

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EXPORTACIÓN
DEL MANGO ECUATORIANO HACIA EL MERCADO ESPAÑOL”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EMPRESARIAL**

**XIMENA ALEXANDRA BUSTILLOS AREQUIPA
alxibu@yahoo.com**

**DIRECTOR: ING. PATRICIO ESTRADA HEREDIA
estradap@uio.satnet.net**

2010

DECLARACIÓN

Yo, Ximena Alexandra Bustillos Arequipa, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Ximena Alexandra Bustillos Arequipa

CERTIFICACIÓN

Certifico que le presente trabajo fue desarrollado por Ximena Alexandra Bustillos Arequipa, bajo mi supervisión.

Ing. Patricio Estrada Heredia
DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTO

A mi Madre quien me ha empujado hasta el cansancio para culminar esta meta, con su abnegación y entrega se ha convertido en el motor principal de mi vida, gracias por todas sus enseñanzas y consejos, por ser mi mejor amiga. Mami perdón por la demora le quiero mucho.

Gracias ñaño por la paciencia tu sabes cuan importante eres en mi vida, por enseñarme a ser responsable este tiempo que hemos vivido solos, por ser mi ejemplo

A mi ñaño Marco, como dijo mi ñaño tu has sido quien nos hizo infaltable la ausencia de nuestro padre, gracias por ser nuestro pilar, nuestro apoyo en todo momento.

A mi Flaco bello gracias por el aguante, y fue aquí en esta universidad donde conocí el amor verdadero.

Gracias a toda mi familia quienes siempre me han apoyado, me han empujado y se han preocupado por nosotros

A mi Director de Tesis por su orientación, enseñanzas, paciencia y amistad, brindada durante la realización del proyecto.

A todos mis compañeros siempre les voy a recordar a pesar de estar en rumbos diferentes nunca voy a olvidar todos esos bellos momentos que vivimos día a día en las aulas

A todos ellos mi eterno agradecimiento.

Ximena

**A mi Madre, a mi hermano Jorge Eduardo
a mi ñaño Marco y a mi Flaco**

ÍNDICE

Índice General	I
Índice de Tablas	VI
Índice de Gráficos	VIII
Resumen	IX

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 TEMA	1
1.2 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2.1 Planteamiento del Problema	1
1.2.2 Formulación del Problema	3
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 JUSTIFICACIÓN	4
1.4.1 Justificación Práctica	4
1.5 MARCO REFERENCIAL	5
1.5.1 Marco Teórico	5
1.5.2 Marco Conceptual	7
1.6 HIPOTESIS DE TRABAJO	11
1.6.1 Hipótesis General	11
1.6.2 Hipótesis Específicas	12
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS	12

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ENTORNO NACIONAL E INTERNACIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO	13
2.1.1 Macro Ambiente	13
2.1.1.1 Factor Económico	14
2.1.1.2 Factor Político	27
2.1.1.3 Factor Social y Cultural	28

2.1.1.4	Factor Tecnológico	30
2.1.1.5	Factor Ambiental	30
2.1.1.6	Factor Internacional	31
2.1.2	Micro Ambiente	50
2.1.2.1	Clientes	50
2.1.2.2	Proveedores	51
2.1.2.3	Intermediarios	54
2.1.2.4	Competidores	54
2.1.2.5	Identificación de Oportunidades	56
2.1.2.6	Identificación de Amenazas	57
2.2	ANÁLISIS INTERNO	58
2.2.1	Capacidad Organizacional	58
2.2.1.1	Planeación	60
2.2.1.2	Organización	61
2.2.1.3	Dirección	62
2.2.1.4	Control	62
2.2.2	Capacidad Financiera	62
2.2.3	Capacidad Productiva	63
2.2.4	Capacidad Competitiva	64
2.2.4.1	Producto	64
2.2.4.2	Precio	64
2.2.4.3	Comunicación	66
2.2.4.4	Distribución	66
2.2.5	Identificación de Fortalezas	67
2.2.6	Identificación de Debilidades	68
2.3	MATRIZ FODA	69
2.4	EVALUACIÓN DE LOS FACORES EXTERNOS E INTERNOS	73
2.4.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos	73
2.4.2	Aplicación Matriz de Evaluación de Factores Externos	73
2.4.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos	75
2.4.4	Aplicación Matriz de Evaluación de Factores Internos	75

