de drenaje. El pH óptimo es 6.5 aunque se desarrolla de manera satisfactoria el entre suelos con pH de 5.5 – 7.5.

El proceso de siembra y producción tiene sus particularidades en la especie que se utiliza, en el tratamiento que se le da y en los tiempos.

2.1.4 Manejo Agronómico y Agrotécnico

El proceso de siembra y producción tiene sus particularidades en la especie que se utiliza, en el tratamiento que se le da y en los tiempos.

2.1.4.1 Selección y Preparación del Terreno

La selección del terreno es lo más importante al establecer el cultivo de la semilla del plátano ya que es donde se va a reproducir y mantiene relación directa con la vida y calidad de la plantación.

La preparación del terreno consiste en realizar al menos lo siguiente:

a. Socola

Este proceso consiste en rozar el suelo eliminando la maleza y desombrar las áreas que tienen sombras densas, mismos que pueden retrasar o causar malestar en el cultivo.

b. Voltea

Este proceso se lo realiza una vez el terreno haya pasado por la eliminación de toda maleza del suelo o en el área alta del terreno, se lo puede hacer manualmente o utilizando una máquina que consiste en darle vuelta a la tierra para proceder a marcar el camino que servirán para drenar el terreno.

c. Drenar el suelo

Tanto al plátano como al banano son cultivos que necesitan de suficiente agua para su reproducción, sin embargo, no debe existir excedente entre el óptimo, por esa razón es necesario crear espacios que permitan el paso del agua y esta no se concentre en una sola área del cultivo.

Dentro de la preparación del suelo debe existir una planificación estratégica de los caminos, a este proceso se lo conoce como estaquillado que consiste en poner cuerdas y estacas señalando la ubicación precisa de la semilla o la planta.

2.1.4.2 Selección y tratamiento de la semilla

Se recomienda tras varias investigaciones que la semilla de mejor calidad es la que se obtiene de los hijos, plantas jóvenes, debido a su alto nivel nutricional. Los hijos seleccionados deben alcanzar una altura de 1 a 1.20 metros, aunque en ciertos libros indican que es de 1.80 a 2.0 m de altura. Antes de sembrar se recomienda

verificar el estado de la semilla y de existir el caso aplicar un fungicida, insecticida, nematocida y un enraizador.

Luego de ser “tratada” la semilla puede procederse a sembrar o colocar bajo sombra sin prolongar por mucho tiempo su reposo.

2.1.4.3 Siembra

2.1.4.3.1 Apertura de hoyos

Los huecos dependen del tamaño de la semilla aunque generalmente tienen un diámetro de 0.30 – 0.40 metros y una profundidad que puede alcanzar aproximadamente los 0.40 metros.

2.1.4.3.2 Fertilización

En el caso de que se aplique fertilizante a la siembra este debe depositarse al fondo del hoyo y ser rico en fósforo. Tras 3 a 5 semanas de la primera fertilización, se procede a abonar.

2.1.4.3.3 Fecha estimada de siembra

No existe una fecha determinada para sembrar esta especie musácea puesto a que gracias a las condiciones climáticas y ecológicas del Ecuador permite que sea durante todo el año, sin embargo se recomienda que su cosecha busque satisfacer la demanda en los primeros meses del año ya que es cuando el mercado europeo y americano mantienen un precio alto del plátano.

2.1.4.3.4 Distancia de la siembra

El sistema de sembrado puede ser realizado de la siguiente manera:

Tabla 3 Sistema de sembrado plátano

Tipo de suelo	Distancia	Promedio de plantas por hectárea
Suelo ligero	3.0 x 3.0	1100
Suelo pesado	3.3 x 3.3	860
En general	4.0 x 4.0	625

Fuente: Anacafe – IICA

Elaboración: Los Autores

2.1.4.4 Riego

El agua es esencial para las plantaciones del plátano, se requiere de grandes cantidades para que no se produzcan problemas en el desarrollo y obtener una buena producción en especial en los meses donde hay sequía.

Los sistemas de riego mayormente empleados para este tipo de plantación son por goteo y por aspersión, mismo que se reduce cuando el fruto entra a la etapa de madurez.

2.1.4.5 Deshoje

El deshoje combinando la protección de la fruta con la sanidad es el más apropiado ya que reduce el daño en la fruta y elimina las hojas dañadas, es recomendable que se lo realice cada dos semanas y con la adecuada desinfección de la cuchilla. En el caso de que las hojas se encuentren infectadas es necesario aumentar la frecuencia.

2.1.4.6 Deshije

Para mantener a la fruta en condiciones propicias para su reproducción, seis meses después de la siembra se procede a realizar el deshije, este proceso consiste en seleccionar los hijos que serán usados para la reproducción y quitar los restantes de la mata madre. Se lo realiza para evitar la competencia entre los hijos con la madre y seguir con la secuencia madre-hijo-nieto (popular entre los productores).

Es recomendable hacerlo cada dos meses, sin embargo, hay productores que lo hacen con menos frecuencia, tres meses.

2.1.4.7 Control fitosanitario (malezas, plagas, enfermedades)

El control preventivo y curativo del cultivo es de gran importancia ya que ayuda a combatir o controlar la competencia entre la maleza y la planta por adquirir los nutrientes que contribuyen al desarrollo del fruto, además es la maleza la que aloja enfermedades y plagas.

2.1.4.7.1 Maleza

Existen dos formas de combatir la maleza:

1. Mecánico

Se realizan chapeas, comaleos y rodajeas. Este es la forma más tradicional sin embargo genera elevados costes y mayor cantidad de mano de obra

2. Químico

Los mismos químicos que son usados para combatir las malezas en el banano suelen ser usados para el plátano. Se utilizan herbicidas de contacto en contra gramíneas. Entre ellos se encuentran:

- Dalapón: herbicida post –emergente, combate gramíneas.
- Gramoxone: herbicida quemante
- Karmex: Actúa sobre el suelo
- Gesapax: Actúa sobre gramíneas y el suelo.

Estos productos se los mezclan con agua y se lo aplica a las primeras horas de la mañana siempre a favor del viento. Se debe tener en cuenta que pueden perjudicar la salud de personas y animales.

2.1.4.7.2 Plagas:

Las plagas más comunes y las cuales perjudican económicamente son:

1. Nemátodos
2. Picudo del plátano
3. Araña roja

2.1.4.7.3 Enfermedades:

Las enfermedades más comunes están:

1. Enfermedad del moko: también conocida como marchites bacteriana, el agente productor es una bacteria.

2. Sigatoka: es una de las más populares entre los plantares, es causada por hongos y afecta el sistema foliar de la planta.

2.1.4.8 Encinte

Este proceso permite conocer el grado de madurez de la fruta, en la siguiente ilustración se podrá conocer la secuencia, cada color es una semana aunque el uso de este depende de la compañía productora o exportadora significa que el producto se lo cosecha luego de la novena semana del encinte.



Figura 3: Color distintivo encinte

Fuente: Manual del cultivo del plátano de exportación, ESPE

2.1.4.9 Enfundado

Realizar el enfundado es fundamental para el plátano que será destinado a la exportación ya que tiene beneficios en la fruta como lo es: control de plagas o insectos, protege de otras plantas posiblemente enfermas, exceso de sol y acelera el tiempo de cosecha. La funda utilizada tiene las siguientes medidas: 90 cm de ancho por 130 cm de largo.

Cabe resaltar que la fruta debe mantener un color verde oscuro, y no aplican las manchas en la exportación.

2.1.4.10 Cosecha

Como en párrafos anteriores se mencionó, el plátano está listo luego de 9 semanas del proceso de encinte aunque su desarrollo depende mucho de la temperatura ambiental.

El proceso de corte al tallo es a 2 metros mientras que el corte del racimo se lo hace dejando 15 centímetros de péndulo y lo debe realizar una persona que tenga experiencia en ello.

2.2 Producción del Plátano

2.2.1 Superficie y Rendimiento

La producción del plátano como lo indica la Tabla 3 de Distribución de la Producción Nacional por Provincia, ha obtenido una buena aceptación en la zona costera, principalmente en provincias como Manabí, Guayas y Los Ríos, aunque también resaltan provincias de la Sierra como Santo Domingo y Cotopaxi, y; el Oriente como Pastaza y Morona Santiago.

Es en la provincia de Manabí y Santo Domingo en donde se extiende la mayor cantidad de superficie destinada al cultivo del plátano. Manabí, según la información del MAGAP, es la que principalmente aporta en producción, comparado con las otras provincias, ésta tiene un rendimiento de 5.97 (TM/Has) y un porcentaje de producción de aproximadamente el 38% frente a las otras provincias.

Tabla 4 Distribución de la producción nacional por provincia

REGION/PROVINCIA	SUPERFICIE (HAS)		PRODUCCIÓN TM	RENDIMIENTO	% PRODUCCIÓN
	PLANTADA	COSECHADA		(TM/HAS COSECHADAS)	
Manabí	50376	38199	228021	5,97	37,75%
Guayas	10820	7850	51421	6,55	8,51%
Los Ríos	10313	6350	36336	5,72	6,02%
Esmeraldas	12034	10938	34395	3,14	5,69%
El Oro	1130	771	4002	5,19	0,66%
Santa Elena	685	540	2151	3,98	0,36%
Región Costa	85358	64648	356326	5,51	58,99%
Santo Domingo	18981	17636	84151	4,77	13,93%
Cotopaxi	6487	5841	37808	6,47	6,26%
Bolívar	9763	9520	29471	3,1	4,88%
Imbabura	2214	1991	9698	4,87	1,61%
Pichincha	781	682	3150	4,62	0,52%
Chimborazo	331	331	2410	7,28	0,40%
Loja	249	145	239	1,65	0,04%
Carchi	91	71	167	2,35	0,03%
Región Sierra	38897	36217	167094	4,61	27,66%
Pastaza	5378	5116	21230	4,15	3,51%
Morona Santiago	6445	4132	19960	4,83	3,30%
Orellana	4777	3813	11792	3,09	1,95%
Zamora	4214	2996	11394	3,8	1,89%
Napo	3088	2653	9198	3,47	1,52%
Sucumbíos	3285	2251	7047	3,13	1,17%
Región Oriental	27187	20961	80621	3,84	13,35%
TOTAL NACIONAL	151442	121826	604041	4,96	100,00%

Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Elaborado por: Los Autores

Esta musácea, popular en el mercado de El Carmen (Manabí) como barraganete, tuvo un incremento en la producción 2014 en 27,36%, respecto al año 2013, esta tendencia se produjo de forma similar en el mercado internacional, sin embargo, en lo local no se destinó a la exportación, al contrario, este aumento tuvo mayor incidencia en el consumo local debido a la disminución de las exportaciones.

2.3 Precio al Productor –Nacional

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), con el fin de proteger, controlar y estimular la producción del plátano barraganete destinado a la exportación, año a año elabora mediante acuerdos ministeriales el precio mínimo de sustentación para la caja de plátano; la fijación de este precio ayuda mucho a los productores para exigir y denunciar un pago justo por el producto, aunque en las negociaciones finales no siempre se lo respete.

El precio del plátano en campo varía de acuerdo a la época del año, el clima (precipitaciones) y a la demanda, por esa razón es necesario tener presente, durante su comercialización, el ciclo de la producción.

Fue a partir del 2012, a través del Acuerdo No. 501 que el MAGAP expide el instructivo que permite crear una mesa de negociación para discutir el precio mínimo de sustentación tanto para la caja de productores, como para el precio FOB declarado para la caja de exportaciones, puesto que en años anteriores era el Consejo Consultivo de Plátano quien tomaba la decisión del precio mínimo.

El comportamiento del precio de esta musácea ha mantenido tendencia al alza, aunque existen años en los que el precio no ha variado. La Tabla 4 presenta datos tomados de los acuerdos ministeriales desde el año 2009 hasta el 2016 referente al precio y de esta manera poder conocer el histórico del precio mínimo de sustentación del plátano barraganete.

Tabla 5 Precio Histórico de Sustentación del Plátano (Barraganete)

AÑO	PRECIO OFICIAL
2009	\$ 5,53
2010	\$ 5,53
2011	\$ 5,53
2012	\$ 5,53
2013	\$ 7,00
2014	\$ 7,00
2015	\$ 7,30
2016	\$ 7,30

Fuente: MAGAP

Elaborado: Los Autores

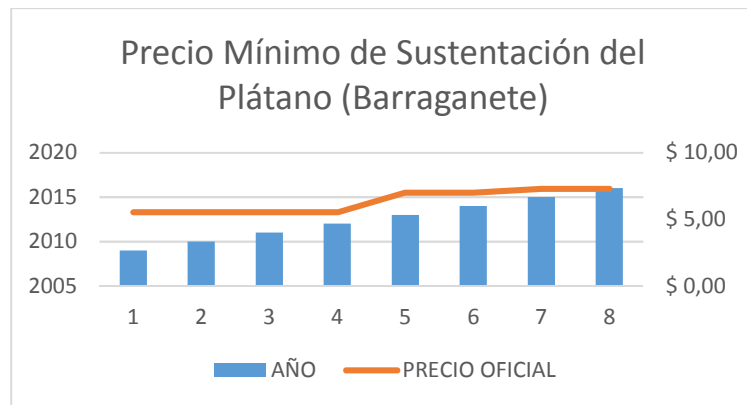


Figura 4 Precio mínimo de sustentación del plátano barraganete

Fuente: MAGAP

Elaborado: Los Autores

Tras dos años consecutivos (2015-2016) el precio mínimo de sustentación para la caja de plátano tipo 115 KPD (Plátano barraganete) de 50.00 libras está en \$7.30 (siete dólares con treinta centavos de los Estados Unidos de América), lo que representa \$0.1460 la libra. Este precio no siempre ha sido el mismo, ha tenido variaciones a beneficio de las partes, sin embargo no fue hasta el 2013 que el precio del plátano aumentó en una cantidad exorbitante, pasando de pagar \$5.53 (cinco dólares con 53/100) a pagar \$7.00 la caja de 50 libras del plátano tipo 115KDP.

De acuerdo al Boletín de Precios al Productor Nacional (Coordinación General de Sistema de Información Nacional, 2016), en donde se presenta un análisis de variaciones de precios de diferentes productos agrícolas, esto sean de consumo nacional, productos de exportación o pecuario, el plátano barraganete de exportación (caja aprox. 50 lb) inicia en enero y continua en marzo del 2015 con un precio de \$7.30 (precio oficial) terminando el 2015 con \$5.58, esta disminución de \$1.72 en la fruta no cesó al año siguiente, ubicando el precio en \$4.12 (enero 2016), \$3.50 (febrero) y en marzo del 2016 existió un ligero aumento a \$ 4.10.

Esta variación de los últimos dos meses del año representa una aumentó del 17%, mientras que anualmente la variación constituyó un 46.67% de disminución con respecto al año anterior; la explicación de este comportamiento en los dos últimos meses se debió a la recuperación de los precios internacionales de los productos exportados por el Ecuador, beneficiando a su vez a los productores ya que pueden vender su producto a un precio racional teniendo en cuenta el costo que representa su producción y la ganancia esperada.

2.4 Costo de Producción

La producción de una hectárea de plátano barraganete representó en el año 2014 un costo total de establecimiento de \$ 1,819.04. De acuerdo a la Tabla 6, la estructura de costos se basa esencialmente en la siembra del producto, pues representa el 33,16%, este valor incluye adquisición de la planta, mano de obra y transportación. Debido al proceso del cultivo la cantidad que se utiliza para la fertilización, después de la siembra, representa un costo alto que en comparación con el total es del 29,55%. El 18.60% tiene relación a las labores culturales, esto comprende actividades como limpieza de bordes, deshoje, deshije, control de malezas, etc. La cosecha y preparación del terreno juntos representan el 15.47%, al final pero no menos importante con un 3.22% es el control fitosanitario.

En relación al mantenimiento (año 2), el rubro para la labor cultural fue el que tuvo mayor porcentaje de representatividad sobre el costo total con un 49,87%, seguido por el 38,89% de la cosecha y el 11.24 restante destinado al control fitosanitario y a la fertilización.

Esto quiere decir que el primer año debido al inicio de las operaciones, establecer la producción de plátano requerirá una mayor concentración de dinero en siembra y fertilización, mientras que en el año 2 sería en las labores culturales y la cosecha.

Tabla 6 Costos de producción de plátano (USD/ha)

ACTIVIDAD	ESTABLECIMIENTO		MANTENIMIENTO	
	COSTO (USD/ha)	%	COSTO (USD/ha)	%
	1 Año	COSTO	2 Año	COSTO
Preparación del terreno	\$ 210,40	11,57%	\$ -	
Siembra	\$ 603,20	33,16%	\$ -	
Fertilización	\$ 537,50	29,55%	\$ 60,00	4,25%
Labores Culturales	\$ 338,41	18,60%	\$ 704,00	49,87%
Control Fitosanitario	\$ 58,53	3,22%	\$ 98,75	6,99%
Cosecha	\$ 71,00	3,90%	\$ 549,00	38,89%
COSTO TOTAL	\$ 1.819,04	100%	\$ 1.411,75	100%

Fuente: MAGAP-CSGIN

Elaborado por: Los Autores

Para poder entender el objetivo del capítulo, es necesario tener claro el significado de Comercio Internacional, el cual puede ser interpretado de una manera sencilla como la entrada y salida de mercancías y los movimientos de capital entre un país residente, a otro no residente, con fines comerciales.

La importancia del comercio Internacional, como lo señalaran algunos autores clásicos de la economía (D. Ricardo, teoría de las ventajas comparativas: 1817), provoca que los países tengan buen adelanto en el ambiente político, comercial, cultural, logrando alcanzar el desarrollo de los mismos. Es así que en la actualidad no existe un país autosuficiente que no requiera del apoyo y concurso de los demás países, incluso los países denominados potencias mundiales necesitan de recursos que carecen, y con ayuda de las negociaciones pueden cubrir dichas necesidades e insuficiencias; expresado en otras palabras es lo que se explica en la ventaja comparativa, que en resumen significa concentrarse en los bienes que producen mejor para luego intercambiarlos por otros productos que otro país realiza mejor.

Las dos causas a la que obedecen el comercio internacional son a la distribución irregular de recursos económicos y a la diferencia de precios, la cual a su vez se debe a la posibilidad de producir bienes de acuerdo con las necesidades y gustos del consumidor.

El origen del Comercio Internacional se remonta al intercambio de productos o riquezas de zonas tropicales, entre zonas frías o templadas, que de acuerdo al desarrollo de la transportación e industrialización fue en aumento gracias a los países menos desarrollados.

Las ventajas que producen el comercio Internacional son varias, entre las más importantes se tiene que los países se especializan en los productos donde tienen mayor eficiencia dando como resultado el buen uso de sus recursos productivos y un mejor nivel de vida para los trabajadores; otra de las ventajas es que los precios son más estables debido a que existen varios competidores y no un monopolio que fije los precios de acuerdo a sus necesidades; así también permite que los países importen los bienes que no sean producidos y cuya producción interna no sea suficiente, también generan un equilibrio entre escasez y exceso, así como una balanza comercial impulsada por los movimientos de entrada y salida de divisas, y por último,

permite que la oferta de productos exceda el consumo al compensarse con otros países.

La competencia por exportar plátano en el mundo no para en el mercado internacional. Cada año los países que se dedican a la producción y exportación de esta musácea aplican normas que les permiten tomar ventajas por encima de los demás países y así poder encontrar más socios comerciales para colocar la fruta.

La tradición del comercio de la especie de musáceas hace referencia a la fruta de banano; el plátano como variedad diferente pero integrada a la misma especie, está incluida en las estadísticas de la fruta. Nuestro análisis involucra el plátano, cada vez que sea necesario se diferenciará las cifras.

2.5 Elementos de la Oferta Platanera

2.5.1 Estructura Arancelaria

El Ecuador utiliza la clasificación arancelaria de la Nomenclatura Común NANDINA, misma que tiene su fundamento en el Sistema Armonizado del Consejo de Cooperación Aduanera.

En la tabla a continuación se especifica la codificación a la que corresponde el Plátano:

Tabla 7 Partida arancelaria del plátano

Código	Descripción
0803	Bananas, incluidos los plátanos «plantains», frescos o secos
0803.10	- Plátanos «plantains»:
0803.10.10	- -- Frescos
0803.10.20	- -Secos

Fuente: ProEcuador

Elaborado Los Autores

El plátano y el banano pertenecen a la misma sección II: Productos del reino vegetal y al Capítulo 8: Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías, el plátano al cual quiere dirigirse la compañía se encuentra bajo la codificación 0803.10.10., que sería Plátanos Frescos.

El arancel que se aplica para el ingreso del plátano a la Unión Europea, mercado objetivo de la compañía, es del 16% para el plátano ecuatoriano, aunque es necesario resaltar que para este año se prevé que entrará en vigencia el Acuerdo Comercial beneficiando las exportaciones y que no se pagará arancel es decir, será de 0%. Por otra parte, Estados Unidos, principal mercado de destino del plátano por la cantidad de latinos que residen en ese país, mantiene un arancel del 0%.

De llegarse a dar el Acuerdo Comercial, el Ecuador tomaría una gran ventaja competitiva frente a los exportadores más importantes del plátano ya que es este uno de los más cotizados para su venta.

Tabla 8 Valor importado Plátano - Mundo

Código del producto	Descripción del producto	Valor importada en 2010, miles de Dólar Americano	Valor importada en 2011, miles de Dólar Americano	Valor importada en 2012, miles de Dólar Americano	Valor importada en 2013, miles de Dólar Americano	Valor importada en 2014, miles de Dólar Americano	Valor importada en 2015, miles de Dólar Americano
080390	Plátanos frescos o secos (plátanos excl.) «Plantains»			11.829.091	12.906.304	14.013.340	12.932.595
080310	(plátanos macho)			740.265	725.030	1.120.389	785.735
080300	Bananas o plátanos, frescos o secos.	12.337.910	13.698.353	590.856	462.275	78.472	60.516

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de un COMTRADE, Trademap, 2016.