2.5	MATRIZ DE ESTRATEGIAS CRUZADAS	77
2.6	MATRIZ DE LA POSICIÓN Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	85
2.7	DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	87
2.8	UBICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN PERSPECTIVA	88
CAPÍTULO III		
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
3.1	DEFINICIÓN DEL NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA	89
3.2	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	89
3.3	PRINCIPIOS Y VALORES	90
	3.3.1 Principios	90
	3.3.2 Valores	91
3.4	VISION	93
3.5	MISION	94
3.6	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS POR PRESPECTIVAS	96
	3.6.1 Estrategia del Crecimiento del Ingreso	96
	3.6.2 Estrategias de la Productividad	96
3.7	OBJETIVOS	96
	3.7.1 Objetivos Corporativos	96
	3.7.2 Objetivos Estratégicos	97
3.8	ESTRUCTURA ESTRATÉGICA	99
	3.8.1 Mapa Estratégico	99
3.9	CONTROL Y EVALUACIÓN	99
	3.9.1 Verificación de Cumplimiento	99
	3.9.2 Causas de Incumplimiento	105
	3.9.3 Correctivos	106
CAPÍTULO IV		
MARKETING MIX		
4.1	OBJETIVOS	107
4.2	ESTRATEGIAS	107
4.3	ESTRATEGIAS OPERATIVAS O MIX DE MARKETING	108

4.3.1	PRODUCTO	108
4.3.2	PRECIO	120
4.3.3	DISTRIBUCIÓN	122
4.3.4	PROMOCIÓN	132
4.4	ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MARKETING	136
4.4.1	Estrategia de Producto	136
4.4.2	Estrategia de Precio	137
4.4.3	Estrategia de Distribución	138
4.4.4	Estrategia de Promoción	138

CAPÍTULO V

TRÁMITES Y DOCUMENTOS

5.1	HERRAMIENTAS COMERCIALES .- MERCADO	139
5.5.1	Barreras	139
5.5.2	Logística	140
5.2	PROCEDIMIENTOS PARA EXPORTAR	142
5.3	PASOS NECESARIOS PARA EXPORTAR MANGO	147
5.4	NORMAS Y REQUISITOS PARA INGRESAR MANGO A ESPAÑA	148
5.4.1	Normas Generales para la Importación e Introducción de Mercancías...	148
5.5	SANIDAD EXTERIOR	149
5.5.1	Exigencias Sanitarias y Fitosanitarias	151
5.6	FORMAS DE EMBALAJE	153
5.6.1	Funciones del Embalaje	153
5.6.2	Clasificación de Embalaje	155
5.6.3	Aspectos para determinar el Embalaje de Exportación	157
5.6.4	Tipos y Materiales de Empaque	159
5.6.5	Empaques de Consumo y Empaques de Transporte	161
5.6.6	Funciones de Empaque y Embalaje	161
5.6.7	Empaques por Productos de Exportación	162
5.6.8	Costo, Dimensiones del Empaque y Distribución	163

5.6.9	Normas y Preferencias	164
5.7	EMPAQUE Y EMBALAJE DE MANGO	165
5.8	TABLA DE COSTOS	167
5.8.1	Costos de Producción	167
5.8.2	Costos de Exportación	168
5.8.3	Formación del Precio CIF	169
5.9	TÉRMINOS DE VENTA	170
5.9.1	La Venta en Firme	170
5.9.2	Mercancía, Comisión o Consignación	170
5.9.3	Contrato de “Joint Venture”	170
5.9.4	INCOTERMS	171
5.9.5	Formas de Pago	173
CAPÍTULO VI		
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO		
6.1	ANÁLISIS ECONÓMICO	174
6.1.1	Inversiones en Activos Fijos	174
6.1.1.1	Requerimiento de Vehículos	174
6.1.1.2	Requerimiento de Maquinaria y Equipo	175
6.1.1.3	Requerimiento de Herramientas	175
6.1.1.4	Requerimiento de Muebles y Enseres	176
6.1.1.5	Requerimiento de Equipos de Oficina	176
6.1.1.6	Requerimiento de Equipos de Computación	177
6.1.2	Inversiones Secundarias	178
6.1.2.1	Insumos	178
6.1.2.2	Cronograma de Inversiones	179
6.1.2.3	Amortización de Activos Diferidos	180
6.1.2.4	Remuneraciones	181
6.1.2.5	Gastos	183
6.1.2.6	Depreciaciones	183
6.1.2.7	Mantenimiento	184
6.1.2.8	Seguros	185