En cuanto a las últimas estadísticas presentadas por TRADEMAP, al observar el intercambio mundial en la Tabla 7, se nota que en el año 2015 el plátano macho representó un baja en dólares en comparación al 2014 en donde esta especie musácea tuvo un alza significativa en las importaciones del mundo con un valor de \$1.120.389 (un millón ciento veinte mil trescientos ochenta y nueve 00/100 dólares) a pesar de la baja que sufrió en el 2013 pasando de generar \$740.265.00 (2012) a componer \$725.030.00.

2.5.2 Exportación de Plátano

La importancia de exportar para un país, radica en el crecimiento y desarrollo sostenido a largo plazo, así es como se puede evidenciar por los países desarrollados o que es lo mismo los países exitosos, que a través de las exportaciones han logrado incrementar sus ingresos que en otras palabras se puede decir que han tenido un crecimiento y desarrollo económico. Muchos son los autores en Economía que han sostenido la importancia de la especialización de los países en el intercambio internacional (D. Ricardo, por ejemplo, con su teoría de las ventajas comparativas).

Las ventajas que tienen las exportaciones son muchas pero se resaltarán las más importantes como son el incremento en los ingresos, nuevos mercados, incremento de la productividad, nuevas líneas de productos y servicios, posibilidad de crear nuevos empleos, aumentar la rentabilidad de un negocio, equilibrio en períodos de baja demanda nacional, reducen su dependencia de este mercado y permiten a su empresa crecer financiera y corporativamente.

Según TRADEMAP, en el mundo se encuentran registrados 72 países como exportadores de banano y plátano, aunque no todos son productores, como es el ejemplo de Bélgica, país que se dedica a la reexportación dentro de la Unión Europea; por la razón de que la fruta llega con destino a los puertos de Bélgica para luego ser distribuida a los diferentes países que conforman dicha región. (Macas, 2014)

Es necesario resaltar que tanto Bélgica como los Países Bajos, España, Alemania, Italia y Reino Unido, son destinos perseguidos en el proyecto; los dos primeros representan los puertos de entrada para lo que, luego, se comercializa en toda la Unión Europea. Colombia, que aparece en 4to lugar, según información de productores, importa buena parte de la producción ecuatoriana que a su vez la re-exporta al exterior.

Así mismo dicha plataforma brinda la información, referente a comercio Internacional que Ecuador es uno de los principales exportadores de Plátano en el mundo; ubicándose en el segundo lugar con un total de 217.448 toneladas, cubriendo el 15.40% de la demanda internacional.

Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, las exportaciones del plátano ecuatoriano representaron una tasa de crecimiento anual

del 5.83% en medidas de volumen, mientras que valores FOB crecieron en 12.70% como se presenta en el siguiente cuadro:

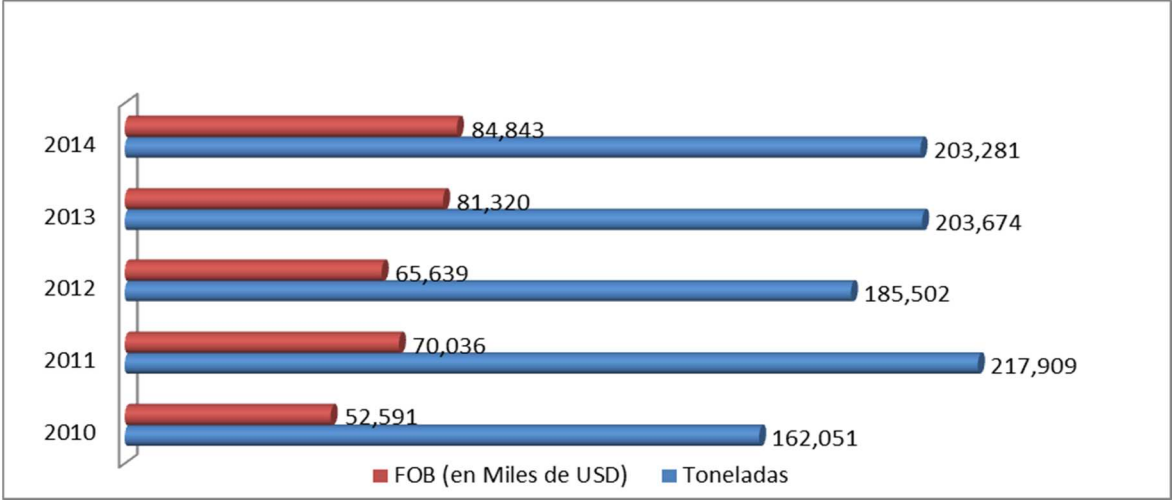


Figura 5: Exportación de plátano anual 2010-2014 (tn y FOB)

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

Tomado de: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Así también se puede rescatar la información proporcionada por PROECUADOR, de los principales importadores de plátano en el mundo y como es la participación de Ecuador en ellos, dando así a mostrar el siguiente gráfico:

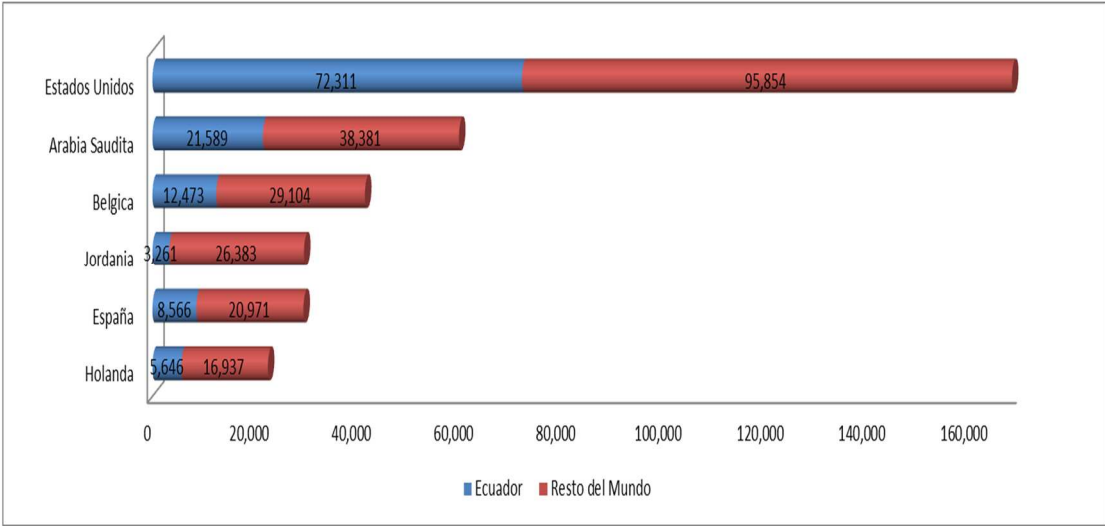


Figura 6: Exportaciones de plátano – países (toneladas)

Fuente: TRADEMAP

Tomado de: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Este gráfico representa la cantidad de mercado que abarca el plátano ecuatoriano frente al plátano de los otros países. En Estados Unidos se tiene una presencia muy notoria ya que abarca aproximadamente la mitad de ese mercado, 72.311 TM de Ecuador y 95854 TM del resto del mundo, al contrario de países europeos en los que la representatividad es baja en comparación al resto del mundo, como por ejemplo en Holanda.

2.5.2.1 Principales Países Exportadores de Plátano

Ecuador durante el año 2015 disminuyó su participación en el mercado internacional pasó de exportar el 20.9% al mundo para exportar el 15.4% a nivel mundial, confirmando a Ecuador como el segundo país más exportador de Plátano en el 2015, mientras en el 2014 se ubicó en el primero.

El que le antecede al país ecuatoriano es República Dominicana, logrando ubicarse al 2015 en primer lugar tomando el 23.6% del mercado. En tercer lugar esta Guatemala con el 10.9% del comercio mundial, seguido por Colombia con el 8%, España con el 6.8 %, Bélgica con el 5.3% y Sudán con el 3.2%.

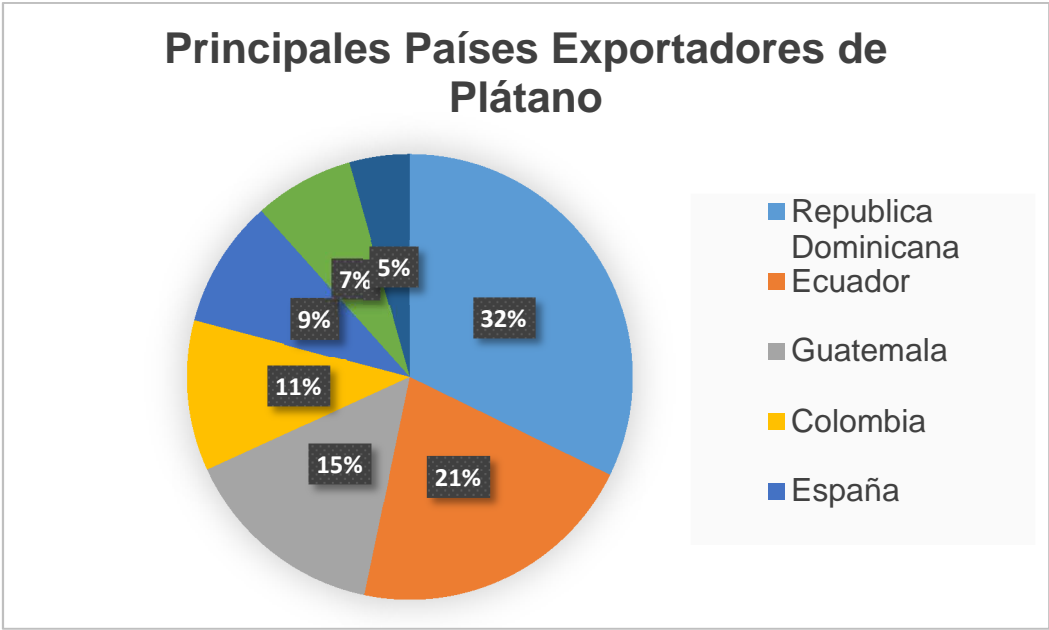


Figura 7: Principales países exportadores del plátano

Fuente: TRADEMAP
Elaborado por: Los Autores

Las exportaciones de plátano en el mundo tuvieron un crecimiento del 10% con respecto al periodo 2014-2015 registrando un total de 1.190.126 de toneladas y en Valor exportado en miles de USD 602.187.

2.5.2.2 Ecuador como Exportador de Plátano

El papel que juega actividad bananera, en cuanto a la economía del país, la exportación de la fruta, dejando a un lado el petróleo, mantiene una posición muy importante, como generador de empleo y de grandes cantidades de divisas para el pueblo ecuatoriano y es muy superior a otros ingresos productivos.

Según PROECUADOR, entre los principales productos no petroleros exportados se indica que las exportaciones ecuatorianas de plátano, tuvieron una variación entre el 2014 -2015 del -8.33% del valor FOB exportado y el -2.81% de las toneladas exportadas. La exportación bananera bajo la subpartida 0803.10.10.00 correspondiente al producto bananas frescas tipo “plantain” (para cocción) de marzo-abril del 2016 obtuvo un porcentaje de participación dentro de las exportaciones no petroleras del 0.79% lo que significa que el producto va en aumento en comparación al año pasado.

Tabla 9 Exportaciones productos no petroleros

PLÁTANO MILES USD FOB (Ene-Dic)							
Subpartida	Descripción	2013		2014		2015	
		Fob	Ton	Fob	Ton	Fob	Ton
08.03.10.10	Bananas Frescas Tipo (Plátano)	81.320	203.674	84.843	203.281	77.773	197.559

VARIACIONES DE PLÁTANO (Ene-Dic)							
Subpartida	Descripción	2013-2014		2014-2015		Part. 2014	
		Fob%	Ton%	Fob%	Ton%	Fob%	Ton%
08.03.10.10.00	Bananas Frescas Tipo (Plátano)	4.33%	-0.19%	-8.33%	-2.81%	3.25%	3.39%

Fuente: Pro Ecuador

Elaborado por: Los Autores

Según Información brindada por personal de Pro Ecuador los siguientes exportadores son los principales agentes de exportación en el país y quienes representan el 80% del plátano barraganete.

Tabla 10 Principales Empresas Exportadoras de Plátano Ecuador 2015

RUC	RAZÓN SOCIAL
0791738644001	AGROCARIBE S A
0992753633001	AGROPECUARIA EL PORVENIR AGREPOR S A
0400020327001	CASTRO JORGE HERNANDO
0992507330001	CEVALLCON S.A.
0992142634001	CIMEXPORT - COMERCIO, IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES S.A.
0790102312001	COLBANANO S A
0991149406001	EXPORTACIONES DUREXPORTA S.A.
0992595159001	FRUTINEXUS S.A.
0992102837001	REFIN S.A.
0992451467001	TROPICALFRUIT EXPORT S.A.
0992601523001	TRUISFRUIT S.A.
0990011419001	UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A. UBESA
0992561513001	VIMTICORP S.A.

Fuente: PROECUADOR

Sin embargo se restringe la cantidad y el precio de exportación que los ubican como principales exportadores por reserva del derecho a la información.

Esto quiere decir que estos son los principales competidores de Adiransa S.A. y quienes han adquirido mayormente el mercado internacional del plátano, meta que busca alcanzar la compañía en menos de 5 años poder ubicarse dentro de los primeros lugares como exportadores de esta especie musácea.

2.5.3 Importación de Plátano

Se entiende por importar al proceso de ingresar mercancías legales de un país de origen al país importador, con el objetivo principal del consumo local. Las principales razones de importar radican en la escasez de producción de un producto en el mercado interno y en los bajos costos de importar frente al alto costo que resultaría producir los mismos costos. (Ceballos, s.f.)

Es por eso que las ventajas de importar serían que en los países en vías de desarrollo se necesita mejorar la calidad a nivel internacional y esto produce que se importen las maquinarias, materias primas y procesos; otra de las ventajas sería que ante los altos costos de fabricación, es más conveniente importar los productos para

a su vez comercializarlos; con el aumento de las importaciones se producen acuerdos o tratados comerciales que reducen el precio de los aranceles para los productos.

Pero así también hay desventajas, ya que al importar da como efecto la reducción de ingresos del país donde radica el emprendedor y menos fuentes de trabajo, así también tiene como efecto la dependencia de los productos importados y riesgo de aumento en el precio de la moneda extranjera. Sin embargo, todo país está obligado a importar productos agrícolas que sus tierras y/o clima no le permite elaborar. (Chamorro, 2012)

2.5.3.1 Principales Países Importadores

Las musáceas son muy apetecidas por varios mercados a nivel mundial, mientras que con grandes cantidades requeridas; es así que se muestran los países que más importan el plátano: Estados Unidos, Arabia Saudita, Países Bajos, Rumania y Polonia en prioridad, siendo los países de la Unión Europea los principales socios comerciales del Ecuador, sin olvidar que Estados Unidos tiene el interés de ubicarlo como insumo para la elaboración de productos terminados que de alguna manera u otra son exportados de nuevo a otros países.

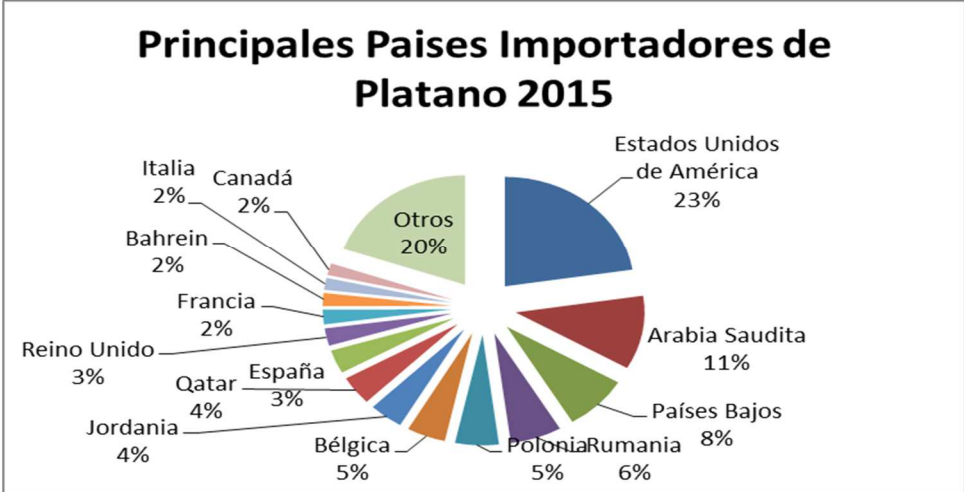


Figura 8: Principales países importadores plátano 2015 (%)

Fuente: Trademap
Elaborado por: Los Autores

El gráfico No. 5 de los principales países importadores en cuanto a los porcentajes establece a los Estados Unidos de América en un porcentaje del 23%, este país no solo compra al Ecuador, sino a muchos productores mundiales sin

embargo tiene a este país como el primer proveedor aprovechando el arancel 0% que mantiene esta fruta.

El plátano macho es importado por varios países del mundo; aquellos de mayor interés son: en primer lugar, Estados Unidos con un valor en dólares de \$ 178.980 al 2015 lo que representó un crecimiento del 6% (2014-2015), el segundo lugar como importador de este vegetal es Arabia Saudita, mismo que representó un valor de \$85.957 creciendo su importación al 30% (2014-2015), en tercer lugar y dentro del mercado al cual apunta la compañía Adiransa S.A. se encuentra un país europeo, Países Bajos, el cual generó un valor de importación de \$56.389, que de acuerdo a su histórico existe un incremento pronunciado en valores 2014-2015 del 133% en comparación al 2013 y 2012 en donde existen cifras porcentuales negativas.

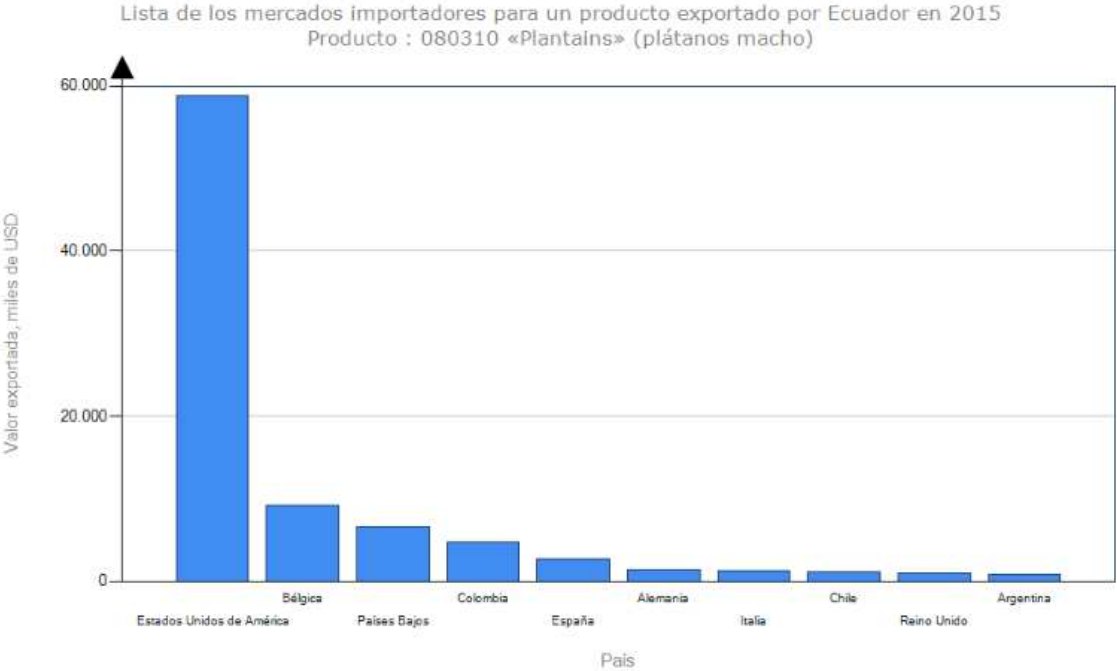


Figura 9 Importadores de plátano ecuatoriano 2015 (Valor miles USD)

Fuente: TRADEMAP

En Ecuador de acuerdo a las últimas estadísticas (2015) presentadas en TRADEMAP, este comportamiento diferencia en el segundo importador, el cual lo ocupa Bélgica, es decir en primer lugar se tiene al mercado norteamericano, seguido por Bélgica y en tercer lugar Países Bajos como destino del plátano ecuatoriano.

Según el Banco Central del Ecuador en el periodo enero/2016 a abril/2016, en valores miles USD FOB, los 5 principales destinos del plátano Ecuatoriano generaron: Estados Unidos USD 20,532.61, Bélgica USD 3,099.56, Colombia USD 1,892.86, España USD 1,052.08 y Chile con USD 557.77. En cuanto a las toneladas importadas por los países antes mencionados respectivamente 47,374.36; 13,747.75; 6,935.65; 2,407.02; 1,289.07.

A fin de monitorear el comercio internacional del plátano y explorar la factibilidad de exportarlo a la Unión Europea, se propuso observar desde diferentes fuentes aquellos que resultan significativos en el comercio internacional (volumen, precios y condiciones del mercado) y relacionar la información con la producción del plátano como fruta de exportación ecuatoriana.

El recorrido nos ha permitido encontrar lo relevante del negocio del plátano, popular en el mercado de El Carmen (Manabí) como barraganete, el aumento en la producción del 2014 (+27,36%) respecto al año 2013, no se refleja en la exportación debido al incremento del consumo local. En cuanto al precio (2015-2016) mínimo de sustentación para la caja de plátano tipo 115 KPD de 50.00 libras está en \$7.30 (\$0.1460 la libra), de donde el costo laboral (18.60%)- limpieza de bordes, deshoje, deshije, control de malezas, etc.- el de cosecha y preparación del terreno (15.47%)y el del control fitosanitario (3.22%) que cubren los variables de mantenimiento, recibe en la Unión Europea un arancel de 16%, para el plátano ecuatoriano, esperando que, cuando entre en vigencia el Acuerdo Comercial, quede en 0%, como el que se aplica en Estados Unidos.

Para el año 2014 el plátano fresco represento un intercambio mundial de 12'906.304 (miles de dólares) de donde Ecuador es uno de los principales exportadores (217.448 toneladas, o sea, 15.40% de la demanda internacional), con una tasa de crecimiento anual del 5.83% en volumen, 12.70% en valor FOB. El periodo enero/2016 a abril/2016, en valores miles USD FOB, los 5 principales destinos del plátano Ecuatoriano generaron: Estados Unidos USD 20,532.61, Bélgica USD 3,099.56, Colombia USD 1,892.86, España USD 1,052.08 y Chile con USD 557.77.

CAPÍTULO III. Contexto organizacional de la compañía Adiransa S.A. para encontrar la oportunidad en la Cadena de Valor del plátano barraganete ecuatoriano

Toda actividad tiene sus enlaces dentro de redes de interacción. Es un fluir cuasi energético que facilita incorporarse, o excluirse de no interpretarlo, en la generación de “valor”. Para el Profesor Michael E. Porter, en su libro *Competitive Advantage*. (Porter, 1985), la “Cadena de Valor” es una herramienta que permite examinar las actividades que realiza una empresa, clasificando y organizando los procesos del negocio con el propósito de obtener una ventaja competitiva; esta visión consiente a las empresas reconocer su actividad desde una óptica estratégica teniendo en cuenta su potencial. En consecuencia, durante la observación de la Cadena de Valor del plátano se espera, en éste capítulo, encontrar los elementos plausibles para que la empresa Adiransa apunte su estrategia.

3.1 Antecedentes

La cadena de valor es un potencial instrumento de análisis para la planeación estratégica de las empresas ya que el objetivo principal que persigue es crear valor tanto para el cliente como para sí misma, ello significa instaurar un margen entre lo que se acuerda pagar y los costos por adquirir la oferta; este concepto reconoce la necesidad de construir un enlace entre las actividades y las capacidades singulares que generan una ventaja competitiva, lo cual deriva en una rentabilidad mayor a los rivales en el sector en el cual se interactúa.

Para Gervais (1995), las *actividades* se clasifican por su capacidad de crear valor (mecanismos, diferenciación, proporción de costo) y de acumularlo; ello revela la importancia de un eslabón dentro de la “cadena”. Usar las “Cadena de Valor” como “ventaja” per se, es una herramienta de análisis que carece, sin embargo, de la dinámica que plantea un proyecto; en consecuencia, se abordará elementos que resaltan el dinamismo implícito a través del tiempo y espacio involucrado, a fin de integrar detalles que servirán para la toma de decisión en cuanto a la viabilidad del proyecto. Por ejemplo, intensidades subyacentes y potencialidades ocultas durante la agregación de valor; para ello se aborda la descripción de cada una a fin de desvelar los elementos de mayor relevancia.

Al conjunto de etapas que determinan la capacidad de una organización para alcanzar una ventaja competitiva, se procede a integrar la interacción objetiva, funcional y territorial, como elemento que “enciende” y da, al proceso, vida. Las “etapas” conciernen los “servicios” enlazados o las complejas “actividades” superpuestas en una organización.

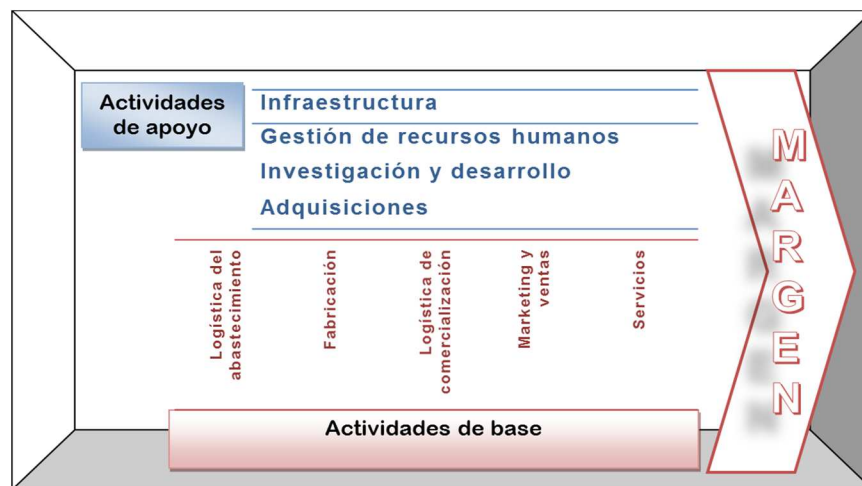


Figura 10 Actividades de Apoyo y de base

Fuente: UCSG, estudio integral de las cadenas de valor

Elaborado por: Los Autores

Se entiende, entonces, como “*margen*” a la diferencia entre el precio total y el costo de desempeñar todas las *actividades de valor*; estas últimas se definen desde las diferentes actividades que desarrollan las empresas: primarias y secundarias.

3.2 Actividades Primarias

Las actividades primarias son las que están relacionadas con la fabricación de un producto, su venta y transferencia al cliente; las cuales son: la Logística Interna, las Operaciones, la Logística Externa, la Mercadotecnia y las ventas, y el Servicio. Entre ellas se construyen “*puentes*” que configuran el potencial de cada actor; por ejemplo, la expectativa que se tiene de margen de utilidad, la capacidad de inversión, etc. Resumiendo se observa:

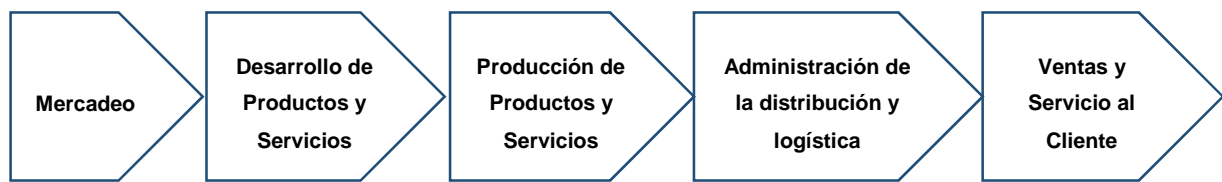


Figura 11 Actividades Primarias

Fuente: Cadena de Valor – Slideshare
Tomado de: Lcdo. Oscar Moreno

1) **Logística Interna:** se entiende como la necesidad de una empresa de gestionar y administrar un camino para recibir y acumular las materias primas requeridas para fabricar su producto, así mismo la manera de distribuir los materiales.

2) **Operaciones:** son todas las actividades que se realizan durante el proceso de creación del producto, es aquí donde la empresa puede ahorrar dinero debido a que mientras más eficientes sean las operaciones más se puede ahorrar.

3) **Logística Externa:** es la actividad donde el producto sale de su lugar de creación y se proporciona a los mayoristas, distribuidores o consumidores finales

4) **Mercadotecnia y Ventas:** es un proceso donde se realiza la publicidad del producto pero hay que tener mucho cuidado en este punto debido a que los gastos de publicidad son parte fundamental de la venta.

5) **Servicios:** son las actividades que cubren muchas áreas, comenzando desde la administración de cualquier sitio de trabajo hasta el servicio post venta del producto.

3.3 Actividades Secundarias

Son las diferentes actividades de apoyo que sustentan a las actividades primarias, como: las compras de bienes y servicios, la administración de los recursos humanos, el desarrollo de tecnologías, la infraestructura empresarial, la asesoría legal, las relaciones públicas, etc.

Además, a éste nivel se integran todos los vínculos estatales y fiscales que afecta o apoyan el desarrollo del proyecto, en su viabilidad económica – financiera, debido a las políticas esgrimidas por los países donde se interviene.

3.4 Integrando las actividades

En su generalidad, las actividades involucradas en la “Cadena de Valor” deberían permitir la *venta de un producto a un consumidor*. Tácitamente en ello se encuentran cuatro «*etapas*» a distinguir (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y Ministerio del Litoral, 2008):

1. La definición del producto (o servicio): la innovación e investigación facilita absorber el “*valor agregado*” al producto final ¿cuáles son las especificaciones? ¿Qué estándares? ¿los elementos cualitativos implicados se interiorizan?
2. La fabricación del bien: cuando el estándar se encuentra totalmente descentralizado, atrae “*valor agregado*”; sin embargo, la alta tecnología muchas veces es centralizada.
3. Su distribución: cada vez más integrados en locales logísticos que abarcan grandes regiones situadas en los principales centros de consumo, se especializan en la adaptación de los productos a tiempos y escenarios reales exigidos por los consumidores.
4. La estrategia para el consumo: involucra la “*imagen de marca*”, la estructura empresarial, los ámbitos financieros, la protección jurídica, y concierne una parte muy importante del “*valor agregado*”.

El estudio particular de una “Cadena” requiere “*desencadenar*” los componentes del proceso:

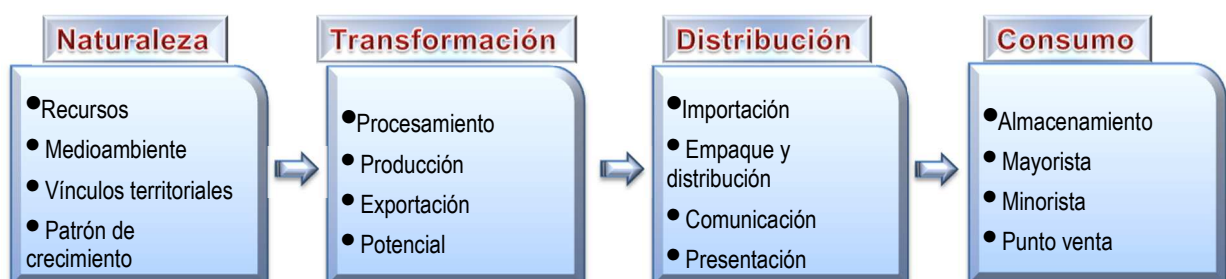


Figura 12 Cadena de Valor

Fuente: UCSG, estudio integral de las cadenas de valor

Elaborado por: Los Autores

3.5 Cadena productiva del Plátano

Dentro de la cadena productiva de Plátano existen varios agentes que se encuentran inmersos en el proceso de comercialización; ellos son:

- Los productores encargados del proceso de producción de la fruta, condicionados por los recursos naturales, medioambiente, vínculos territoriales, patrón de crecimiento dependiente de los tiempos de la naturaleza
- Los transformadores, ajustados con su procesamiento, volúmenes de producción, lotes de exportación y potencial multiplicador
- Los distribuidores, restringidos por la logística, el traslado, la presentación del producto (empaques y la clasificación), la comunicación y la demanda de consumo
- El consumo, ceñidos al punto de venta, el mayoreo, el almacenamiento y la distribución a los diferentes canales, donde se fija el precio y se vende, teniendo muy en cuenta elementos como: el tamaño, la apariencia, la calidad y el empaque.

Es importante recalcar que para el proceso de la comercialización del Plátano intervienen muchos productores e intermediarios (financieros, comerciantes, transportistas) y pocos mayoristas, quienes se encargan de la distribución de la fruta hasta el consumidor final; al ocurrir esto (mas productores y menos minoristas) provoca que fluya de manera rápida la información sobre las condiciones de mercado entre ellos y sean ellos mismos quienes fijen los precios.

3.6 Agentes que Intervienen en el proceso

1. **Productores:** El productor es el agente agricultor que siembre la planta, la cosecha, la empaca, la transporta y la vende a un precio acorde a las fluctuaciones del mercado a un comercializador o exportador. El productor está en la obligación de cumplir con los requisitos exigidos por la comercializadora o exportador con quien firma un contrato implicando su cosecha. En algunos casos el productor y la comercializadora tienen una relación de productor asociado, esto quiere decir que las comercializadoras brindan a los productores asistencia técnica, créditos, asesoría financiera, embarques de su fruta todo el año y capacitación.

Según datos encontrados en Pro Ecuador, el volumen de producción de plátano se concentra principalmente en la región costa con el 59%, seguido de la región Interandina con el 28% y la región Amazónica con el 13%. Como se mencionó en el Capítulo II, El Carmen en la provincia de Manabí, es donde se concentra la mayor área para cultivos de plátano, donde se encuentra localizado el 38% de la producción nacional.

Es importante recalcar que en la actividad del Plátano existen dos temporadas que son conocidas como temporada alta y baja. La primera se refiere a los tres primeros meses del año hasta mediados de abril, la segunda se puede decir que corresponde a los meses restantes del año. En la temporada alta la producción de plátano decae en los países centroamericanos y sudamericanos en razón clima, transporte etc., ocasionando que la demanda supere a la oferta y provoque el alza de los precios. En cuanto a la temporada baja por diferentes razones como la de temperaturas altas y aparición de frutas autóctonas la demanda cae.

El cuadro resumen de precios, nos indica la incidencia de la temporada en la situación de precios en el campo:

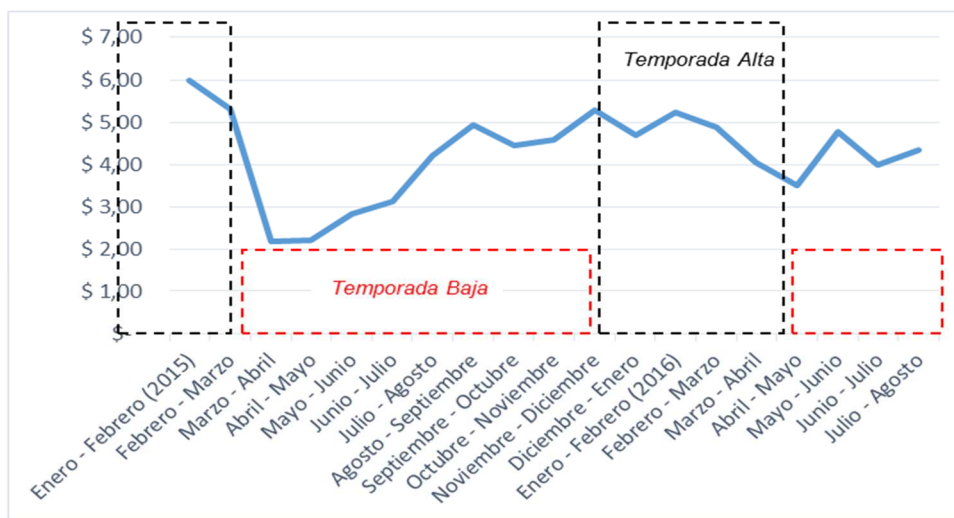


Figura 13 Variación del precio (temporadas)

Fuente: SINAGAP

Elaborado por: Los Autores

Durante el 2015, el cultivo de plátano genero alrededor de 250 mil plazas de trabajo, es decir que alrededor de 57mil familias se dedican a la producción de Plátano en el Ecuador.

En el Ecuador, el precio promedio a nivel productor de la caja de Plátano esta en \$7.30, sin embargo el precio promedio pagado en el mundo está alrededor de \$18.00 la caja.

2. **Intermediario o Comercializador:** Los intermediarios son los que se encargan de negociar la fruta entre los agricultores o productores y los exportadores. Durante la comercialización del Plátano interviene muchos productores y pocos mayoristas, quienes son los encargados de distribuir la fruta a su destino final. Existen 5 tipos de distribución para entregar el producto al consumidor final:

- Acopiador – Mayorista – Detallista
- Proveedor – Mayorista – Supermercado
- Productor – Supermercado
- Mayorista – Agroindustria
- Productor Agroindustria

El primer Canal mencionado es el más utilizado en la comercialización de Plátano. El acopiador adquiere el producto mediante negociación con el productor, y el precio va determinado por la oferta y la expectativa del precio de las centrales mayoristas.

En cuanto al segundo canal, los intermediarios proveen a los supermercados, por ende las compras se centran en los proveedores que manejan grandes cantidades de volúmenes, el precio de compra está determinado por el supermercado acorde a los precios de centrales mayoristas, es aquí donde resaltan las mayores cambios de precios.

3. **Exportadores:** En el Ecuador existen tres tipos de exportadores: multinacionales, exportadores nacionales grandes y otros. Todos son diferentes ya que se manejan de una manera distinta.

Las multinacionales demandan a los agricultores o productores que la fruta tenga un mayor grado de tecnificación debido a que exigen un producto de mayor calidad. Esto hace que paguen un precio más alto que el resto. Muchas de las multinacionales tienen haciendas y fincas propias de la fruta en países

de Centro América, caso contrario a lo que ocurre con Ecuador por las constantes regulaciones que lo impiden.

Los exportadores nacionales grandes, a pesar de tener grandes haciendas de su propiedad, de igual manera compran a los medianos y pequeños productores ya que el Artículo 3 del Acuerdo Ministerial 350 indica que “Todo comercializador y/o exportador deberá adquirir obligatoriamente, al menos el quince por ciento 15% del cupo total exportado semanalmente, a productores de hasta treinta hectáreas (30 has.), priorizando aquellos productores que formen parte de Asociaciones debidamente registradas.”, la fruta es enviada en mayor parte a Europa Oriental y Asia, eventualmente lo hacen a países de Europa occidental quienes son los que pagan un precio más alto por el producto. A diferencia de las multinacionales, las exigencias al productor son menores en cuanto a la calidad. Sin embargo presentan mayores volúmenes de compra, lo que provoca que los productores accedan a percibir un menor precio a cambio de una mayor magnitud de compra.

En cambio los otros exportadores destinan sus ventas a países residuales principalmente a los de Latinoamérica. Este grupo está formado por medianos y pequeños productores que se asocian con el objetivo de exportar su fruta, que de manera usual son los repudios de las multinacionales y de las grandes exportadoras.

4. **Transporte:** Un transporte eficiente y puntual hará que la fruta llegue en óptimas condiciones de calidad a su destino, por eso es de vital importancia un buen transporte ya sea de tipo marítimo o terrestre, pues esto facilitará que pueda competir con otros mercados.
5. **Importadores:** Los importadores son los que negocian la fruta con el exportador para luego poder venderlos a los mayoristas maduradores para el consumo. Los términos (Incoterms) en el contrato son negociados por el exportador e importador, y este último está sometido a las regulaciones que tenga el país de destino.
6. **Mayoristas:** Aquél que distribuye en bloque; puede ser directamente un importador que negocia en bloque al minorista

7. **Minoristas:** son todos aquellos que están en contacto directo con el cliente. Por ejemplo la Cadena de Supermercados, quienes compran las frutas al mayorista. Son los que se encargan de consolidar la demanda de los puntos de venta y de esta manera se incrementaría el poder de negociación.
8. **Otros:** Existen otros eslabones en la cadena de valor los cuales compran el producto a los supermercados o los mayoristas y estos son los mercados de abastos, minoristas, hoteles restaurantes quienes de alguna u otra manera llevan la fruta para que el consumidor final pueda degustar su paladar.

La evolución del precio, por ejemplo, en el mercado de New York, nos da la pauta de las variaciones:

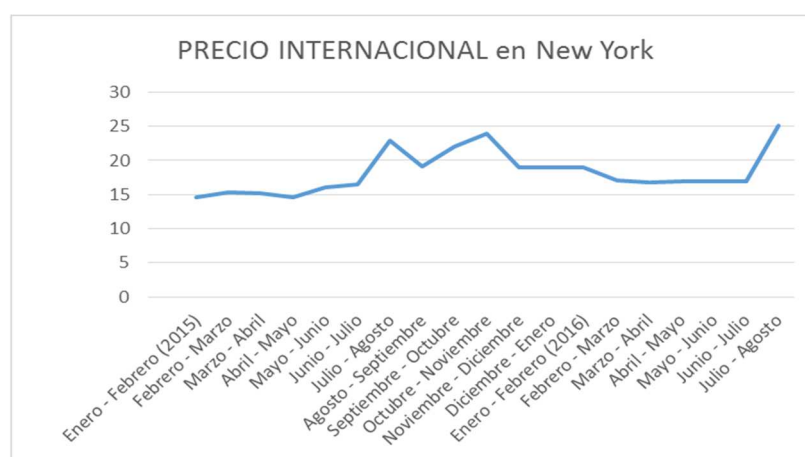


Figura 14 Precio Internacional del Plátano. Ref: New York

Fuente: SINAGAP, MAGAP

Elaborado por: Los autores

Una vez que el consumidor cancela el precio, genera el reparto entre los diferentes actores de la cadena; ésta última, para el plátano, se presenta de la siguiente manera:

Para enfrentar la particularidad del territorio y la “cadena” involucrada, es necesario singularizar el objeto mediante variables sobre las que se trabaja. A pesar de que muchos elementos son incommensurables, se estableció indicadores que nos permiten aproximarnos hacia estándares básicos, útiles como criterios de decisión; son “dispositivos” en los encadenamientos; por ejemplo, el diferencial de tiempo de cada actividad. Aquellas particularidades pueden ser decisivas, porque nos indican hasta dónde se puede interactuar en el intercambio comercial. La Naturaleza y sus bondades, las condiciones para emprender en los procesos de transformación, las

ventajas y desventajas en la distribución y el consumo, etc.; pero también, el liderazgo empresarial, la planeación, información y análisis, etc.