6.1.2.9 Costos de Operación y Capital de Trabajo	186
6.2 ESTUDIO FINANCIERO	187
6.2.1 Ingresos	187
6.2.2 Egresos	188
6.2.2.1 Costos de Operación	188
6.2.2.2 Costos de Producción	188
6.2.2.3 Costos de Mano de Obra Directa	188
6.2.2.4 Gastos de Producción	189
6.2.2.5 Gastos Administrativos y de Ventas	190
6.2.3 Estados Financieros Proyectados	193
6.2.3.1 Estado de Pérdidas y Ganancias	193
6.2.3.2 Punto de Equilibrio	194
6.2.3.3 Flujo de caja Neto	195
6.2.3.4 Balance General	196
6.2.3.5 Flujo de Caja Financiado	198
6.2.4 Evaluación Financiera	199
6.2.4.1 Valor Actual Neto	199
6.2.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	201
6.2.4.3 Periodo de Recuperación de Capital	203
6.2.4.4 Relación Costo Beneficio	204
CONCLUSIONES	205
RECOMENDACIONES	207
BILBIOGRAFIA	208
ANEXOS	210

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1 INFLACIÓN AÑO 2009	14
TABLA 2.2 TASAS DE INTERES ACTIVAS Y PASIVAS 2009	16
TABLA 2.3 PIB POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	19
TABLA 2.4 BALANZA DE PAGO EN MILES DE DOLARES	20
TABLA 2.5 BALANZA DE PAGOS	21

TABLA 2.6 EXPORTACIONES DE MANGO POR DESTINO	23
TABLA 2.7 ESTACIONALIDAD DE LA COSECHA DE LOS PRODUCTORES DE MANGO EN EL MUNDO	26
TABLA 2.8 COMPONENTES DEL PIB ESPAÑOL	34
TABLA 2.9 PIB POR RAMAS DE ACTIVIDAD	35
TABLA 2.10 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS EN ESPAÑA	39
TABLA 2.11 CONSUMO DE FRUTA FRESCA EN EL HOGAR ESPAÑOL	45
TABLA 2.12 CONSUMO DE FRUTA FRESCA EN EL HOGAR ESPAÑOL PRECIO MEDIO	46
TABLA 2.13 GASTO SOBRE EL TOTAL DE ALIMENTACIÓN EN FRUTA FRESCA	46
TABLA 2.14 EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA	50
TABLA 2.15 PROVEEDORES DE MANGO	52
TABLA 2.16 PROVEEDORES DE SERVICIOS	53
TABLA 2.17 PRINCIPALES COMPETIDORES EN VENTA DIRECTA	54
TABLA 2.18 ESTRUCTURA DEL PRECIO DEL MANGO DE EXPORTACIÓN POR CAJA	
TABLA 2.19 MATRIZ FODA	69
TABLA 2.20 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN OA ESCENCIALES PARA FACTORES EXTERNOS	73
TABLA 2.21 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN FD ESCENCIALES PARA FACTORES INTERNOS	75
TABLA 2.22 ESTRATEGIAS FO	78
TABLA 2.23 ESTRATEGIAS DO	80
TABLA 2.24 ESTRATEGIAS FA	82
TABLA 2.25 ESTRATEGIAS DA	83
TABLA 2.26 MATRIZ DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	87
TABLA 2.27 MATRIZ UBICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN PRESPECTIVAS	88
TABLA 3.1 ELEMENTOS DE LA VISIÓN	93
TABLA 3.2 ELEMENTOS DE LA MISIÓN	95