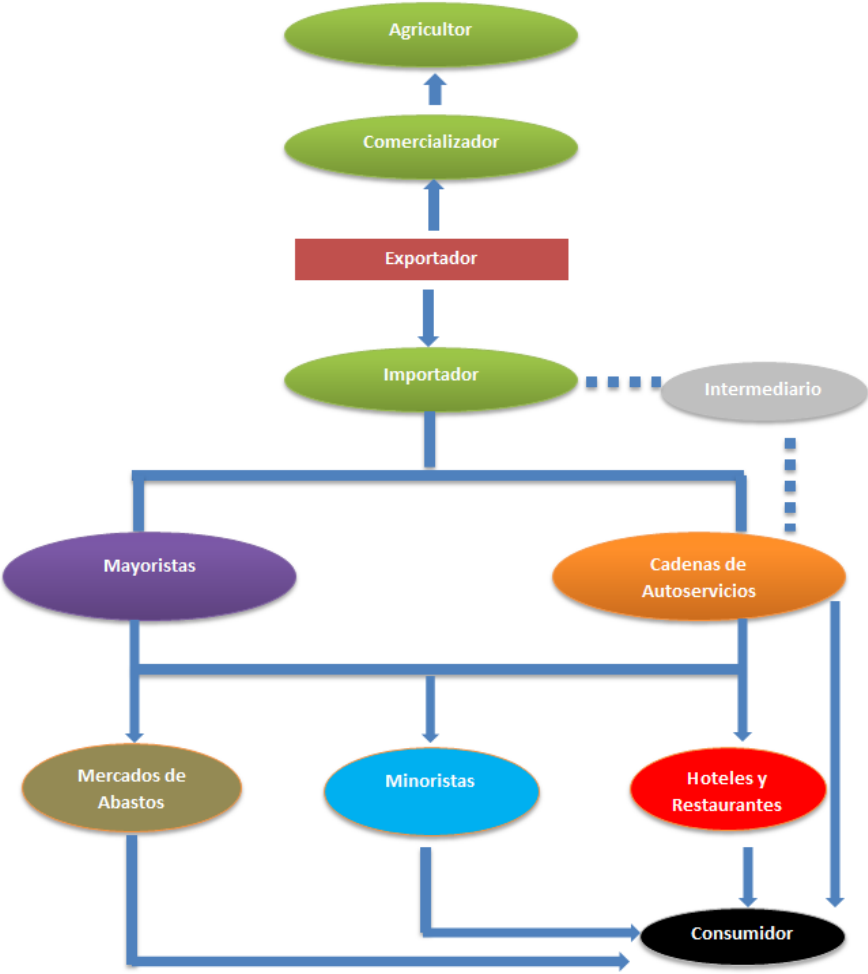


Figura 15 Principales intervinientes de la Cadena de Valor

Fuente: Cinternacional
 Elaborado por: Los autores

3.7 Particularidades de la cadena del plátano

El estudio de los últimos años, y la observación de fuentes primarias y secundarias, nos permite particularizar los detalles:

Tabla 11 Actores de la cadena de valor (Precio, Margen y Retorno)

Actor	Tiempo de actividad (días)	\$/caja	\$/kg	Margen	Retorno
Productor	315	\$ 7,40	\$ 0,33	34,00%	\$ 873,69

Intermediario	8	\$ 9,91	\$ 0,44	9,00%	\$ 23,13
Exportador	6	\$ 10,80	\$ 0,48	22,70%	\$ 174,99
Naviera (afectación x transporte)	22	\$ 13,26	\$ 0,58	18,00%	\$ 233,58
Mayorista / importador	90	\$ 15,64	\$ 0,69	45,00%	\$ 693,81
Minorista	30	\$ 22,68	\$ 1,00	55,00%	\$ 989,33
Consumidor	0	\$ 35,15	\$ 1,55		

Elaborado por: Los Autores

El cuadro facilita interpretar los tiempos involucrados por cada actor y los márgenes que derivan; con ello se identifica que ciertos agentes de la cadena de valor tienen mayores ventajas temporales, otros cuentan con retornos más significativos o, en su defecto, pueden ubicarse dentro del eslabón en dependencias de volumen superiores a sus “socios”.

En lo que involucra al tiempo, a quien mayor tiempo le demanda obtener un beneficio es al productor. Existe un promedio de 315 días para que la producción de plátano resulte para la venta, y con tres racimos aproximadamente cumpla con la caja de 22.68 kg (50 Libras) permitiéndoles ganar \$7,40, este valor genera un margen del 34% aproximadamente en lo que se refiere a la cadena de valor, a pesar de ser el más alto de toda la cadena en comparación a los otros actores no representa en términos reales un verdadero beneficio.

En lo que comprende al exportador, con tan solo seis días de intervención, aproximadamente tiene un margen de ganancia del 22.7%, este factor es realmente importante para la toma de decisión de la compañía, puesto que de acuerdo las variables precio-tiempo, la intensidad del exportador es relativamente baja.

El importador, al igual que el exportador, tiene un margen considerablemente alto respecto precio-tiempo, este actor como en párrafos anteriores se mencionó se torna en muchas veces mayorista, tomando ambos márgenes, en un escenario conservador logra obtener el 45%.

Tras este análisis de márgenes, tiempo, precios y retorno de la cadena de valor del plátano barraganete, entre los actores (exportador e importador) existe un margen que compensa el tiempo que conlleva dicha actividad mercantil, por esa razón debería considerarse que exista alianza entre las partes o en su lugar, Adiransa S.A, encontrar la posibilidad de situarse legalmente como compañía en diferentes países de la Unión Europea.

A fin de entender el proceso inmerso que conlleva la exploración de la cadena de valor, permitiendo evaluar la factibilidad de exportación del plátano barraganete a la Unión Europea se detalla especificaciones del negocio a través del caso en particular, la empresa Adiransa S.A.

3.8 La empresa

3.8.1 Descripción de la empresa

Adiransa S.A. se constituyó mediante escritura pública ante el abogado Humberto Moya Flores, Notario Trigésimo Octavo, del cantón Guayaquil, el 9 de agosto del 2004, con un capital mínimo de \$800.00, esta empresa está dedicada principalmente a la actividad de venta al por mayor y menor de productos agrícolas, de acuerdo al Servicio de Rentas Internas (SRI), sin más, Adiransa S.A. es una empresa familiar privada con fines de lucro y responsabilidad social y ecológica, cuyo socio mayoritario es el señor Estalin Romero.

Sin embargo, no siempre perteneció a la persona antes mencionada, existió en el año 2005 una transferencia de acciones, capacidad que puede darse en este tipo de compañías, en donde se les otorga la mayoría de las acciones.

3.8.2 Tipo de empresa

De acuerdo al Artículo 2 de la Ley de Compañías del Ecuador hay cinco especies de compañías de comercio que constituyen personas jurídicas:

1. La compañía en nombre colectivo;
2. La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
3. La compañía de responsabilidad limitada;
4. La compañía anónima, y;
5. La compañía de economía mixta.

La empresa, en relación a su constitución pertenece a la especie denominada compañía anónima, sociedad anónima o también conocida por sus siglas S.A.

3.8.3 Domicilio de la compañía

La compañía se encuentra domiciliada en la ciudad de Guayaquil, cantón Guayaquil, provincia del Guayas, y las instalaciones físicas se encuentran ubicadas

en la calle Dr. Emilio Romero y Benjamín Carrión, en el edificio City Office, bien inmueble alquilado.

3.8.4 Misión

Ser una empresa líder dedicada a la comercialización y exportación de productos agrícolas de alta calidad, generando divisas al país que permitan contribuir directamente al mejoramiento de la sociedad bajo el cumplimiento de políticas ambientales.

3.8.5 Visión

Para el 2020 lograr un alto posicionamiento en el mercado agrícola internacional, honrando los compromisos establecidos con nuestros clientes internos y externos.

3.8.6 Marca

La marca utilizada actualmente para el proceso de exportación de plátano es de propiedad de un tercero, Vimticorp S.A., representada por el señor Ab. Pedro Argudo Villacreses, Gerente General. Dicha marca en cuestión se encuentra registrada y legalizada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) bajo el Título No. 4095-07, clase internacional 31.

La denominación correspondiente a la marca es DON KLEBER + Logotipo, este tipo de marca puede ser utilizada en los productos correspondiente a la clase musácea, bananos, plátanos barraganetes, y demás.

Aunque la compañía disponga de una marca para iniciar sus operaciones, se ha dispuesto a iniciar la solicitud de registro en la institución competente y de esta manera poder obtener su propia marca de identificación de los productos agrícolas y en especial del plátano.

Tras conocer el estado de la compañía, la misión, la visión y la marca que usará en el proceso de exportación, es necesario trazar la logística que se debe tomar para poder tener en claro cada uno de los tiempos requeridos en el proceso pre-operativo del negocio.

Los siguientes pasos a seguir en las diferentes instituciones públicas o privadas conllevan a la obtención de registros, certificados y documentos adicionales, estos pasos, son requeridos y obligatorios de seguir, aunque existen unos que pueden ser desarrollados a la par de otros, permitiendo disminuir el tiempo de pre-operativo.

3.8.7 Pasos que permiten exportar Plátano

3.8.7.1 Paso 1: Requisitos generales de exportación

Una vez tomada la decisión de dedicarse a la exportación existen requisitos que las personas naturales o jurídicas deben seguir indiferentemente del producto. A continuación se detallan aquellos aspectos relevantes (Proecuador, 2014):

1. Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC), mismo que puede ser solicitado en el Servicio de Rentas Internas (SRI) indicando la actividad económica.
2. Obtener la firma digital o también conocido como TOKEN.
Este dispositivo puede ser solicitado en las instituciones calificadas
 - a. Banco Central del Ecuador
 - b. Security Data

La solicitud se la realiza en la página web del Banco Central y (en caso de elegir esta institución pública).

3. Registrarse como Exportador en el Ecuapass.

El registro es en línea a través de la página <https://ecuapass.aduana.gob.ec>

En referencia al mencionado trámite de exportación general, el plátano barraganete al ser un producto agrícola está sometido a instituciones públicas que buscan garantizar tanto la calidad en el producto como también la satisfacción entre cada uno de los intervinientes, para esto se han establecido acuerdos que rigen y prestan la legalidad pertinente.

3.8.7.2 Paso 2: Obtención del Título de propiedad de la Marca.

El proceso de registro de marcas toma un tiempo aproximado de 4 meses luego de haber presentado la solicitud en línea en la página <https://registro.propiedadintelectual.gob.ec/solicitudes/> y haber cancelado la tasa

correspondiente (\$208.00), aunque en el paso final (obtención del certificado) se requiere de un mes adicional, lo que da un total de 5 meses. En este tiempo, los técnicos se dedican a verificar las condiciones de la marca para que no resulte en plagio.

La protección de la marca tiene una duración de 10 años siendo renovable dentro de los seis meses antes o después de que expire. Es necesario que luego de registrar la marca darle el uso adecuado dentro de los siguientes 3 años a la fecha del registro o por el contrario será susceptible a cancelación por falta de uso. (Marcaria.ec, 2016).

3.8.7.3 Paso 3: Proceso de acreditación como exportadora en el MAGAP.

De acuerdo al Acuerdo No. 501 expedido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), existen múltiples de requisitos que la Persona Jurídica que desea exportar plátano barraganete, debe cumplir para que se acredite como exportadora y además indica las posibles consecuencias de exportar sin estar calificado por esta institución pública.

A continuación se detalla el proceso y requisitos adicionales que el MAGAP solicita para verificar situación de la empresa. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2012)

1. Estar constituida legalmente y presentar copia de las escrituras, en la cual se detalle la actividad de exportación de productos agrícolas.
2. Presentar certificado de inscripción en la Superintendencia de Compañías o también conocido como CCO, Certificado de Cumplimiento de Obligaciones y Existencia Legal, mismo que se puede imprimir a través de la página www.supercias.gob.ec, portal de información del sector societario. Además de este documento, es necesario adicionarle el Árbol accionario de personas, Administradores de la compañía y la Información General de la compañía, documentos que pueden ser impresos en la página web antes mencionada.
3. Registro Único del Contribuyente (RUC), que señale como actividad principal económica la exportación de la fruta, sin embargo en el Servicio de Rentas Internas no existe la actividad de exportación como tal sino más bien compra y venta de productos agrícolas, siendo válida.

4. Nombramiento actualizado de los representantes legales de la compañía, esto se refiere al Presidente y al Gerente General, mismos que deben estar inscritos en el Registro Mercantil.
5. Presentar el Título de Propiedad de la Marca emitido por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Para este requisito, el MAGAP, permite tomar opciones adicionales como es utilizar la marca cuya propiedad sea de un tercero en el cual se debe adjuntar la carta de autorización y adjuntar el título de propiedad legalizado a través de un notario público. O también de ser el caso, una marca pertenece a un tercero domiciliado en el extranjero en donde la autorización de marca debe ser legitimado en la institución correspondiente y apostillado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, de acuerdo a los tratados y Normas Vigentes.
6. Adjuntar el contrato ORIGINAL de compra y venta anual de la fruta tanto al importador como al productor, estos contratos deben ser legitimados a través de las autoridades competentes.

En el caso de ser copias entregadas en la solicitud deberán ser certificadas a través de un Notario Público o de un Fedatario.

Estos requisitos son obligatorios adjuntarlos a la solicitud, sin embargo existen documentos adicionales que se solicitan para verificar la operatividad de la empresa en el área administrativa, logística y económica como es el caso de:

1. Certificado de cumplimiento tributario,
2. Formulario 103 (Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta), de los meses del año en curso.
3. Formulario 104 (Declaración mensual del IVA), de los meses del año en curso.
4. Formulario 101 (Declaración del impuesto a la renta), de los últimos 3 años en caso de que la compañía cuente con más de 2 años de antigüedad.
5. Certificado de cumplimiento de Obligaciones Patronales en el IESS.
6. Cuenta abierta en cualquier entidad financiera del país, para este requisito puede adicionarle un certificado bancario (no obligatorio, ni exigido)
7. Contrato de arrendamiento de oficina o título de propiedad del bien inmueble.
8. Listado de productores registrados en el MAGAP a quienes compraran la fruta.

Una vez receptada la documentación, el MAGAP la somete a diferentes flujos que van desde área legal al área técnica, para al final proceder a la visita programada a la oficina, corroborando la veracidad de lo presentado.

Este trámite toma alrededor de 20 días laborables, en donde notifican a través de Quipux (Gestión Documental) el resultado obtenido tras la evaluación, aprobado o negado. Cabe mencionar que no existe un límite de intentos, en el caso de que se niegue por particularidades específicas y subsanables, la empresa se encuentra en todo el derecho de nuevamente someterse al proceso.

3.8.7.4 Paso 4: Registro de Contrato con productores

El MAGAP, con fin de proteger al productor y/o comercializador del plátano, Acuerdo No. 501, exige que se registren los contratos de compra-venta de la fruta con los productores del plátano en un término máximo de 15 días, esto les permite que se garantice la compra y el medio de pago de la fruta, a través del Sistema de Pagos Interbancario, servicio que presta el Banco Central del Ecuador en conjunto con instituciones financieras

3.8.7.5 Paso 5: Presentación del plan de Embarque provisional y definitivo en el MAGAP

En la página web del Sistema de Control Bananero, Unibanano, perteneciente al MAGAP (<http://servicios.agricultura.gob.ec/unibanano/>) se presenta el plan de embarque con cuarenta y ocho horas de anticipación y luego de setenta y dos horas de efectuado el embarque se presenta el plan de embarque definitivo.

Este plan de embarque debe cumplir con lo siguiente (ProEcuador, 2013):

1. Nombre del productor
2. Nombre del predio agrícola
3. Superficie sembrada del producto a exportar
4. Zona de ubicación de superficie.

3.8.7.5.1 Etapa de pre-embarque

El proceso de previo al embarque inicia con la Declaración Juramentada de Origen (DJO) misma que puede solicitarse a través de la Ventanilla Única

Ecuatoriana (VUE), esta declaración nos permite a su vez obtener el Certificado de Origen del producto.

El certificado de origen tiene un costo de \$10.00 y puede obtenerse tanto en instituciones públicas (Ministerio de Comercio Exterior) como privadas (Ej.: Cámara de Industrias del Ecuador)

Por otro lado, la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) a través del portal Ecuapass permite establecer un enlace legal entre el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y la exportadora. Los datos que debe cumplir con la DAE son los siguientes (Proecuador, 2014):

- Datos del Exportador o declarante
- Descripción de los ítems registrados en la factura
- Datos de consignatario
- Destino de la carga
- Cantidad
- Peso
- Datos relevantes a la mercancía.

Adicionalmente, la DAE debe adjuntar lo siguiente:

1. Factura Electrónica: El SRI proporciona un instalador gratuito que permite generar comprobantes digitales (Facturas, Notas de débito y crédito, Comprobantes de retención y Guías de remisión)
2. Lista de empaque
3. Autorizaciones previas

3.8.7.6 Paso 6: Obtención del Certificado Fitosanitario

Este proceso se lo realiza previo al embarque del plátano, en donde se expone una solicitud a Agrocalidad para la emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación, la entidad procede a realizar la inspección antes que la mercancía se dirija al puerto.

El precio de dicho certificado es de \$58.00 que comprende lo siguiente:

Tabla 12 *Precio Certificado Fitosanitario*

Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
1	Inspección	\$54.00	\$54.00
1	Emisión de Certificado	\$ 4.00	\$ 4.00
Total			\$58.00

Fuente: Proecuador

Elaborado por: Los Autores

3.8.8 Análisis FODA

Adiransa S.A. a través de esta metodología busca situar la realidad empresarial y del plátano barraganete en tiempo y espacio analizando las características internas y la situación externa, para de esta manera establecer estrategias factibles dentro del plan de exportación que le permitan lograr alcanzar el objetivo de exportar hacia la Unión Europea.

Fortalezas

- El plátano barraganete es un producto que se mantiene en cosecha todo el año.
- Existen algunos proveedores (productores) en distintas partes del país, en especial la zona costera.
- El plátano barraganete del Ecuador es reconocido internacionalmente por su calidad, color, tamaño, textura y buen sabor.
- Establecimiento de un contrato con la Federación Nacional de Productores de Plátano del Ecuador, quien asegura la producción y entrega del plátano de excelente calidad.
- Existe una gran cartera de clientes internacionales y proveedores nacionales.
- El plátano barraganete presenta amplio beneficio por su alto contenido de vitaminas y nutrientes.
- Puede someterse a varias transformaciones industriales como lo es la harina de plátano o snack (chifles).

Oportunidades

- Ecuador es un país que posee una situación geográfica y climática favorable.

- El Ecuador se encuentra en la etapa final de firmar el Acuerdo Comercial multipartes con la Unión Europea.
- La tendencia del mercado europea a productos nutritivos.
- Entidades gubernamentales o aliadas a cargo de ferias y exposiciones que permite a los exportadores contactar nuevos clientes.
- Crecimiento de la demanda agrícola.

Debilidades

- La constitución de la empresa fue en el año 2004.
- No presenta operatividad económica, financiera y administrativa desde su creación hasta el año 2015.
- Nuevos en el mercado de productos agrícolas.
- El plátano es un producto perecible.
- Información estadística está combinada con el fruto del mismo tipo, banano, producto estrella del Ecuador.
- Mayoría de Productores no se encuentran registrados en el MAGAP, lo que impide tener un producto calificado y con registro.

Amenazas

- Incremento de países que se dedican a la exportación del plátano, los cuales se encuentran más cerca del mercado objetivo.
- Crisis económica mundial ha disminuido el porcentaje de exportaciones de materias primas.
- Al no tener preferencia arancelaria con países europeos, el precio del producto en el exterior se torna menos competitivo.
- Desorganización en cuanto a los cultivos por parte de los productores.
- Existen épocas en las que el producto encarece y la producción es relativamente baja.

3.8.9 Estrategias FODA

1. Estrategia FO

Incrementar la comercialización integrando proveedores en la oferta de productos tanto para el mercado interno como externo, aprovechando que el Ecuador es un país que posee una situación geográfica y climática favorable

2. Estrategia FA

Resaltar las bondades nutritivas de una materia prima barata para el poder adquisitivo europeo que incentive el posicionamiento como producto sustituto para enfrentar la crisis económica mundial.

3. Estrategia DO

Adopción de normas europeas de calidad que avalen las operaciones.

4. Estrategia DA

Propiciar y auspiciar la creación de una marca país que nos identifique.

A partir de este análisis la estrategia de Adiransa S.A. se sistematiza en el plan de exportación que se detalla en el siguiente capítulo.

La observación desde los enlaces en las redes de interacción que encadenan los procesos y articulan el valor, nos ha facilitado entender las particularidades del negocio de exportación del plátano, que la empresa debe incorporar como herramienta de clasificación y organización en sus procesos, con el fin de obtener una ventaja competitiva. La estrategia que ilumina el potencial destaca tiempos, márgenes y alianzas necesarias para posicionar la actividad de la empresa.

Luego de reconocer y plantear la situación actual del sector interno y externo que atraviesa la empresa para tomar la decisión de arriesgarse a la exportación de plátano barraganete a la Unión Europea, en el capítulo IV, dentro del plan de exportación se establecerán las estrategias basadas en aprovechar las oportunidades del mercado reforzando las fortalezas de la compañía (estrategias de ataque). Esta estrategia aunque sea positiva no debe de menospreciar la debilidad que tiene la compañía pudiendo entorpecer el plan, por esa razón es necesario superar la debilidad más relevante, este tipo de estrategia DO, posibilita a la empresa crear una estrategia movilizadora que a su vez permita evitar las amenazas del mercado.

CAPÍTULO IV Plan de exportación ajustado a la normativa de la Unión Europea.

En relevancia a este capítulo, y su incidencia en el proyecto de factibilidad se pudo reconocer los actores de la cadena de valor, la situación de la empresa y como la misma debe gestionar los trámites correspondientes para la obtención de cada uno de los documentos o certificados indispensables para comenzar el negocio. Estos elementos permitieron reconocer el trasfondo del mercado en cuanto al manejo del mercado platanero o bananero y el margen de representatividad según las variables tiempo (días) y precio (\$/kg).

La exigencia en derecho de que se cumplan a su debido tiempo cada uno de los trámites permitirá a la compañía establecer con mayor exactitud la etapa pre-operativa del plan financiero.

A fin de continuar con el análisis, en el presente capítulo se integran los detalles que la empresa necesita considerar para viabilizar el comercio internacional. Es muy común que las empresas comiencen a exportar debido a una oportunidad de hacer negocio pero hay que tener en cuenta que se enfrentan con retos y requerimientos que no saben cómo responder al no estar preparados. Es ahí donde surge la interrogante ¿Qué debo hacer para ser exitoso en el negocio de las exportaciones?

Es por eso que toda empresa necesita tener un plan en donde logre planificar y estructurar financiera y administrativamente el camino o estrategia a seguir para conseguir el objetivo de ser una empresa exportadora exitosa.

El plan de exportación es la guía que muestra al empresario hacia dónde dirigir su esfuerzo exportador y cómo competir con sus productos y/o servicios en el mercado internacional (exportaciones seguras, en incremento y rentabilidad) a fin de lograr el éxito. (Lerma, 2010)

El objetivo del plan de Exportación es dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los potenciales mercados que se deben seleccionar y que accesibilidad tienen los productos?
- ¿Cuál es el canal de comercialización más apropiado para el producto?
- ¿Cuáles son las políticas de marketing que deben ser usados (producto, marketing, precio)?

- ¿Cuáles son los recursos que deben ser usados para lograr los objetivos tanto de venta como de rentabilidad?