TABLA 3.3 MATRIZ DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	98
TABLA 4.1 VARIABLES DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA	108
TABLA 4.2 INFORMACIÓN NUTRICIONAL DEL MANGO	111
TABLA 4.3 NIVEL DE MADUREZ DEL MANGO POR VARIEDAD	115
TABLA 4.4 CADENA DE PRODUCCIÓN DE MANGO HASTA SU EXPORTACIÓN	116
TABLA 4.5 ESTRUCTURA DEL PRECIO DEL MANGO POR CAJA	120
TABLA 5.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN MANTENIMIENTO UNA Ha	166
TABLA 5.2 COSTOS DE EXPORTACIÓN DE UN CONTENEDOR DE MANGO	167
TABLA 5.3 FORMACIÓN DEL PRECIO CIF DEL MANGO	168

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1 INFLACIÓN AÑO 2009	15
GRÁFICO 2.2 TASA DE INTERÉS ACTIVAS	17
GRÁFICO 2.3 TASA DE INTERÉS PASIVAS	18
GRÁFICO 2.4 PIB POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	19
GRÁFICO 2.5 BALANZA DE PAGOS GLOBAL	22
GRÁFICO 2.6 EXPORTACIONES DE MANGO POR DESTINO	24
GRÁFICO 2.7 PRODUCCIÓN DE MANGO POR TONELADAS	26
GRÁFICO 2.8 MAPA POLÍTICO EUROPA	31
GRÁFICO 2.9 FASES DEL PROCESOS ADMINISTRATIVO	59
GRÁFICO 2.10 PROCESO ADMINISTRATIVO	60
GRÁFICO 2.11 MATRIZ DE ESTRATEGIAS CRUZAS	78
GRÁFICO 3.1 MAPA ESTRATÉGICO	99
GRÁFICO 4.1 DISTRIBUCIÓN CORTA PARA EXPORTACIÓN DE MANGO	124
GRÁFICO 4.2 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE MANGO	130
GRÁFICO 4.3 DISTRIBUCIÓN CON INTERMEDIARIOS DE MANGO	131
GRÁFICO 4.4 DISTRIBUCIÓN DIRECTA DE MANGO	131

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio, es un plan de marketing para la exportación de mango, un producto conocido y consumido a nivel mundial, la comercialización de este producto tiene como destino el País Europeo (España).

Además se identifican los mercados potenciales para ingresar el producto, tomando en cuenta los aspectos culturales, sociales, políticos y económicos a fin de establecer las oportunidades y amenazas que se encuentran en entorno de dicho mercado; en función del análisis situacional del ambiente externo e interno.

Se diseña el direccionamiento estratégico en función de la definición del negocio, principios y valores, visión, misión, estrategias por perspectivas, objetivos, estructura estratégica, control y evaluación.

La mezcla de mercadotecnia o Marketing Mix es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto; en consecuencia se establece, para lo cual se toma en consideración el concepto de las 4 P's, que hoy por hoy, se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia y generar las estrategias en función del: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción

Estableceremos los trámites, documentos legales y los registros sanitarios que se requieren para exportar el mango y las formas de ingreso al mercado español.

Por último se define el estudio económico y financiero el cual permite conocer el diagnóstico económico y financiero en el tiempo para determinar los niveles de rentabilidad y el periodo de recuperación de las inversiones.

ABSTRACT

The present study, is a plan of marketing for the export of mango, a well-known product and consumed around the world, the commercialization of this product has as destiny the European country Spain.

In addition the potential markets are identified to enter the product, taking into account the different aspect as cultural, social, political and economic, in order to establish the opportunities and threats that are in surroundings of this market; based on the situational analysis of the external and internal atmosphere.

The strategic trends is based on the definition of the business, principles and values, vision, mission, strategies by perspective, objectives, strategic structure, control and evaluation.

The mixture of marketing research or Marketing Mix is the controlable tactical set of tools of marketing research that the company combines to produce an answer wished in the market puts. The marketing research mixture includes everything what the company can make to influence in the demand of its product; for which the concept of the 4 Ps is considered, that in the present time, is the most used classification to structure the tools or variables of the marketing research mixture and to generate the strategies based on: Product, Price, Place (distribution) and Promotion

Here, we will settle down the legal proceedings, documents and the sanitary registries that are required to export the handle and the forms from enter the Spanish market.

Finally the economic and financial study is defined which allows to know the economic and financial diagnosis in the time to determine the yield levels and the period of recovery of the investments.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1. TEMA

“Diseño de un plan de marketing para la exportación del mango ecuatoriano hacia el mercado español”

1.2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Planteamiento del Problema

Ecuador es el segundo país exportador de mango a la Unión Europea, después de Brasil, a nivel de Sudamérica; no existe apoyo financiero a las exportaciones, en consecuencia esta variables es una oportunidad para los exportadores, condición que permite un crecimiento sustentable y sostenido en el tiempo y para el sector agrícola del Ecuador, permitiendo ingresar mayor cantidad de divisas y generar un flujo de dinero que permite la recuperación de la economía Ecuatoriana.

Ecuador exporta mango a la Unión Europea y esta a su vez, reexporta hacia otros países de la Unión europea, determinándose que en el 2006, los países de la UE re exportaron 118 mil toneladas de mangos con un valor de 131 millones de Euros. Casi el 90% de estas exportaciones eran hacia otros países de la UE, los principales países exportadores eran Holanda, Francia y Bélgica. Y en menor proporción se encuentra España, Alemania y el Reino Unido; restando ingresos por las exportaciones a Ecuador, en consecuencia con este proyecto se intenta quitar estos intermediarios del canal de distribución y exportar el mango en forma directa al mercado español a fin obtener mayor rentabilidad económica.

España debido a las condiciones y estaciones climáticas no posee recursos naturales para producir mango para satisfacer el consumo interno y externo, condición que le hace depender de la importación de varios productos agrícolas entre ellos tenemos el mango.

El consumo de productos tropicales en la alimentación española es alto, en esta alimentación se incluye el mango, variable que se convierte en una oportunidad de negocio para los países productores de esta fruta tropical (mango). El mango es la cuarta fruta tropical de mayor comercialización en el mundo, razón por la cual se exporta como fruta fresca en un 98%.

Cada año la compañía exporta el 70% del total de su producción a los Estados Unidos. El restante 30% de la producción de mango es exportado a Europa, Canadá, Nueva Zelanda, México y Chile

Ecuador es un país que tiene todas las características y las condiciones climáticas para la producción de mango en consecuencia en la actualidad existen 6.420 hectáreas destinadas al cultivo de mango de exportación, divididas en 192 fincas, ubicadas en las Provincias de Guayas (90%), Los Ríos, Manabí y el Oro, con el 10%. Las variedades de exportación que cultiva son: Tommy Atkins (56.5%), Haden (21%), Kent (14.1%), Edward (2.2%), Keitt (1.9%) y Ataulfo (0.5%).

En Ecuador la estacionalidad de la cosecha se presenta desde el mes de septiembre hasta el mes de febrero. El principal mercado de destino es Estados Unidos con el 79%, la Unión Europea 15.7% y Canadá el 6%, Ecuador ostenta la más alta tasa de crecimiento anual de los países exportadores en el periodo 1980-2000, con el 61.60%.

Tomando como referencia estos antecedentes, Ecuador tiene la oportunidad para exportar mango al mercado español.

1.2.2. Formulación del problema

¿Qué elementos debe contener un plan de marketing, dentro de los aspectos, logísticos, operativos, estratégicos de mercadeo internacional para la exportación de mango hacia España?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan de Marketing para la exportación del Mango Ecuatoriano hacia España diseñado por etapas, en las que se analice el entorno propio y el entorno internacional, las formas de entrada al mercado exterior, el mix del marketing, los pasos y las estrategias de negociación Internacional.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico situacional para determinar el nivel de desarrollo actual de la producción y comercialización nacional e internacional de mango.
- Definir el direccionamiento estratégico, para determinar la misión, visión, estrategias y objetivos estratégicos del proyecto.
- Establecer un plan de marketing estratégico con sus herramientas para definir objetivos y estrategias para el ingreso al mercado objetivo para la exportación.
- Determinar el mix del marketing para la exportación.
- Determinar un programa de acción y control para evaluar el plan de marketing.
- Establecer los trámites y documentos legales para la exportación de la fruta.