Las ventajas de realizar un plan de exportación para una empresa son las siguientes:

- Permite realizar un análisis de cómo se encuentra la empresa y su producto frente a la competencia
- Identificar cuál es su FODA
- Dar a conocer las acciones que debe hacer la empresa para adaptarse al nuevo mercado así como también los costos de apertura.
- Identificar los mercados potenciales con sus obstáculos
- Evaluar los canales de distribución de acorde al producto
- Analizar los aspectos financieros como son las formas de pago, costos, financiamientos, etc. (Ochoa, 2008)

En pocas palabras un plan de exportación es la guía de cualquier empresa exportadora que le indica donde y como llegar al mercado internacional. Es por eso que es necesario establecer la normas y exigencias del mercado Europeo para saber a qué se enfrenta la empresa al momento de negociar, que debe hacer y como lo debe hacer.

Con el fin de crear un mercado común, la comunidad Europea tuvo que realizar cambios claramente obligatorios, llegando a abolir las barreras arancelarias y no arancelarias, en pocas palabras quiere decir que las complejas y distintas legislaciones fueron reemplazadas por un paquete único de normas, que facilitan la negociaciones y reducen costes e inconvenientes en las relaciones comerciales. Este mercado común está estructurado esencialmente por cuatro pilares que son: el libre movimiento de bienes, de personas, de servicios y de capital.

La Unión Europea está conformado por 28 países con alrededor de 480 millones de consumidores, es el mercado más grande en el mundo con el que se puede ver beneficiado el ofertante de los productos, debido a que las mercancías pueden moverse y negociarse en cualquier lugar de este mercado.

El objetivo del presente capítulo es identificar el plan de exportación por parte de la empresa Adiransa y dar a conocer las exigencias y requisitos que deben tener los productos para ingresar a la Unión Europea.

4.1 Plan de Exportación

4.1.1 Análisis del Potencial Exportar

Los datos como perfil de la compañía, situación de la compañía, mercadeo, competitividad y evaluación global son temas tratados en el capítulo 3 del presente proyecto. Ellos dan la pauta inicial del Plan.

4.1.2 Selección de Mercados

4.1.2.1 Preselección de Mercados

Es de conocimiento común que no se pueden analizar todos los mercados del mundo, por lo tanto es necesario identificar los países o regiones de mayor interés, aquí se debe tener en cuenta las ventajas, costos y beneficios. Existen grandes mercados como son el de Estados Unidos, la región asiática o La Unión Europea. Los anteriores países y regiones tienen acuerdos o están en espera de la firma de acuerdos comerciales para facilitar las negociaciones con el Ecuador, lo cual ayudaría a que los productos tengan facilidades para moverse entre los países incluidos en el acuerdo. También cabe recalcar que las importaciones de la UE de productos ecuatorianos gozan de una buena tendencia, entre ellos el Plátano.

4.1.2.2 Selección final de Mercados

Nuestra región de mayor interés es la Unión Europea debido a que al ser un bloque compuesto por 28 países, es decir es un mercado de gran tamaño, facilitaría que la fruta de nuestro interés como es el Plátano Barraganete, tenga acceso y mayores oportunidades de ser comercializada dentro y fuera de esta región, entendiéndose que muchas veces la Unión Europea sirve como puerto de destino para ser distribuida a los diferentes mercados, ya que al tener una sola legislación facilitaría la negociación entre importadores y exportadores.

Otro aspecto a analizar es que la UE importa alrededor del 38% del total de las exportaciones de Plátano del Ecuador, como se mencionó en el capítulo 2, es así que esta región es un gran puerto para la entrada del Plátano por las grandes y renovadas instalaciones y estructuras con las que cuentan los puertos de Rotterdam en Holanda y Amberes en Bélgica que sirven de destino de llegada para los productos y a su vez redistribuirlos en la UE.

Ecuador está por negociar un acuerdo comercial con la Unión Europea, el cual abandono en el 2009, a causa de que se consideró que las cláusulas del acuerdo no iban de la mano con las políticas e ideales de desarrollo que perseguía el país, pero desde ese entonces se han producidos hechos relevantes como el pacto en Ginebra, que reduce de manera gradual los impuestos a las importaciones de banano, lo cual provocaría que el producto ecuatoriano sea prioritario, además que fue vista de buena manera por parte de la UE, la reforma tributaria a los impuestos de consumos especiales a los productos importados, hechos que facilitarían el cierre del acuerdo. Así también facilitarían en el intercambio de tecnología y conocimientos que ayuden a cumplir el objetivo del Gobierno del Econ. Rafael Correa como es el cambio de la matriz productiva.

4.1.3 Análisis del entorno económico

4.1.3.1 Situación Económica Actual y principales características de la economía

Como se mencionó al comienzo del capítulo, la unión Europea es una región con una población de 508.745.407 habitantes aproximadamente, la cual destaca por ser uno de los mercados más grandes en el mundo ya que son productores y consumidores a la vez. Cabe destacar que es la primera potencia comercial en el mundo con el 16.5% de importaciones y exportaciones del total mundial, en el cual ocupan el primer lugar en cuanto a las exportaciones de productos manufacturados y servicios, además de ser el mayor importador de productos y servicios para más de 100 países, debido a que al ser un mercado único, los productos, servicios, personas y capitales circulan de manera libre.

El Euro es la moneda oficial adoptada por la unión Europea a principios del siglo 21, usada por 19 de los 28 países, en manos de aproximadamente 340 millones de personas, los restantes 9 países como son Bulgaria, Croacia, Republica Checa, Hungría, Polonia, Rumania y Suecia son países que decidieron no pertenecer a la Zona Euro. La finalidad del Euro es eliminar los tipos de cambio y los costes que producirían, así también el de facilitar el comercio entre los países y tener una estabilidad económica mayor, y esto daría como resultado que la economía crezca y los habitantes de la UE tengan un mayor acceso a consumir los productos.

Como se enseña en clases de Economía, Micro o Macro, el Producto Interno Bruto es el conjunto de bienes y servicios finales (en valores monetarios) producidos durante un tiempo determinado que regularmente es medido en un año, y es utilizado para medir el grado de bienestar de un país. En cambio el PIB per cápita, nos permite comparar el bienestar de los habitantes de un país, y se lo obtiene dividiendo el PIB del país para el número total de habitantes, esto nos daría a entender que es el valor de los bienes y servicios producidos por cada uno de los habitantes durante un año.

Tabla 13 PIB de la Unión Europea 2015

País	Población	PIB	PIB Per Cápita	IDH	Deuda	Deuda (%PIB)	Déficit (%PIB)
Alemania	81.197.537	3.025.900 M.€	37.10 €	0,916	2.152.943 M.€	71,20%	0,70%
Austria	8.556.000	337.286 M.€	39.10 €	0,885	290.716 M.€	86,20%	-1,20%
Bélgica	11.258.434	409.407 M.€	36.50 €	0,89	434.186 M.€	106,00%	-2,60%
Bulgaria	7.202.198	44.162 M.€	6.10 €	0,782	11.774 M.€	26,70%	-2,10%
Chipre	847.008	17.421 M.€	20.60 €	0,85	18.964 M.€	108,90%	-1,00%
Croacia	4.225.316	43.897 M.€	10.40 €	0,818	37.925 M.€	86,70%	-3,20%
Dinamarca	5.660.000	266.245 M.€	46.90 €	0,923	106.896 M.€	40,20%	-2,10%
Eslovaquia	5.417.000	78.071 M.€	14.40 €	0,844	41.306 M.€	52,90%	-3,00%
Eslovenia	2.063.000	38.543 M.€	18.70 €	0,88	32.070 M.€	83,20%	-2,90%
España	46.524.943	1.081.190 M.€	23.30 €	0,876	1.072.183 M.€	99,20%	-5,08%
Estonia	1.313.271	20.461 M.€	15.60 €	0,861	1.993 M.€	9,70%	0,40%
Finlandia	5.471.753	207.220 M.€	37.80 €	0,883	130.746 M.€	63,10%	-2,70%
Francia	66.415.161	2.181.064 M.€	32.80 €	0,888	2.097.103 M.€	95,80%	-3,50%
Grecia	10.858.018	176.023 M.€	16.20 €	0,865	311.452 M.€	176,90%	-7,20%
Holanda	16.900.726	676.531 M.€	40.00 €	0,922	441.664 M.€	65,10%	-1,80%
Hungría	9.856.000	108.748 M.€	11.10 €	0,828	80.366 M.€	75,30%	-2,00%
Irlanda	4.628.949	214.623 M.€	46.20 €	0,916	201.266 M.€	93,80%	-2,30%
Italia	60.796.000	1.636.372 M.€	26.90 €	0,873	2.171.671 M.€	132,70%	-2,60%
Letonia	1.986.000	24.378 M.€	12.30 €	0,819	8.872 M.€	36,40%	-1,30%
Lituania	2.904.000	37.124 M.€	12.80 €	0,839	15.882 M.€	42,70%	-0,20%
Luxemburgo	562.958	52.113 M.€	91.60 €	0,892	11.174 M.€	21,40%	1,20%
Malta	429.344	8.797 M.€	20.40 €	0,839	5.621 M.€	63,90%	-1,50%
Polonia	38.005.614	427.737 M.€	11.10 €	0,843	215.242 M.€	51,30%	-2,60%

Portugal	10.374.822	179.369 M.€	17.30 €	0,83	231.345 M.€	129,00%	-4,40%
Reino Unido	65.097.000	2.568.941 M.€	39.50 €	0,907	2.265.800 M.€	89,20%	-4,40%
Republica Checa	10.538.000	163.948 M.€	15.60 €	0,87	67.948 M.€	41,10%	-0,40%
Rumania	19.909.000	160.353 M.€	8.10 €	0,793	60.543 M.€	38,40%	-0,70%
Suecia	9.747.355	444.617 M.€	45.40 €	0,907	196.393 M.€	43,40%	0%
	508.745.407	14.630.538 M.€	28.76 €		12.714.042 M.€	86,90%	

Fuente: Datosmacro

Una de las observaciones de la tabla es que Alemania es el país más poblado y con la economía más fuerte de la región, con un PIB de 3.025.900 M. € pero así también nos demuestra que los habitantes de Dinamarca y Luxemburgo son los que tienen un mejor nivel de vida por el PIB per Cápita, esto es lo que los hace diferentes al resto de miembros de la UE, así como también se los diferencia por el grado de deuda comparado con el PIB.

Pertenecer a la Zona Euro permite tener la tranquilidad de tener precios estables. El Banco Central Europea regula las tasas de interés permitiendo que la tasa de inflación se mantenga inferior al 2%. La inflación anual fue del 0,2% en julio de 2016 por encima del 0,1 % en junio. Un año antes, era del 0,2 %. Estas cifras proceden de Eurostat, la oficina estadística de la Unión Europea. (European Commission, 2016)

En el 2015, 7400 toneladas de plátanos fueron importadas desde Europa, en donde se alcanzó un consumo per cápita de 11.5 kg por persona, con un promedio de incremento anual del 3%, donde los principales países consumidores de plátano son España, Portugal e Italia.

4.1.4 Normas y exigencias

4.1.4.1 Medidas de prevención

Con el objetivo de garantizar la salud de los consumidores en la Unión Europea, las importaciones de productos alimenticios deben cumplir con la legislación de la UE elaborada para confirmar que los alimentos puestos a disposición de las personas puedan ser consumidos y no contengan plaguicidas, radiaciones ni contaminantes

dañinos para la salud, debido a que estos pueden introducirse en los alimentos en cualquier etapa del proceso desde la producción hasta llegar al consumidor final. De esta legislación de la Unión Europea se ven beneficiados tanto los importadores como los exportadores, ya que al haber una sola ley para los 28 países que conforman esta región, se reemplaza por la legislación nacional de cada uno de los países.

Según el Reglamento (CEE) nº 315/93 de 8 de febrero de 1993 por el que se establecen los niveles máximos de contaminantes en los alimentos (DO L-37 13/02/1993) (CELEX 31993R0315) nos indica que los alimentos que contengan una cantidad no aceptable de contaminantes, no serán puestos en el mercado, y los niveles máximos de contaminantes o plaguicidas aceptados para la salud de las personas están establecidos en el Reglamento (CE) n ° 1881/2006, de 19 de diciembre de 2006 que fija el contenido máximo de determinados contaminantes en los productos alimenticios (DO L-364 20/12/2006) (CELEX 32006R1881). (Para más información ver el link <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:32006R1881>)

Los límites máximos de residuos de plaguicidas permitidos están establecidos en el Reglamento (CE) n ° 396/2005 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L-70 16/03/2005) (CELEX 32005R0396).

En cuanto a los niveles máximos de radiación permitidos en caso de accidente nuclear o cualquier otro caso de emergencia radiológica están establecidos en el reglamento (CE) n ° 3954/1987 (DO L 371, 30/12/1987) (CELEX 31987R3954) y en el Reglamento (CE) n ° 944/1989 (DO L-101 13/04/1989) (CELEX 31989R0944). (Lo mencionado puede ser revisado en el link <https://www.boe.es/doue/2015/084/L00023-00029.pdf>)

Dicha ley regula los alimentos y quiere garantizar que los alimentos tanto para las personas como para los animales sean nutritivos y seguros con un alto nivel de salud, así como también el bienestar animal y las medidas fitosanitarias, la cual implementa una política efectiva e integra, que cuenta con un asesoramiento científico muy sofisticado para la toma de decisiones. También pueden aplicarse normas especiales que regulen el uso de plaguicidas, colorantes, hormonas, conservantes, aromatizantes, envases de plásticos, etiquetados, contenidos de los alimentos como bajo en calorías o alto en grasas.

Para poder exportar se han puestos requisitos fitosanitarios con el objetivo de eliminar la propagación y no dejar introducir organismos dañinos para la salud que pueden venir adheridos en los vegetales o en los productos vegetales, hay que tener en cuenta que también las medidas son aplicadas para el empaque, el embalaje o el medio que transporte el producto.

La UE tiene los más altos estándares de medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF), divididos en dos categorías como son la Legislación Horizontal que es impuesta a todos los productos alimenticios que deben tener mucho cuidado en lo que respecta a higiene, etiquetado y aditivos, y la Legislación Vertical que va dirigida a ciertos grupos de alimentos como carnes, lácteos y mariscos.

La RASFF (por sus siglas en inglés) es un sistema de alerta rápida para alimentos y piensos, que permite detectar sustancias prohibidas o excesos de algunas sustancias perjudiciales para la salud, sustancias que no cumplan con las normas de seguridad alimentaria, lo cual ayuda a proteger la vida de los habitantes del continente Europeo. Al ser detectado es muchas ocasiones se intercepta el lote de dónde provino y en otras hasta se bloquean todas las partidas de un determinado producto. Además cuentan con un sistema llama TRACES, que les permite rastrear toda la cadena productiva del producto contaminado y averiguar el origen de alguna enfermedad.

4.1.4.2 Reglamento para el etiquetado

Cada envase está en la obligación de llevar las indicaciones por escrito de forma legible y visible desde el exterior, como son el nombre y dirección del envasador o expedidor, naturaleza del producto con su debida variedad o tipo comercial con sus respectivas características comerciales (tamaño, peso, clase, etc.), país de donde proviene y la marca (opcional) (ProEcuador, 2013)

4.1.4.3 Reglamento para el Empaque

Las cajas o envases que transporten el producto deben tener las mismas medidas, contener la misma clase y calidad de plátano, así como también deberán ser representativas de todo el contenido; los materiales usados en el interior deben estar impecables, es decir nuevos, limpios y que no causen alteraciones al producto, así como también la tinta que se usa en las cintas adhesivas no debe ser toxica. (ProEcuador, 2013)

4.1.4.4 Requerimientos de Calidad

Los requisitos de calidad que deben tener los plátanos son los siguientes: intacto, firme, no debe estar en estado de descomposición o no apto para el consumo, exentos de plagas, con el pedúnculo intacto, sin pliegues ni ataques fúngicos y sin desecar, con pistilos removidos, libres de deformaciones y sin curvaturas anormales de los dedos, exentos de magulladuras, exentos de daños causados por las bajas temperaturas, exentos de humedad externa anormal, libre de cualquier olor y / o sabor extraño. (ProEcuador, 2013)

4.1.5 Condiciones de entrega

Los contratos además de contener la forma de pago, deben tener de manera puntual el responsable de cubrir los costos de transporte y seguros, es decir quien asumirá el riesgo en caso de algo salga mal. Es ahí donde nacen los Incoterms (Términos de Comercio Internacional) que establecen reglas internacionales y tienen como finalidad facilitar la conducción del comercio global y así poder evitar incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones en diferentes países, estos auxilian en la identificación de las obligaciones entre las partes (Comprador/Vendedor) y reduce el riesgo de complicaciones legales. Así como también determinan el punto exacto de la transferencia, el riesgo de daño y la responsabilidad de entrega de la mercancía entre los involucrados sin embargo estas no son consideradas como Ley, son Recomendaciones reconocidas como Practica Internacional Uniforme de Comercio. (Hernandez, 2013)

En lo que respecta al Plátano, los Incoterms más utilizados son los marítimos, ya que al transportar toneladas lo debe hacer mediante navieras y estos son FAS (Free Alongside Ship) que significa entregar la mercadería al costado del buque), FOB (Free On Board) que es en el puerto de embarque acordado, CFR (Cost and Freight) que significa que el exportador debe cubrir los costos de impuestos y el flete hasta el puerto de destino, y finalmente se tiene CIF (Cost, Insurance and Freight) que indica que el exportador debe hacerse cargo de los costos de impuestos, seguros de los bienes y fletes hasta el puerto de destino. Los costos dependen de cada Incoterm usado pero en el caso de la empresa Adiransa se maneja con términos FOB.

4.1.6 Canales de distribución

Los canales de distribución fueron explicados en el capítulo 3 en lo que respecta a la cadena de Valor, es ahí donde se determinó como se va generando valor a través de cada uno de los eslabones de la cadena desde el productor hasta el consumidor final.

Para los fines pertinentes, la red de proveedores de El Carmen, Manabí, abastecerá a la empresa del producto mediante contratos de compra respaldados por los pedidos del exterior, con el propósito de fijar volúmenes, precio y calidad, que provienen de los importadores interesados en Europa acopiados a través de la gestión realizada por la empresa directamente en el mercado donde se distribuye el plátano, y apoyada por instrumentos financieros que encadenan la compra a la venta (cartas de crédito, por ejemplo), procurando llegar lo más cerca del consumidor final.

4.1.7 Perfil de Consumidor Europeo

El consumidor Europeo no solo busca un intercambio de productos por dinero si no que buscan experiencias integrales y beneficios a quien consumo los productos.

El estudio " Tendencias e innovaciones en el sector de alimentos: el caso de la Unión Europea" utilizo datos del trabajo de campo realizado en las ferias Anuga 2011 y SIAL-Paris 2012, en donde el hallazgo más importante determino que la decisión de compra va más allá de solo el producto sino más bien de los beneficios, diseño y posicionamiento. El consumidor busca más que satisfacer solo una necesidad sino también de encontrar un momento de placer. También se determinó que los consumidores ahora prefieren preparar sus propios alimentos para así poder controlar el proceso de preparación. Otro de los hallazgos es que los consumidores prefieren consumir productos que los ayuden preservar la memoria, agudeza mental y los sentidos como la vista, a razón de que en el viejo continente hay un promedio de edad muy alta. Es decir alimentos bajos en grasas, vitaminados, sin azúcar, a base de soja, altos en fibra y alimentos funcionales. Cabe destacar otra de los aspectos en los que se fija el consumidor es en la relación calidad – precio, así como también que contengan las debidas certificaciones y no atente contra el medio ambiente, ni contra la explotación laboral y mucho más contra la explotación infantil. (Vindas, 2013)



Figura 16 Tendencia del Consumidor Europeo

Fuente: Juan Duch F "Tendencias del Consumidor Europeo"

La ilustración señala el posicionamiento sobre el cual se trabaja: un producto funcional, si es posible orgánico, que ahorre tiempo a través de la información nutritiva en una óptima relación precio-calidad, incluso en la comercialización y exótico en sus características alimenticias.

4.1.8 Estrategias de la Empresa para el producto y su promoción

4.1.8.1 Estrategias dirigidas a la empresa

Estas estrategias son las que permiten alcanzar los objetivos de la empresa, tales como ganar posicionamiento en el mercado o ser la empresa líder exportadora y obtener la mejor calidad en producto por parte de los proveedores. Alguna de las estrategias a utilizar son:

- Crear la confianza entre productor o intermediario con la empresa, mediante el cumplimiento de contratos, en tiempo y calidad.
- Incentivar a los proveedores a que la fruta sea de la mejor calidad, con contratos a plazo que ponderen la volatilidad del mercado.
- Crear la confianza entre la empresa Adiransa S.A. y la Naviera, a través de un vínculo comercial de permanencia de volumen incremental en el tiempo.
- Crear cordialidad y empatía entre la empresa y los importadores, apoyando con ideas para enfrentar la competencia y el posicionamiento del producto.

- Negociar los productos de la mejor calidad, en una relación precio y servicio de mejora incremental.
- Dar incentivos a los importadores para mejorar las ventas, ofreciendo alternativas y variedad.

4.1.8.2 Estrategias dirigidas al producto

Algunas de las estrategias a implementar en el producto son:

- Incluir nuevos servicios al cliente como por ejemplo, instrumentar nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra informando sobre las bondades del producto y la variedad de alternativas en su consumo.
- Incluir nuevos diseños, logo y colores para que así el cliente se sienta identificado con nuestro producto y marca.
- Incluir nuevas mejoras en el producto como por ejemplo hacer que durante el proceso de producción se utilicen productos orgánicos.

4.1.8.3 Estrategias dirigidas al mercado / de promoción (internacional)

En la actualidad ya no se trata solo de lanzar un excelente producto sino también de darles promoción e incentivos a las personas para que consuman el producto, caso contrario no se podrá estar al día con la competencia. Entonces las estrategias de promoción consideran las habilidades o destrezas que se implementan para dar a conocer el producto tanto a los consumidores como a los no consumidores. El objetivo de las estrategias de promoción es maximizar las utilidades y ventas, y atraer nuevos clientes a través de la información que se expone del producto para posicionar una marca.

Los medios que se podrían implementar son: demostraciones en ferias, exhibiciones, muestras, obsequios, campañas por correo, campañas por redes sociales, concursos y cupones de descuentos.

En consecuencia de lo señalado, las estrategias que mejor se adaptan a la empresa Adiransa S.A. son:

- **Estrategia para impulsar:** Al ser una nueva empresa exportadora se deberá promocionar de mejor manera el producto, incentivando al vendedor con cumplimientos de plazos y calidad, y con ideas para posicionar la fruta.
- **Reforzamiento de la credibilidad:** Lo que se buscara es crear lealtad a comprar nuestro producto, mediante el cumplimiento de los plazos establecidos en el contrato.
- Frente a la competencia demostrar seriedad en el comercio y en el tratamiento de la fruta, preocupándose de integrar los actores y de informar sobre las bondades del producto; un trabajo que raramente se encuentra en la comercialización de materias primas.
- Encontrar incentivos en el producto “origen Ecuador”, para que los clientes reconozcan la ventaja cualitativa.
- Utilizar directamente con los potenciales **importadores**, el e-commerce, llamadas telefónicas o envío de correos para promocionar el producto.
- Hacer uso de los intermediarios para conseguir contactos en el exterior y diversificar los canales de comercialización.
- Acordar con compradores para que se establezcan puestos de degustación del producto en puntos de venta estratégicos.

4.1.9 Plan de Acción

El plan de acción es el quedará la pauta para comenzar con la exportación, no se podrá establecer un cronograma debido a que la empresa ya está gestionando la documentación para ser calificada como exportadora y los tiempos ya no dependen de Adiransa sino del MAGAP. En cuanto se obtenga la calificación necesaria se procederá a exportar debido a que ya se tiene el contacto del proveedor, un contrato con la Fenaprope (cumplimiento en la entrega de la demanda solicitada) y un contrato con un importador, en el cual está establecido que serán 4 contenedores mensuales para exportar Plátano Barraganete. Se requerirá de 10 trabajadores en la empresa para que gestione la documentación para cumplir con el proceso de exportación y atienda las necesidades de los mercados. La empresa ha considerado dentro de sus colaboradores, un vendedor que será el encargado de buscar potenciales clientes que le permita, de a poco, posicionarse en un eslabón superior de la Cadena de Valor, a quien le ofrece un bono anual por cada contenedor adicional.

La participación en ferias comerciales que tengan que ver con la fruta, es de vital importancia ya que así se obtendrán los primeros contactos personales y posiblemente obtener nuevas ventas, es por eso que se debe hacer una lista de todas las ferias para así ponerse en contacto con los organizadores y poder participar en dicha feria y dar a conocer nuestro producto. De igual manera si se tiene el contacto de clientes potenciales (agentes bróker), se podría tratar de ponerse en contacto para ofrecerle el producto y así ir ganando territorio en el mercado Europeo.

Poseer una organización competitiva que asegure tanto el negocio como el comercio del producto, con énfasis en la calidad, apunta a mercadear, eficiente y eficazmente, los mercados a través de estrategias que proyectan la diferencia frente a los competidores; es la operatividad rigurosa del aprovisionamiento a los clientes lo que crea fidelidad en éste tipo de negocio, lo vuelve regular y personalizado. Otro elemento sobre el que se trabaja es la colaboración entre actores de la Cadena de Valor.

Una matriz de seguimiento está prevista; en ella se registrará el avance y los resultados desde una óptica de impacto en el proyecto. El mercado define la línea de base; los convenios que se logre estructurar ajustan y actualizan, a fin de “guiar” el resultado hacia lo esperado.

CAPÍTULO V Evaluación financiera del proyecto

La viabilidad Financiera y/o Económica, estudiada como elemento relevante que determina la “factibilidad”, requiere verificar:

- La estimación de los costos, flujos de fondos y beneficios.
- Estimar y sensibilizar las cifras con los riesgos vinculados a la oferta y a la demanda exigida por el mercado.
- Calcular los indicadores financieros (TIR, VAN, etc.) que viabilizan el proyecto

Los aspectos técnicos utilizados (encuestas, entrevistas, observación documental, etc.) que conducen a la factibilidad y a la determinación de las necesidades, han recibido un tratamiento variable (dependiente e independiente) que parte de la capacidad ya instalada.

Como producto con destino al consumo humano, cargados de elementos diferenciadores de nutrición, el rigor de las normas de calidad (presentación, asepsia, entre otras) forman parte integrante de la organización y planificación del trabajo (procesos de mejora continua). El marco legal y regulatorio es transversal para la producción y comercialización.

Las metodologías utilizadas para el cálculo de la inversión total, los costos de operación y de mantenimiento, ingresos y beneficios, etc., han considerado:

- Proformas de proveedores
- Vida útil y degradación tecnológica y económica
- Costos proyectados
- Análisis de prospectiva
- Necesidades futuras de crecimiento
- Participaciones
- Creación de escenarios: conservador, pesimista y optimista.
- Estudios de sensibilidad

Identificación y valoración de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.

5.1 Inversión

La inversión que realizaría la empresa está dividida bajo dos condiciones:

1. Capital propios (aporte de socios)

2. Préstamo Financiero

El aporte de los socios será destino para el capital de trabajo mientras que el préstamo financiero cubrirá todo lo requerido por la empresa para iniciar las operaciones (muebles de oficina, equipos, vehículos, y equipos de computación).

Tabla 14 Inversión

FINANCIAMIENTO	Financiam. Existente	Total Nueva Inversión	%	Total Financiam.	%
Instituciones Financieras	0,00	140.631,04	82%	140.631,04	73,94%
Recursos Propios	19.569,30	30.000,00	18%	49.569,30	26,06%
Total Proyecto	19.569,30	170.631,04	100%	190.200,34	100,00%

Elaborado por: Los Autores

Como se puede visualizar en la tabla antecedente, la inversión total es de \$190.200,34. En lo que se refiera a la participación de las fuentes de financiamiento, el 26,06% será aporte de socios y el resultado lo completa la Institución financiera otorgando un 73.94%.

Dicha inversión reflejada en la tabla de Amortización resulta de la siguiente manera:

Tabla 15 Tabla de Amortización

BENEFICIARIO	Adiransa S.A.		
INSTIT. FINANCIERA	CFN		
MONTO USD	140.631,04		
TASA	11,08%	T. EFECTIVA	11,66%
PLAZO	4	años	
GRACIA	1	año	
FECHA DE INICIO	15-jun-16		
MONEDA	DOLARES		
AMORTIZACION CADA	30	Días	
NÚMEROS DE PERIODOS	36	PARA AMORTIZAR EL CAPITAL	

No.	VENCIMIENTO	SALDO CAPITAL	COSTO FINANC.	AMORTIZ. CAPITAL	DIVIDENDO
0		140.631,04			
1	14-jul-2016	140.631,04	1.298,49	0,00	1298,49
2	13-ago-2016	140.631,04	1.298,49	0,00	1298,49
3	12-sep-2016	140.631,04	1.298,49	0,00	1298,49
4	12-oct-2016	140.631,04	1.298,49	0,00	1298,49
5	11-nov-2016	140.631,04	1.298,49	0,00	1298,49
6	11-dic-2016	140.631,04	1.298,49	0,00	1298,49
7	10-ene-2017	140.631,04	1.298,49	0,00	1298,49
8	09-feb-2017	140.631,04	1.298,49	0,00	1298,49
9	11-mar-2017	140.631,04	1.298,49	0,00	1298,49
10	10-abr-2017	140.631,04	1.298,49	0,00	1298,49
11	10-may-2017	140.631,04	1.298,49	0,00	1298,49
12	09-jun-2017	140.631,04	1.298,49	0,00	1298,49
13	09-jul-2017	136.724,62	1.298,49	3.906,42	5204,91
14	08-ago-2017	132.818,20	1.262,42	3.906,42	5168,84
15	07-sep-2017	128.911,79	1.226,35	3.906,42	5132,77
16	07-oct-2017	125.005,37	1.190,29	3.906,42	5096,70
17	06-nov-2017	121.098,95	1.154,22	3.906,42	5060,63
18	06-dic-2017	117.192,53	1.118,15	3.906,42	5024,56
19	05-ene-2018	113.286,12	1.082,08	3.906,42	4988,50
20	04-feb-2018	109.379,70	1.046,01	3.906,42	4952,43
21	06-mar-2018	105.473,28	1.009,94	3.906,42	4916,36
22	05-abr-2018	101.566,86	973,87	3.906,42	4880,29
23	05-may-2018	97.660,44	937,80	3.906,42	4844,22
24	04-jun-2018	93.754,03	901,73	3.906,42	4808,15
25	04-jul-2018	89.847,61	865,66	3.906,42	4772,08
26	03-ago-2018	85.941,19	829,59	3.906,42	4736,01
27	02-sep-2018	82.034,77	793,52	3.906,42	4699,94
28	02-oct-2018	78.128,36	757,45	3.906,42	4663,87
29	01-nov-2018	74.221,94	721,39	3.906,42	4627,80
30	01-dic-2018	70.315,52	685,32	3.906,42	4591,73
31	31-dic-2018	66.409,10	649,25	3.906,42	4555,66
32	30-ene-2019	62.502,68	613,18	3.906,42	4519,60
33	01-mar-2019	58.596,27	577,11	3.906,42	4483,53
34	31-mar-2019	54.689,85	541,04	3.906,42	4447,46
35	30-abr-2019	50.783,43	504,97	3.906,42	4411,39
36	30-may-2019	46.877,01	468,90	3.906,42	4375,32
37	29-jun-2019	42.970,60	432,83	3.906,42	4339,25
38	29-jul-2019	39.064,18	396,76	3.906,42	4303,18
39	28-ago-2019	35.157,76	360,69	3.906,42	4267,11
40	27-sep-2019	31.251,34	324,62	3.906,42	4231,04
41	27-oct-2019	27.344,92	288,55	3.906,42	4194,97
42	26-nov-2019	23.438,51	252,48	3.906,42	4158,90

43	26-dic-2019	19.532,09	216,42	3.906,42	4122,83
44	25-ene-2020	15.625,67	180,35	3.906,42	4086,76
45	24-feb-2020	11.719,25	144,28	3.906,42	4050,69
46	25-mar-2020	7.812,84	108,21	3.906,42	4014,63
47	24-abr-2020	3.906,42	72,14	3.906,42	3978,56
48	24-may-2020	-0,00	36,07	3.906,42	3942,49
	23-jun-2020	-3.906,42	-0,00	3.906,42	3906,42

Elaborado por: Los Autores

La compañía Adiransa S.A., a través del fomento a las empresas que brinda la Corporación Financiera Nacional aplicaría para un préstamo por un total de \$ 140.631,04 con un plazo de 4 años con una tasa de interés de 11.08% (tasa efectiva 11.66%). Las cuotas mensuales a pagar serán de \$3906,42, pago razonable para el giro del negocio.

Esta inversión como en párrafos anteriores se comentó, tiene gran enlace con los activos de la empresa, por esa razón se desarrolló un plan de inversiones que responde a lo siguiente:

Tabla 16 *Plan de inversiones*

ITEM	CUENTA	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
1	Vehículos	3	\$ 43.000,00	\$ 129.000,00
	TOTAL VEHÍCULOS			\$ 129.000,00
2	Muebles y enseres	PRESUPUESTO	\$ 4.050,00	\$ 4.050,00
3	Equipos de Computación	PRESUPUESTO	\$ 6.081,04	\$ 6.081,04
4	Equipos de oficina	PRESUPUESTO	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
	TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 140.631,04
	CAPITAL DE TRABAJO			\$ 30.000,00
	TOTAL INVERSIÓN			\$ 170.631,04

Elaborado por: Los Autores

El Plan de inversión elaborado permite saber cuál será el destino del capital que se invertirá para el proyecto de factibilidad, aunque la empresa además cuente con inversión existente y que ha sido reflejada en libros a partir del año 2015.

Tabla 17 Inversión Nueva y Existente

INVERSIONES	Inversión Existente	Total nueva inversión	%	Total proyecto	% Total proyecto
Activos Fijos					
Terrenos	10.000,00	0,00	0,0%	10.000,00	5,3%
Vehículos	0,00	129.000,00	75,6%	129.000,00	67,8%
Muebles y Enseres	2.500,58	4.050,00	2,4%	6.550,58	3,4%
Equipos de Oficina	1.200,00	1.500,00	0,9%	2.700,00	1,4%
Equipos de Computación	868,72	6.081,04	3,6%	6.949,76	3,7%
SUB TOTAL ACT. FIJOS	14.569,30	140.631,04	82,4%	155.200,34	81,6%
Capital de trabajo Neto	5.000,00	30.000,00	17,6%	35.000,00	18,4%
TOTAL INVERSIONES	19.569,30	170.631,04	100,0%	190.200,34	100,0%

Elaborado por: Los Autores

5.2 Costos de producción

El plátano barraganete será comprado a productores calificados por el MAGAP a través de la FENAPROPE, lo que significa que la empresa no tendrá actividad en lo que se refiere a producción aunque presenta a través del siguiente cuadro lo que corresponde como costo por caja (sin estimar el transporte de la hacienda al puerto).

Tabla 18 Costo de materia prima por producto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNID. (\$)	COSTO X PROD.	% PARTICIP.	COS VS PRECIO
Caja	1,00	2,00	2,00	0,21	
Fundas	1,00	0,35	0,35	0,04	
Fruta	1,00	7,40	7,40	0,76	
COS. TOTAL MAT. PRIMAS X PROD.			9,75	1,00	0,53

Elaborado por: Los Autores

La fruta, es decir el plátano es lo que tiene más representatividad/participación en el costo total por caja producida del 76%. El valor total comparando costo versus precio tiene una incidencia del 0.53, aunque es necesario destacar que dentro de los gastos de venta se considera un costo de transporte de la fruta, este valor se resume en la siguiente tabla.

Tabla 19 Gastos de transporte interno

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Gastos de Transporte El Carmen al Puerto Gye	680,00
Generador	136,80
Gastos de aduana (apertura DAE y cierre y regularización de exportación)	205,20
Total	\$ 1.022,00
Costo por caja	\$ 1,06

Elaborado por: Los autores

5.3 Gastos

5.3.1 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos que se han considerado además del rol de pagos (Tabla 23), son aquellos que tienen incidencia en la gestión netamente burócrata del negocio como por ejemplo: gastos de oficina, viajes y viáticos del personal administrativo, arriendo de la oficina, cuotas o suscripciones a la cámara de Comercio y la Cámara de Industrias, y; los gastos legales que resulten del ejercicio.

La estructura se detalla a continuación, sin embargo, se crearon escenarios que varían de acuerdo a las intenciones de la empresa.

Tabla 20 Gastos de Administración

ESCENARIO	GASTOS	PERIODO 1 (3 MESES)	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
<i>Conservador</i>	Gastos de Administración	\$ 69.081,35	\$ 292.700,09	\$ 304.843,08	\$ 316.846,52	\$ 328.694,48
<i>Pesimista</i>		\$ 62.541,20	\$ 264.075,10	\$ 274.630,22	\$ 285.045,95	\$ 295.306,35
<i>Optimista</i>		\$ 78.881,02	\$ 334.364,68	\$ 348.396,29	\$ 362.271,16	\$ 375.971,36

Elaborado por: Los Autores

5.3.2 Gastos Ventas

En lo que comprende a los gastos de venta, la compañía ha considerado las remuneraciones del vendedor y una comisión del 1% sobre ventas, este incentivo

puede tornarse aún más positivo para el vendedor en el caso de lograr concretar un contrato por año con una empresa internacional importadora.

Los gastos de transporte, es un rubro referencial del costo que transportación de la mercancía al Puerto de embarque, ya que la compañía maneja un precio FOB.

La propaganda y publicidad será a través del uso de Google Adwords, en donde se cancelará un monto por visita de la página web que se diseñará.

Tabla 21 Gastos de Ventas

ESCENARIO	GASTOS	PERIODO 1 (3 MESES)	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
<i>Conservador</i>	Gastos de Ventas	\$ 29.337,53	\$ 121.736,03	\$ 153.494,96	\$ 185.308,79	\$ 217.179,25
<i>Pesimista</i>		\$ 22.152,72	\$ 92.233,39	\$ 94.406,26	\$ 110.919,27	\$ 127.482,06
<i>Optimista</i>		\$ 35.038,28	\$ 176.241,69	\$ 209.606,35	\$ 242.575,62	\$ 275.642,88

Elaborado por: Los Autores

5.3.3 Costos indirectos de Fabricación

Los costos indirectos de Fabricación que desarrolla la empresa comprenden los seguros, el mantenimiento de los vehículos, muebles de oficina y equipos de computación, estos costos son indispensables para el buen funcionamiento de las actividades.

Se consideró la mano de obra indirecta (supervisores) y todo lo referente a costos fijos como pago de planillas de agua, luz y teléfono e internet.

Tabla 22 Costos Indirectos de Fabricación

ESCENARIO	COSTO	PERIODO 1 (3 MESES)	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
<i>Conservador</i>	Costos indirectos de fabricación	\$ 20.190,44	\$ 85.174,33	\$ 88.491,42	\$ 91.764,76	\$ 94.989,33
<i>Pesimista</i>		\$ 15.565,79	\$ 65.027,12	\$ 67.224,01	\$ 69.377,13	\$ 71.481,49
<i>Optimista</i>		\$ 24.815,09	\$ 105.321,54	\$ 109.758,84	\$ 114.152,38	\$ 118.497,16

Elaborado por: Los Autores

5.3.4 Rol de pagos

Una vez detallado cada uno de los gastos, es necesario especificar el anexo de rol de pagos, el cual está dividido en mano de obra indirecta, personal del área administrativa, y personal de ventas.

Este es un costo fijo para la empresa por esa razón se ha considerado sueldos tentativos del mercado, sobrepasando el mínimo sectorial y resaltando que el personal debe contar con la suficiente experiencia administrativa y operacional para una mejor productividad en la práctica empresarial.

Tabla 23 Rol de Pago

DEPARTAMENTO	CARGO	CANTI- DAD	SUELDO	TOTAL BENEFICIOS	TOTAL UNA PERSONA	TOTAL ROL
MANO OBRA INDIRECTA						
	Supervisor	1	800,00	227,70	1.027,70	1.027,70
TOTAL MOI		1	\$ 800,00	\$ 227,70		\$ 1.027,70
DEP. ADMINISTRATIVO						
	Presidente	1	3.500,00	893,25	4.393,25	4.393,25
	Gerente	1	2.200,00	572,80	2.772,80	2.772,80
	Contador	1	1.200,00	326,30	1.526,30	1.526,30
	Jefe Administrativo	1	1.000,00	277,00	1.277,00	1.277,00
	Asistente Administrativo	1	500,00	153,75	653,75	653,75
	Asistente de Operaciones	1	500,00	153,75	653,75	653,75
	Chofer	1	544,37	164,69	709,06	709,06
TOTAL DEP.ADMIN		7	\$ 9.444,37	\$ 2.541,54		\$11.985,91
DEP. VENTAS						
	Vendedor	1	1.500,00	400,25	1.900,25	1.900,25
TOTAL DEP.VENTAS		1	\$1.500,00	\$ 400,25		\$ 1.900,25
TOTAL ROL MES PROYECTADO		9	\$ 11.744,37	\$ 3.169,49		\$14.913,86

Elaborado por: Los Autores

5.3.5 Depreciaciones

Las depreciaciones consideradas para el proyecto fueron calculadas cumpliendo la Ley Tributaria emitida por el Servicio de Rentas Internas (SRI), en cuanto al porcentaje por tipo de activo.

Además como política empresarial se establecieron “políticas de depreciación” mismas que conllevan a distribuir de una forma equitativa el criterio expuesto.

Tabla 24 Depreciación de activos

ITEM	CUENTAS	VALOR LIBROS	VIDA UTIL	PORCENTAJE	TOTAL
1	Terrenos	10.000,00	0,00	0,00	0,00
4	Vehículos	6.550,58	10,00	10,00	655,06
5	Muebles y Enseres	129.000,00	5,00	20,00	25.800,00
6	Equipos de Oficina	2.700,00	3,00	33,33	900,00
7	Equipos de Computación	6.949,76	3,00	33,33	2.316,59
TOTAL		155.200,34			29.671,64

POLITICA DE DEPRECIACIONES

DEPARTAMENTO	PORCENTAJE	VALOR
DEP. ADMIN	40%	11.868,66
DEP. VENTAS	40%	11.868,66
DEP. CIF	20%	5.934,33
TOTAL DEPRECIACIONES ANUAL	100%	29.671,64

Elaborado por: Los Autores

5.4 Estimación de Ingresos

5.4.1 Estimación de ventas - volumen

Para las estimaciones de ventas se han considerado distintos escenarios en el que varían la estimación mensual contratada y el número de contratos, los escenarios se han clasificado en conservador, pesimista y optimista.

Al tener este criterio, la compañía goza de opciones que le permiten tomar las mejores decisiones a beneficio de los socios y de la solvencia económica de la misma, los cuales a su vez crean seguridad en la inversión y metas a fijarse sean estas mensuales o anuales con el objeto de cumplir con lo estimado.

Tabla 25 *Estimación de ventas (escenario conservador)*

DESCRIPCIÓN	AÑO	# DE CAJAS CONTENEDOR	ESTIMACIÓN MENSUAL CONTRATADA/CONTENEDOR	MESES OPERATIVOS	TOTAL CAJAS ANUALMENTE	MARGEN
Ventas estimadas	2016	960	4	3	11520	
	2017	960	4	12	46080	300%
	2018	960	6	12	69120	50%
	2019	960	8	12	92160	33%
	2020	960	10	12	115200	25%

Elaborado por: Los Autores

Este cuadro indica que la empresa asegurará a partir del año 2018 aumentar su estimación mensual de contenedores contratados, pasando de vender 4 contenedores al mes a 6 y luego aumentar a 8, 2 contenedores mensualmente que en su margen sería pasar 50%, 33% y el 25%.

Tabla 26 *Estimación de ventas (escenario pesimista)*

DESCRIPCIÓN	AÑO	# DE CAJAS CONTENEDOR	ESTIMACIÓN MENSUAL CONTRATADA/CONTENEDOR	MESES OPERATIVOS	TOTAL CAJAS ANUALMENTE	MARGEN
Ventas estimadas	2016	960	2	3	5760	
	2017	960	2	12	23040	300%
	2018	960	2	12	23040	0%
	2019	960	3	12	34560	50%
	2020	960	4	12	46080	33%

Elaborado por: Los autores

De acuerdo a esta estimación de escenario pesimista, la contratación comienza baja, con apenas dos contenedores mensuales mismos que se mantienen hasta el año 2019 que aumentan a 3 y el siguiente año un contenedor adicional mensualmente. Este escenario no crea retos en la compañía que posteriormente se verá reflejado en el resultado.

Tabla 27 Estimación de ventas (escenario optimista)

DESCRIPCIÓN	AÑO	# DE CAJAS CONTENEDOR	ESTIMACIÓN MENSUAL CONTRATADA/CONTE NEDOR	MESES OPERATI VOS	TOTAL CAJAS ANUALMENTE	MARGEN
Ventas estimadas	2016	960	4	3	11520	
	2017	960	6	12	69120	500%
	2018	960	8	12	92160	33%
	2019	960	10	12	115200	25%
	2020	960	12	12	138240	20%

Elaborado por: Los autores

Esta estimación referente al escenario optimista crea retos a la compañía, retos a cumplir mensualmente, pasando el 2016 de cumplir con los cuatro contenedores mensuales a obtener una estimación que anualmente aumenta en un 33%.

5.4.2 Precio de venta

El precio definido para la venta del producto a la Unión Europea es en base a un estudio del precio internacional tomando como referencia de destino Nueva York en la que resultó un precio promedio de \$18,28 y un incremento anual promedio de 1.95%.

Tabla 28 Precio Internacional

Año	Mes	Precio Internacional (New York)	Margen	VAR	DESV EST
2015	Enero - Febrero (2015)	\$ 14,63			
	Febrero - Marzo	\$ 15,32	4,50%	0,002028526	0,045039164
	Marzo - Abril	\$ 15,25	-0,46%	2,10696E-05	0,004590164
	Abril - Mayo	\$ 14,55	-4,81%	0,002314569	0,048109966
	Mayo - Junio	\$ 16,08	9,51%	0,00905338	0,095149254
	Junio - Julio	\$ 16,55	2,84%	0,000806491	0,028398792
	Julio - Agosto	\$ 22,98	27,98%	0,078292813	0,279808529
	Agosto - Septiembre	\$ 19,14	-20,06%	0,040251177	0,200626959
	Septiembre - Octubre	\$ 22,01	13,04%	0,017002928	0,130395275
	Octubre - Noviembre	\$ 23,88	7,83%	0,006132175	0,078308208
	Noviembre - Diciembre	\$ 19,00	-25,68%	0,065967867	0,256842105
	Diciembre - Enero	\$ 19,00	0,00%	0	0
2016	Enero - Febrero (2016)	\$ 19,00	0,00%	0	0
	Febrero - Marzo	\$ 17,10	-11,11%	0,012345679	0,111111111
	Marzo - Abril	\$ 16,80	-1,79%	0,000318878	0,017857143
	Abril - Mayo	\$ 16,93	0,77%	5,89621E-05	0,007678677
	Mayo - Junio	\$ 17,00	0,41%	1,6955E-05	0,004117647
	Junio - Julio	\$ 17,00	0,00%	0	0

	Julio - Agosto	\$ 25,06	32,16%	0,10344463	0,321628093
	PRECIO PROMEDIO	\$ 18,28	1,95%	1,88%	13,7%

Fuente: SINAGAP

Elaborado por: Los Autores

5.5 Flujo de Caja

La viabilidad financiera del proyecto tiene gran relevancia dentro del flujo de caja, puesto que presenta los ingresos, el costo de producción, gastos generales, es decir el flujo operacional y no operacional de la compañía.

Como se ha manejado a través de diferentes escenarios, el flujo de caja se presenta dentro de los mismo escenarios generando diferentes panoramas situacionales de la compañía dentro de su accionar operativo.

Tabla 29 Flujo de Caja (Escenario Conservador)

DESCRIPCIÓN	PERIODO PREOPER ATIVO	PERIODO 1 (3 MESES)	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
A. INGRESOS OPERACIONALES	0,00	210.561,35	858.687,24	1.313.175,10	1.785.080,26	2.274.909,53
Ventas	0,00	210.561,35	858.687,24	1.313.175,10	1.785.080,26	2.274.909,53
B. EGRESOS OPERACIONALES		223.511,41	932.464,86	1.230.127,19	1.539.408,56	1.859.361,55
Pago a proveedores	0,00	112.320,00	462.526,06	712.969,38	975.160,14	1.248.170,15
Gastos de ventas	0,00	26.370,36	109.867,37	141.626,30	173.440,13	205.310,59
Gastos de administración	0,00	66.114,18	280.831,43	292.974,42	304.977,87	316.825,82
Gastos de fabricación	0,00	18.706,86	79.240,00	82.557,10	85.830,43	89.055,00
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0,00	-12.950,06	-73.777,62	83.047,91	245.671,70	415.547,97
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	170.631,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos a contratarse a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos a contratarse a largo plazo	140.631,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes futuras capitalizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación de invers temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación de otros activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	140.631,04	7.790,96	38.479,39	62.037,04	67.124,03	96.568,78

Pago de intereses	0,00	7.790,96	15.040,88	11.253,61	4.977,56	541,04
Pago de créditos de corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de créditos de largo plazo	0,00	0,00	23.438,51	50.783,43	46.877,01	19.532,09
Pago participación de utilidades	0,00	0,00	0,00	0,00	6.318,40	31.653,37
Pago de impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	8.951,06	44.842,28
Reparto de dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de inversiones temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de activos fijos:						
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muebles y enseres	4.050,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículos	129.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de oficina	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de computación	6.081,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cargos diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	30.000,00	-7.790,96	-38.479,39	-62.037,04	-67.124,03	-96.568,78
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	30.000,00	-20.741,02	-112.257,00	21.010,87	178.547,66	318.979,19
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	30.000,00	9.258,98	-102.998,02	-81.987,15	96.560,51
I. SALDO FINAL DE CAJA (GHQ)	30.000,00	9.258,98	-102.998,02	-81.987,15	96.560,51	415.539,70
	-833,97	-45,18	-446,48	-120,14	141,50	359,99

Elaborado por: Los Autores

El flujo de caja según el escenario conservador mantiene dos puntos de declive, y es cuando se pierde el periodo de gracia otorgado por la entidad financiera, hasta que mantiene un nuevo punto de progreso para los dos últimos años considerados.

Tabla 30 Flujo de caja (escenario pesimista)

DESCRIPCIÓN	PERIODO PREOPERATIVO	PERIODO 1 (3 MESES)	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
A. INGRESOS OPERACIONALES	0,00	105.280,67	433.538,59	445.524,08	685.533,63	935.955,80
Ventas	0,00	105.280,67	433.538,59	445.524,08	685.533,63	935.955,80
B. EGRESOS OPERACIONALES		149.001,80	616.303,96	637.851,87	792.155,39	952.178,32
Pago a proveedores	0,00	56.160,00	224.640,00	231.263,03	356.484,69	487.580,07
Gastos de ventas	0,00	19.185,56	80.364,73	82.537,60	99.050,61	115.613,40
Gastos de administración	0,00	59.574,03	252.206,44	262.761,56	273.177,29	283.437,69
Gastos de fabricación	0,00	14.082,21	59.092,79	61.289,68	63.442,80	65.547,16

C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0,00	-43.721,12	-182.765,37	-192.327,79	-106.621,77	-16.222,52
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	170.631,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos a contratarse a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos a contratarse a largo plazo	140.631,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes futuras capitalizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación de invers temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación de otros activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	140.631,04	7.790,96	38.479,39	62.037,04	51.854,57	20.073,13
Pago de intereses	0,00	7.790,96	15.040,88	11.253,61	4.977,56	541,04
Pago de créditos de corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de créditos de largo plazo	0,00	0,00	23.438,51	50.783,43	46.877,01	19.532,09
Pago participación de utilidades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparto de dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de inversiones temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de activos fijos:						
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muebles y enseres	4.050,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículos	129.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de oficina	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de computación	6.081,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cargos diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	30.000,00	-7.790,96	-38.479,39	-62.037,04	-51.854,57	-20.073,13
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	30.000,00	-51.512,08	-221.244,75	-254.364,83	-158.476,34	-36.295,65
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	30.000,00	-21.512,08	-242.756,84	-497.121,67	655.598,01
I. SALDO FINAL DE CAJA (GHQ)	30.000,00	-21.512,08	-242.756,84	-497.121,67	-655.598,01	691.893,66
	-247,02	42,37	454,39	1.678,49	2.213,58	15.354,07

Elaborado por: Los Autores

De acuerdo al escenario pesimista planteado, el flujo de caja de los cinco años considerados para el proyecto, se reflejan cifras en negativo, lo que induce a que el proyecto no resulta beneficioso para la compañía y que sus metas fijadas no resultan del todo factible.

Tabla 31 Flujo de caja (escenario optimista)

DESCRIPCION	PERIODO PREOPERA TIVO	PERIODO 1 (3 MESES)	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
A. INGRESOS OPERACIONALES	0,00	210.561,35	1.300.615,78	1.782.096,32	2.285.112,10	2.807.867,40
Ventas	0,00	210.561,35	1.300.615,78	1.782.096,32	2.285.112,10	2.807.867,40
B. EGRESOS OPERACIONALES		243.636,48	1.260.176,27	1.563.141,95	1.877.609,82	2.203.179,96
Pago a proveedores	0,00	112.320,00	673.920,00	925.052,12	1.188.282,30	1.462.740,21
Gastos de ventas	0,00	32.071,11	164.373,03	197.737,69	230.706,96	263.774,22
Gastos de administración	0,00	75.913,85	322.496,03	336.527,63	350.402,50	364.102,70
Gastos de fabricación	0,00	23.331,51	99.387,21	103.824,51	108.218,05	112.562,83
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	0,00	-33.075,13	40.439,52	218.954,36	407.502,28	604.687,44
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	170.631,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos a contratarse a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos a contratarse a largo plazo	140.631,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes futuras capitalizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación de invers temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación de otros activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	140.631,04	7.790,96	38.479,39	62.037,04	116.390,12	155.232,37
Pago de intereses	0,00	7.790,96	15.040,88	11.253,61	4.977,56	541,04
Pago de créditos de corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de créditos de largo plazo	0,00	0,00	23.438,51	50.783,43	46.877,01	19.532,09
Pago participación de utilidades	0,00	0,00	0,00	0,00	26.704,37	55.927,96
Pago de impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	37.831,19	79.231,28
Reparto de dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de inversiones temporales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición de activos fijos:						
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muebles y enseres	4.050,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículos	129.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de oficina	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de computación	6.081,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cargos diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	30.000,00	-7.790,96	-38.479,39	-62.037,04	-116.390,12	-155.232,37

G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	30.000,00	-40.866,09	1.960,13	156.917,32	291.112,15	449.455,07
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	30.000,00	-10.866,09	-8.905,96	148.011,36	439.123,52
I. SALDO FINAL DE CAJA (GHQ)	30.000,00	-10.866,09	-8.905,96	148.011,36	439.123,52	888.578,59
	-326,53	-96,73	-14,64	130,76	387,94	529,01

Elaborado por: Los autores

La tabla que antecede, flujo de caja de escenario optimista, describe que la compañía a pesar de tener un saldo final negativo en el periodo 1 y 2 (año 2016- 2017) logra recuperarse para los años subsiguientes. Este escenario aunque es parecido al conservador, mantiene cifras más altas producto de un flujo operacional (estimación en ventas) mucho mayor.

5.6 Estado de situación histórico y proyectado

El balance general histórico y proyectado es el resultado de los activos de la compañía frente a las deudas (pasivos) más el patrimonio. Este estado de situación de la compañía se presenta a través de tres escenarios considerados, en los cuales el escenario pesimista pone en riesgo a la compañía y el conservador plantea un punto equilibrado, en comparación del optimista que termina siendo el reto de la compañía cumplir.

Tabla 32 Balance General Histórico y Proyectado (escenario conservador)

DESCRIPCIÓN	SALDOS INICIALES	PERIODO PREOPERATIVO	PERIODO 1 (3 MESES)	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y bancos	5.000,00	35.000,00	14.258,98	-97.998,02	-76.987,15	101.560,51	420.539,70
Ctas. y doc. por cobrar comerciales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inventarios:							
Productos terminados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Productos en proceso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materias primas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materiales y suministros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5.000,00	35.000,00	14.258,98	-97.998,02	-76.987,15	101.560,51	420.539,70
ACTIVOS FIJOS							
Terrenos	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Muebles y Enseres	2.500,58	6.550,58	6.550,58	6.550,58	6.550,58	6.550,58	6.550,58
Vehículos	0,00	129.000,00	129.000,00	129.000,00	129.000,00	129.000,00	129.000,00
Equipos de oficina	1.200,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Equipos de computación	868,72	6.949,76	6.949,76	6.949,76	6.949,76	6.949,76	6.949,76
	-	-	-	-	-	-	-
	14.569,30	155.200,34	155.200,34	155.200,34	155.200,34	155.200,34	155.200,34
(-) depreciaciones	0,00	0,00	7.417,91	37.089,56	66.761,20	96.432,85	126.104,49
TOTAL ACTIVOS FIJOS	14.569,30	155.200,34	147.782,43	118.110,78	88.439,14	58.767,49	29.095,85
ACTIVO DIFERIDO NETO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

OTROS ACTIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	19.569,30	190.200,34	162.041,41	20.112,76	11.451,99	160.328,01	449.635,55
PASIVO CORRIENTE							
Obligaciones bancarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Porción corriente deuda Largo Plazo	0,00	0,00	23.438,51	50.783,43	46.877,01	19.532,09	0,00
Ctas. y doc. por pagar proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos acumulados por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	15.269,46	76.495,65	139.684,04
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	0,00	0,00	23.438,51	50.783,43	62.146,48	96.027,74	139.684,04
Créditos largo plazo	0,00	140.631,04	117.192,53	66.409,10	19.532,09	0,00	0,00
TOTAL DE PASIVOS	0,00	140.631,04	140.631,04	117.192,53	81.678,57	96.027,74	139.684,04
PATRIMONIO							
Capital Social pagado	19.569,30	49.569,30	49.569,30	49.569,30	49.569,30	49.569,30	49.569,30
Reserva Legal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.685,32	16.138,00
Futuras capitalizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	0,00	0,00	-28.158,93	-146.649,07	-122.481,20	-1.407,04
Utilidad (pérdida) neta	0,00	0,00	-28.158,93	-118.490,14	26.853,19	134.526,84	245.651,25
TOTAL DE PATRIMONIO	19.569,30	49.569,30	21.410,37	-97.079,77	-70.226,58	64.300,26	309.951,51
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	19.569,30	190.200,34	162.041,41	20.112,76	11.451,99	160.328,01	449.635,55
	=	=	=	=	=	=	=
DIFERENCIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Elaborado por: Los Autores

Tabla 33 Balance General Histórico y Proyectado (escenario pesimista)

DESCRIPCIÓN	SALDOS INICIALES	PERIODO PREOPERATIVO	PERIODO 1 (3 MESES)	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y bancos	5.000,00	35.000,00	-16.512,08	-237.756,84	-492.121,67	-650.598,01	-686.893,66
Ctas. y doc. por cobrar comerciales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inventarios:							
Productos terminados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Productos en proceso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materias primas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materiales y suministros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5.000,00	35.000,00	-16.512,08	-237.756,84	-492.121,67	-650.598,01	-686.893,66
ACTIVOS FIJOS							
Terrenos	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Muebles y Enseres	2.500,58	6.550,58	6.550,58	6.550,58	6.550,58	6.550,58	6.550,58
Vehículos	0,00	129.000,00	129.000,00	129.000,00	129.000,00	129.000,00	129.000,00
Equipos de oficina	1.200,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Equipos de computación	868,72	6.949,76	6.949,76	6.949,76	6.949,76	6.949,76	6.949,76
	-	-	-	-	-	-	-
	14.569,30	155.200,34	155.200,34	155.200,34	155.200,34	155.200,34	155.200,34
(-) depreciaciones	0,00	0,00	7.417,91	37.089,56	66.761,20	96.432,85	126.104,49

TOTAL ACTIVOS FIJOS	14.569,30	155.200,34	147.782,43	118.110,78	88.439,14	58.767,49	29.095,85
ACTIVO DIFERIDO NETO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS ACTIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	19.569,30	190.200,34	131.270,34	-119.646,05	-403.682,53	-591.830,51	-657.797,81
PASIVO CORRIENTE							
Obligaciones bancarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Porción corriente deuda Largo Plazo	0,00	0,00	23.438,51	50.783,43	46.877,01	19.532,09	0,00
Ctas. y doc por pagar proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos acumulados por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	0,00	0,00	23.438,51	50.783,43	46.877,01	19.532,09	0,00
Créditos largo plazo	0,00	140.631,04	117.192,53	66.409,10	19.532,09	0,00	0,00
TOTAL DE PASIVOS	0,00	140.631,04	140.631,04	117.192,53	66.409,10	19.532,09	0,00
PATRIMONIO							
Capital Social pagado	19.569,30	49.569,30	49.569,30	49.569,30	49.569,30	49.569,30	49.569,30
Reserva Legal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Futuras capitalizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	0,00	0,00	-58.930,00	-286.407,89	-519.660,93	-660.931,90
Utilidad (pérdida) neta	0,00	0,00	-58.930,00	-227.477,89	-233.253,04	-141.270,97	-46.435,21
TOTAL DE PATRIMONIO	19.569,30	49.569,30	-9.360,70	-236.838,59	-470.091,63	-611.362,60	-657.797,81
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	19.569,30	190.200,34	131.270,34	-119.646,05	-403.682,53	-591.830,51	-657.797,81
	=	=	=	=	=	=	=
DIFERENCIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Elaborado por: Los autores

Tabla 34 Balance General Histórico y Proyectado (escenario optimista)

DESCRIPCIÓN	SALDOS INICIALES	PERIODO PREOPERATIVO	PERIODO 1 (3 MESES)	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y bancos	5.000,00	35.000,00	-5.866,09	-3.905,96	153.011,36	444.123,52	893.578,59
Ctas. y doc. por cobrar comerciales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inventarios:							
Productos terminados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Productos en proceso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materias primas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materiales y suministros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5.000,00	35.000,00	-5.866,09	-3.905,96	153.011,36	444.123,52	893.578,59
ACTIVOS FIJOS							
Terrenos	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Muebles y Enseres	2.500,58	6.550,58	6.550,58	6.550,58	6.550,58	6.550,58	6.550,58
Vehículos	0,00	129.000,00	129.000,00	129.000,00	129.000,00	129.000,00	129.000,00
Equipos de oficina	1.200,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Equipos de computación	868,72	6.949,76	6.949,76	6.949,76	6.949,76	6.949,76	6.949,76
	-	-	-	-	-	-	-
	14.569,30	155.200,34	155.200,34	155.200,34	155.200,34	155.200,34	155.200,34
(-) depreciaciones	0,00	0,00	7.417,91	37.089,56	66.761,20	96.432,85	126.104,49
TOTAL ACTIVOS FIJOS	14.569,30	155.200,34	147.782,43	118.110,78	88.439,14	58.767,49	29.095,85
ACTIVO DIFERIDO NETO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS ACTIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

TOTAL DE ACTIVOS	19.569,30	190.200,34	141.916,34	114.204,83	241.450,50	502.891,01	922.674,44
PASIVO CORRIENTE							
Obligaciones bancarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Porción corriente deuda Largo Plazo	0,00	0,00	23.438,51	50.783,43	46.877,01	19.532,09	0,00
Ctas. y doc por pagar proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos acumulados por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	64.535,55	135.159,24	208.247,10
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	0,00	0,00	23.438,51	50.783,43	111.412,57	154.691,33	208.247,10
Créditos largo plazo	0,00	140.631,04	117.192,53	66.409,10	19.532,09	0,00	0,00
TOTAL DE PASIVOS	0,00	140.631,04	140.631,04	117.192,53	130.944,65	154.691,33	208.247,10
PATRIMONIO							
Capital Social pagado	19.569,30	49.569,30	49.569,30	49.569,30	49.569,30	49.569,30	49.569,30
Reserva Legal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11.349,36	35.118,74
Futuras capitalizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	0,00	0,00	-48.284,00	-52.557,01	49.587,19	263.511,64
Utilidad (pérdida) neta	0,00	0,00	-48.284,00	-4.273,01	113.493,56	237.693,83	366.227,66
TOTAL DE PATRIMONIO	19.569,30	49.569,30	1.285,30	-2.987,71	110.505,85	348.199,68	714.427,34
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	19.569,30	190.200,34	141.916,34	114.204,83	241.450,50	502.891,01	922.674,44
	=	=	=	=	=	=	=
DIFERENCIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Elaborado por: Los autores

5.7 Estado de pérdidas y ganancias

El estado de resultado o bien conocido como Estado de pérdidas y ganancias tiene como objeto distribuir la operatividad de la empresa, ingresos y gastos, en busca de cumplir con una utilidad considerable y positiva que permita el pago a los socios, los trabajadores y los impuestos como mínimo.

En el caso del proyecto financiero de la compañía Adiransa S.A., el estado de resultados de escenario conservador refleja una pérdida del ejercicio en el periodo 1 (3 meses) del año 2016, y el periodo 2 que corresponde al año 2017 debido a que el periodo de gracia culmina, mientras que en los años siguientes existe una utilidad neta puesto a que ventas netas aumentaron y factores adicionales que permiten aquel resultado.

Lo mismo no sucede en el escenario pesimista, en donde las ventas netas, a pesar de presentar un resultado positivo que cumple con la utilidad operativa del negocio, sus gastos no operacionales son mayores lo que produce una pérdida neta en los cinco años considerados para el proyecto.

El escenario optimista, tiene cierta similitud al escenario conservador en cuanto al retorno del negocio, que aunque hasta el periodo 2 mantenga resultados negativos, este escenario presenta resultados inferiores, es decir la pérdida neta del ejercicio es menor y la utilidad de los últimos tres años es mayor debido a que las estimaciones de ventas son más altas que las desarrolladas en los otros dos escenarios.

Tabla 35 Estado de Pérdidas y Ganancias (escenario conservador)

DESCRIPCIÓN	PERIODO 1 (3 MESES)	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
Ventas Netas	\$210.561,35	\$858.687,24	\$1.313.175,10	\$1.785.080,26	\$2.274.909,53
Costo de ventas	\$132.510,44	\$547.700,39	\$801.460,81	\$1.066.924,90	\$1.343.159,48
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$78.050,91	\$310.986,86	\$511.714,30	\$718.155,36	\$931.750,05
Gastos de ventas	\$29.337,53	\$121.736,03	\$153.494,96	\$185.308,79	\$217.179,25
Gastos de administración	\$69.081,35	\$292.700,09	\$304.843,08	\$316.846,52	\$328.694,48
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	\$-20.367,97	\$-103.449,26	\$53.376,26	\$216.000,05	\$385.876,33
Gastos financieros	\$7.790,96	\$15.040,88	\$11.253,61	\$4.977,56	\$541,04
Amortización diferidos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros ingresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros egresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UTILIDAD (PERD) ANTES PARTICIPACIÓN	\$-28.158,93	\$-118.490,14	\$42.122,66	\$211.022,49	\$385.335,29
15% Participación utilidades	\$0,00	\$0,00	\$6.318,40	\$31.653,37	\$57.800,29
UTIL. (PERD.) ANTES IMP.RENTA	\$-28.158,93	\$-118.490,14	\$35.804,26	\$179.369,12	\$327.535,00
Impuesto a la renta 25%	\$0,00	\$0,00	\$8.951,06	\$44.842,28	\$81.883,75
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	\$-28.158,93	\$-118.490,14	\$26.853,19	\$134.526,84	\$245.651,25
Reserva Legal 10%	\$0,00	\$0,00	\$2.685,32	\$13.452,68	\$24.565,12
UTILIDAD DISTRIBUIBLE	\$-28.158,93	\$-118.490,14	\$24.167,87	\$121.074,16	\$221.086,12

Elaborado por: Los Autores

Tabla 36 Estado de Pérdidas y Ganancias (escenario pesimista)

DESCRIPCIÓN	PERIODO 1 (3 MESES)	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
Ventas Netas	\$105.280,67	\$433.538,59	\$445.524,08	\$685.533,63	\$935.955,80
Costo de ventas	\$71.725,79	\$289.667,12	\$298.487,04	\$425.861,82	\$559.061,56
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$33.554,88	\$143.871,47	\$147.037,04	\$259.671,80	\$376.894,24
Gastos de ventas	\$22.152,72	\$92.233,39	\$94.406,26	\$110.919,27	\$127.482,06
Gastos de administración	\$62.541,20	\$264.075,10	\$274.630,22	\$285.045,95	\$295.306,35
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	-\$51.139,04	-\$212.437,01	-\$221.999,43	-\$136.293,41	-\$45.894,17
Gastos financieros	\$7.790,96	\$15.040,88	\$11.253,61	\$4.977,56	\$541,04
Amortización diferidos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros ingresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros egresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UTILIDAD (PERD) ANTES PARTICIPACIÓN	-\$58.930,00	-\$227.477,89	-\$233.253,04	-\$141.270,97	-\$46.435,21
15% Participación utilidades	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UTIL. (PERD.) ANTES IMP.RENTA	-\$58.930,00	-\$227.477,89	-\$233.253,04	-\$141.270,97	-\$46.435,21
Impuesto a la renta 25%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	-\$58.930,00	-\$227.477,89	-\$233.253,04	-\$141.270,97	-\$46.435,21
Reserva Legal 10%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UTILIDAD DISTRIBUIBLE	-\$58.930,00	-\$227.477,89	-\$233.253,04	-\$141.270,97	-\$46.435,21

Elaborado por: Los Autores

Tabla 37 Estado de Pérdidas y Ganancias (escenario optimista)

DESCRIPCIÓN	PERIODO 1 (3 MESES)	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
Ventas Netas	\$210.561,35	\$1.300.615,78	\$1.782.096,32	\$2.285.112,10	\$2.807.867,40
Costo de ventas	\$137.135,09	\$779.241,54	\$1.034.810,96	\$1.302.434,69	\$1.581.237,37
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$73.426,26	\$521.374,25	\$747.285,36	\$982.677,41	\$1.226.630,03
Gastos de ventas	\$35.038,28	\$176.241,69	\$209.606,35	\$242.575,62	\$275.642,88
Gastos de administración	\$78.881,02	\$334.364,68	\$348.396,29	\$362.271,16	\$375.971,36
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	-\$40.493,04	\$10.767,87	\$189.282,72	\$377.830,63	\$575.015,79
Gastos financieros	\$7.790,96	\$15.040,88	\$11.253,61	\$4.977,56	\$541,04
Amortización diferidos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros ingresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros egresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UTILIDAD (PERD) ANTES PARTICIPACIÓN	-\$48.284,00	-\$4.273,01	\$178.029,11	\$372.853,07	\$574.474,75
15% Participación utilidades	\$0,00	\$0,00	\$26.704,37	\$55.927,96	\$86.171,21
UTIL. (PERD.) ANTES IMP.RENTA	-\$48.284,00	-\$4.273,01	\$151.324,74	\$316.925,11	\$488.303,54
Impuesto a la renta 25%	\$0,00	\$0,00	\$37.831,19	\$79.231,28	\$122.075,89
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	-\$48.284,00	-\$4.273,01	\$113.493,56	\$237.693,83	\$366.227,66
Reserva Legal 10%	\$0,00	\$0,00	\$11.349,36	\$23.769,38	\$36.622,77
UTILIDAD DISTRIBUIBLE	-\$48.284,00	-\$4.273,01	\$102.144,20	\$213.924,45	\$329.604,89

Elaborado por: Los Autores

5.8 Indicadores económicos (VAN, TIR)

Para la estimación de los indicadores financieros se tomaron en cuenta las Letras del Tesoro estadounidense de los próximos 10 años. A partir de esta premisa resultó una tasa de interés sin riesgo, misma que sumada con el Beta (β) varianza y covarianza del sin riesgo (R_f) y el indicador de escalamiento de precios internacionales del 1.95% se estimó una tasa total de 8.73%.

Esta tasa de seguridad en la inversión junto con la tasa impuesta por la financiera total 19.81%, propone a los socios fiabilidad del dinero en la inversión.

Tabla 38 Tasas

E(mkt)	1,95%
Rf	0,03%
Beta	4,53
Tasa Banco	8,73%
Tasa descuento	19,81%

EE.UU. T-Note a 10 años Futuros	Margen	VAR	DESV EST	COV
130,88				
128,91	-1,5%	0,000233539	0,01528198	0,000688288
128,31	-0,5%	2,18666E-05	0,004676175	2,14644E-05
126,17	-1,7%	0,000287684	0,016961243	0,000816005
127,44	1,0%	9,93107E-05	0,009965474	0,000948207
127,32	-0,1%	8,8832E-07	0,000942507	2,67661E-05
128,73	1,1%	0,000119972	0,010953158	0,003064787
127,69	-0,8%	6,63366E-05	0,008144726	0,001634052
125,91	-1,4%	0,000199857	0,014137082	0,001843409
130,41	3,5%	0,001190702	0,034506556	0,002702147
125,91	-3,6%	0,001277334	0,035739814	0,009179489
129,58	2,8%	0,000802151	0,028322272	0
130,91	1,0%	0,000103219	0,010159652	0
130,39	-0,4%	1,59044E-05	0,003988036	0,000443115
129,8	-0,5%	2,06612E-05	0,004545455	8,11688E-05
132,97	2,4%	0,000568344	0,023839964	0,000183059
133,05	0,1%	3,61535E-07	0,000601278	2,47585E-06
131,08	-1,5%	0,000225871	0,01502899	0
132,03	0,7%	5,17728E-05	0,007195334	0,002314222
	0,034%	0,029%	1,7%	0,13%

Elaborado por: Los Autores

Con el fin de encontrar el punto en el que se genere rentabilidad y sobrepasen los mínimos requeridos por los socios, resultó la creación de escenarios conservador, pesimista y optimista.

El escenario pesimista reflejó en los estados financieros que durante los periodos considerados para el proyecto no resulta positivo, es por esa razón que para la evaluación del proyecto, en lo que se refiere a la Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor actual neto (VAN) se tomará solo el escenario optimista y el escenario conservador.

Tabla 39 Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN) (Escenario conservador)

FLUJO DE FONDOS	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
Inversión Fija	155.200,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo Operacional (egresos) ingresos	0,00	-12.950,06	-73.777,62	83.047,91	245.671,70	415.547,97
Flujo Neto (Precios corrientes)	155.200,34	-12.950,06	-73.777,62	83.047,91	245.671,70	415.547,97
	TIRF:	34,16%				
	VAN:	118.494,89				

Elaborado por: Los Autores

Con una inversión de \$155.200,34, y un flujo operacional atrayente durante los cinco años proyectados, el escenario conservador (Tabla 39), presenta una TIR financiera del 34,16% y un Valor Actual Neto de \$ 118.494,89. Este valor considera los costos y gastos operacionales y no operacionales que con al ser un resultado positivo indica que el proyecto es factible y económicamente viable.

Tabla 40 Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN) (Escenario optimista)

FLUJO DE FONDOS	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
Inversión Fija	-155.200,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión Diferida	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo Operacional (egresos) ingresos	0,00	-33.075,13	40.439,52	218.954,36	407.502,28	604.687,44
Flujo Neto (Precios corrientes)	-155.200,34	-33.075,13	40.439,52	218.954,36	407.502,28	604.687,44
	TIRF:	63,14%				
	VAN:	415.489,86				

Elaborado por: Los Autores

Este escenario optimista, permite una recuperación de la inversión desde el segundo periodo (año 2017), esto quiere decir que la compañía Adiransa S.A. podría generar una utilidad a partir del siguiente año, mismo que se demuestra a través del Estado de Resultados. En cuanto a la TIR financiera, el escenario óptimo reflejó una mucho mayor al escenario conservador, 63,14% y un VAN de 415.489,86 lo que indica que es financieramente aceptable.

Conclusión y recomendaciones

La propuesta de intervención en la actividad empresarial de exportación a través del “*estudio de factibilidad*” y su “*Plan de exportación*” hacia la Unión Europea, en la empresa Adiransa S.A., para potenciar las habilidades, induce asegurar el valor de la oferta durante la comercialización internacional del Plátano como oportunidad, apoya el crecimiento económico del país. Una acción que comenzó con la gestión de la documentación para calificar la exportadora, no productora, e integrar proveedores calificados en una red de negocios que opera instrumentos de planeación, ejecución y evaluación integrados.

El análisis parte del dilema planteado para la empresa: ¿qué factibilidad sería viable para Adiransa S.A.? ¿Un plan de exportación facilita posicionar la inversión? Ello señala el propósito del estudio: explorar la factibilidad de exportar el plátano barraganete a la Unión Europea, ya que se buscaba evaluar la viabilidad de negocio en la empresa Adiransa S.A. Un estudio que monitorea el comercio internacional del plátano y explica el potencial a través de la Cadena de Valor, observando las normas y exigencias del comercio en la Unión europea en un plan de exportación y a través de la evaluación financiera de los flujos proyectados.

El primer análisis permitió encontrar lo relevante del negocio del plátano: su incremental producción del 2014 (+27,36%) respecto al año 2013, la variación de los precios y los márgenes reconocidos. Ello se resume en el volumen de intercambio mundial (en dólares), la participación del Ecuador (217.448 toneladas, o sea, 15.40% de la demanda internacional) y la tasa de crecimiento anual (5.83% en volumen y 12.70% en valor FOB). Se encuentra que durante lo que va del periodo (enero/2016 a abril/2016), los 5 principales destinos del plátano Ecuatoriano generaron (en miles de

dólares): Estados Unidos USD 20,532.61, Bélgica USD 3,099.56, Colombia USD 1,892.86, España USD 1,052.08 y Chile con USD 557.77

El estudio de la Cadena de Valor facilitó comprender que el exportador, con tan solo seis días de intervención, aproximadamente tiene un margen de ganancia del 22.7%, este factor es realmente importante para la toma de decisión de la compañía, puesto que de acuerdo las variables precio-tiempo, la intensidad del exportador es relativamente baja.

El importador, al igual que el exportador, tiene un margen considerablemente alto respecto precio-tiempo, este actor como en párrafos anteriores se mencionó se torna en muchas veces mayorista, tomando ambos márgenes, en un escenario conservador logra obtener el 45%.

Tras este análisis de márgenes, tiempo, precios y retorno de la cadena de valor del plátano barraganete, entre los actores (exportador e importador) existe un margen que compensa el tiempo que conlleva dicha actividad mercantil, por esa razón debería considerarse que exista alianza entre las partes o en su lugar, Adiransa S.A, encontrar la posibilidad de situarse legalmente como compañía en diferentes países de la Unión Europea.

La observación desde los enlaces en las redes de interacción que encadenan los procesos y articulan el valor, permite evaluar las particularidades del negocio de exportación del plátano, que la empresa debe incorporar como herramienta de clasificación y organización en sus procesos, con el fin de obtener una ventaja competitiva; ventaja que requiere plantearse en un Plan de exportación estratégico que ilumine el potencial y destaque los tiempos, márgenes y alianzas necesarias para posicionar la actividad de la empresa.

El análisis financiero permite observar los costos en los que se incurre y los ingresos que se pueden esperar, es por esa razón que la creación de escenarios generó un punto de equilibrio entre los posibles resultados del negocio, el escenario pesimista, desde el cálculo de los ingresos y el flujo operacional presentaba rastros de que no era capaz de cubrir los gastos operacionales y no operacionales por lo que su Valor Actual Neto en negativo presenta que financieramente el negocio no resulta aceptable.

Mientras que con los escenarios conservador y optimista, se logra alcanzar una TIR 34,16% y 63,14%, y un VAN de 118.494,89 y \$415.489,86 respectivamente, lo que significa que en las condiciones detalladas en el presente trabajo, el proyecto

de emprender el negocio de exportación de plátano barraganete de origen ecuatoriano hacia Europa es viable y que es responsabilidad del exportador cumplir con las estrategias para lograr alcanzar la meta del escenario óptimo, bajo el comienzo de un escenario conservador.

Bibliografía

- (2016). En 50Minutos.es, *El análisis PESTEL: Cómo diseñar las mejores estrategias para asegurar la continuidad de su negocio*. Primento.
- afierro. (22 de Abril de 2012). *Apoyo a docentes y estudiantes*. Obtenido de Contabilidad y Finanzas: <http://www.contabilidadyfinanzas.com/elementos-de-los-flujos-financieros.html>
- Asociación Nacional del Café. (24 de Junio de 2016). *Cultivo de Plátano: Anacafé*. Obtenido de Anacafé Asociación Nacional del Café: http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=Cultivo_de_platano
- Ávila, J. (2009). *Economía*. Madrid: Umbral.
- Ceballos, L. (s.f.). *Como Importar: Comercio y Aduanas*. Obtenido de Comercio y Aduanas: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/comopuedoimportar/120-que-es-importar>
- Chamorro, M. (12 de Septiembre de 2012). *Ventajas y Desventajas de la importación*. Obtenido de Blogspot: <http://ventajasydesventajasdelaimportacion.blogspot.com/>
- Coordinación General de Sistema de Información Nacional. (Marzo de 2016). *SINAGAP*. Recuperado el 08 de Junio de 2016, de <http://sinagap.agricultura.gob.ec>
- Correa, R. (26 de noviembre de 2012). *35 propuestas para el socialismo del buen vivir*. Obtenido de dominicioecuatoriano: <https://docs.google.com/file/d/0B9GBuU6yQGESMWphcUIhbktBaHM/view>
- Davila, M. e. (1983). *Guía Técnica para el Cultivo del plátano*. Nicaragua.
- Dissup. (s.f.). *Frutas y Cacao > Plátano Barraganete: Dissup*. Recuperado el 15 de 06 de 2016, de Dissup: <http://www.dissup.com/productos/platano-barraganete>

- European Commission. (18 de Agosto de 2016). *Press Release details: European Commission*. Obtenido de European Commission: http://europa.eu/rapid/press-release_STAT-16-2842_en.htm
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2011). *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Ginebra, Suiza.
- Gervais, M. (1995). *Strategies de l'entreprise*. París.
- Hernandez, J. (2013). *Incoterms y su importancia en las actividades comerciales. Observatoria de la Economía Latinoamericana*.
- IICA Nicaragua. (24 de Junio de 2016). *Guía Práctica para la exportación a EE.UU Plátano*. Obtenido de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA Nicaragua: <http://www.bio-nica.info/biblioteca/IICA2006Platano.pdf>
- Lerma, A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos: una visión integral*. Cengage Learning Editores.
- Macas, G. (2014). *Cinco Países concentran el 69.5% de la exportación de banano. El agro*.
- Marcaria.ec. (08 de Agosto de 2016). *Registro de Marcas: Marcaria.ec Network* . Obtenido de Marcaria.ec Network: <http://www.marcaria.ec/registro-de-marcas.html>
- Martínez, A. (2001). *El cultivo del plátano en los Llanos Orientales*. Bucaramanga: Corpoica.
- Mercado, S. (2000). *Comercio Internacional: Mercadotecnia Internacional, importación Exportación*.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (29 de Octubre de 2012). *MAGAP*. Obtenido de *MAGAP*: http://balcon.magap.gob.ec/mag01/pdfs/aministerial/2012/2012_0501.pdf

- Ochoa, A. (2008). Las PyMEs y el Comercio Exterior: ¿Por qué es necesario un plan de exportación? CEDEX, Universidad de Palermo. *CEDEX*, 2.
- Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación . (2007). Análisis FODA. En *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos Directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad* (pág. 139). Roma: Food & Agriculture Org.
- ProEcuador. (17 de Septiembre de 2013). *Requisitos para exportar banano: Proecuador*. Obtenido de Proecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-banano/>
- Proecuador. (10 de Noviembre de 2014). *Guía del Exportador: Proecuador*. Obtenido de Proecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>
- Proecuador. (2015). *Proecuador*. Obtenido de Análisis Sectorial Plátano 2015: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/PROEC_AS2015_PLATANO.pdf
- Rosales, J. (2000). En J. Rosales, *Elementos de la microeconomía* (pág. 25). Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED.
- Rosales, J. (2000). En J. Rosales, *Elementos de Microeconomía* (pág. 40). Universidad Estatal a distancia EUNED.
- Roseboom, P. (1988). El cultivo de platano en el valle de Sixaola, Costa Rica. *Atlantic Zone Programme*, 16-32.
- Servicio de Rentas Internas. (05 de 07 de 2016). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>
- Tumbaco, A. e. (2015). *Manual para el cultivo de plátano de exportación*. Quito: Santiago M. Ulloa Ph. D. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/272166398_Manual_para_el_cultivo_de_platano_de_exportacion

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y Ministerio del Litoral. (2008).
“Estudio integral de las cadenas de valor, de cinco proyectos calificados como ganadores por su alto rendimiento de divisas”. Guayaquil.

Vindas, L. (29 de Febrero de 2013). *Negocios: El Financiero Costa Rica*. Obtenido de El Financiero Costa Rica:
http://www.elfinancierocr.com/negocios/Consumidor_europeo-Procomer-Union_Europea-exportaciones_0_248975108.html



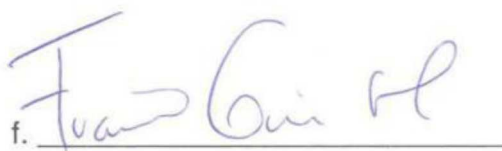
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Guim Moreira, Francisco Javier, con C.C: # 0927348078; Romero Ronquillo, Ana María, con C.C: # 0926922972, autores del trabajo de titulación: Estudio de factibilidad y plan de exportación del plátano barraganete de la empresa Adiransa S.A. a la Unión Europea previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 19 de septiembre de 2016

f. 

Guim Moreira, Francisco Javier

C.C: 0927348078

f. 

Romero Ronquillo, Ana María

C.C: 0926922972



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estudio de factibilidad y plan de exportación del plátano barraganete de la empresa Adiransa S.A. a la Unión Europea.		
AUTOR(ES)	Francisco Javier, Guim Moreira Ana María, Romero Ronquillo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Jack Alfredo, Chávez García		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	19 de septiembre de 2016	No. DE PÁGINAS:	131
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercio Exterior, Economía, Macroeconomía		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	PLÁTANO, AGRICULTURA, UNIÓN EUROPEA, CADENA DE VALOR, PLAN DE EXPORTACIÓN, INVERSIÓN.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El proyecto integral de exportación del “Plátano”, es una respuesta tanto a necesidades del sector agrícola como de la demanda internacional; éste obedece a los lineamientos de cambio en la Matriz Productiva, porque incorpora una fuente de producción nacional, creador de empleo, y contribuye al desarrollo socio-comercial. La ascendente demanda de commodities en el mercado Internacional y los recientes acontecimientos ocurridos en el Ecuador, han provocado que aparezcan nuevas formas contribuir al desarrollo del país; si bien, la tendencia es hacia el comercio de productos con valor agregado, el Ecuador, con larga tradición internacional en el intercambio de bienes agrícolas, un negocio que, como commodities, se trabaja por “bloques” o espacios; uno de ellos la Unión Europea, tiene un “canal de entrada” a través de la calificación de nuevas empresas exportadoras, que buscan crecimiento económico, iniciar su actividad en el mercado internacional y posicionarse en la Cadena de Valor, la cual permitirá determinar los márgenes de ganancia y tiempo que ocupa cada uno de los agentes intervinientes. Un plan de exportación abarca un estudio de factores importantes tanto de la empresa como del mercado objetivo. El mercado elegido es el de la Unión Europea, con una legislación uniforme; ello contribuye, para una empresa que busca ingresar en el negocio, a facilitar las negociaciones con bróker, cabe recalcar que la UE muchas veces sirve como puerto de destino para entrar a nuevos mercados, ya que los importadores si bien destinan el producto al consumo interno también lo re-direccionan a nuevos mercados.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-82288029; +593-9-67588435	E-mail: franciscoguimmoreira@hotmail.com ; niita.romero@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-9-84228698		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			