- Establecer los registros sanitarios que se requieren para exportar el mango.
- Realizar el estudio financiero y económico para determinar el nivel de las inversiones, ingresos por ventas, costos de producción, determinación de estados de resultados, evaluación del proyecto mediante el valor presente neto, tasa interna de retorno, periodo de recuperación de la inversión y la relación costo beneficio para determinar la factibilidad del proyecto.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Justificación Práctica

El mango es una de las frutas con mayor crecimiento en producción y en exportaciones. Sustanciales volúmenes se comercializan en Norteamérica, Europa y Asia. El éxito notable de este fruto en el comercio mundial, puede apreciarse en los volúmenes de importación de países como EE.UU., Japón y de la Unión Europea.

Los tres principales mercados importadores a nivel mundial son Estados Unidos la Unión Europea y Asia. Cabe señalar, que la producción en estos países de mango es mínima y para abastecerse de producto necesitan comprar. A pesar de que la demanda de mango se concentra en la población inmigrante latino y asiático, cada vez hay más consumidores en el resto de la población.

Ecuador tiene que aprovechar estos mercados para obtener mayores ingresos y ayudar al sector agrícola ya que de ésta actividad dependen miles de familias Ecuatorianas.

El proyecto en sí aborda el nivel de desarrollo actual de producción y comercialización nacional e internacional de mango. Luego se establece un plan

de marketing estratégico para definir objetivos y estrategias para el ingreso al mercado objetivo, después de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto, se fija el mis del marketing del producto. Y para evaluar el plan de marketing de determinará un plan de acción y control. Por último estableceremos los trámites, documentos legales y los registros sanitarios que se requieren para exportar el mango y las formas de ingreso al mercado español.

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. Marco Teórico

“Para incursionar en ventas al exterior se debe conocer los siguientes parámetros:

Examinar el entorno del marketing internacional, éste entorno ha cambiado mucho en las últimas dos décadas y a creado nuevas oportunidades y nuevos problemas. La economía mundial se ha globalizado. El comercio y la inversión mundiales han crecido rápidamente, y se han abierto muchos mercados atractivos. El sistema financiero internacional se ha vuelto más complejo y volátil, y las compañías estadounidenses enfrentan barreras comerciales cada vez más altas, erigidas con el fin de proteger los mercados nacionales contra la competencia exterior.

El sistema de comercio internacional.- Al vender a otro país las empresas enfrentan diversas restricciones del comercio. La más común es el arancel, también debería enfrentar una cuota, embargo, controles de cambio, barreras comerciales no arancelarias.

El entorno Económico nos refleja el atractivo de un como atractivo con dos factores económicos: la estructura de la industria del país y su distribución de ingresos

El entorno Político - Legal de las naciones difieren mucho en sus entornos político y legal. Debemos considerar por lo menos cuatro factores político legal para decidir si conviene vender, o no, en un país determinado: las actitudes hacia las compras internacionales, la burocracia del gobierno, la estabilidad política y la reglamentación monetaria

El entorno Cultural, cada país tiene sus propias tradiciones, normas y tabús. El que vende debe examinar las formas en los que los consumidores de los diferentes países ven y usan ciertos productos.

Antes de elegir salir al extranjero, el exportador debe tratar de definir sus objetivos y políticas de marketing internacional; debe decidir qué volumen de ventas quiere tener en el extranjero. La mayor parte de las compañías comienzan en pequeño cuando sale al extranjero. Algunas planean seguir siendo pequeñas, pues consideran las ventas internacionales como un área secundaria de su negocio, otras tienen planes más amplios, y ven los negocios internacionales como igualmente importantes, o aún más negocios nacionales.

La forma más sencilla de entrar en un mercado extranjero es mediante la exportación. La compañía puede exportar pasivamente sus excedentes de vez en cuando, o efectuar un compromiso activo de expandir sus exportaciones a un mercado en particular. En cualquier caso, la compañía produce todos sus bienes en su país de origen, aunque tienen la posibilidad de modificarlos para el mercado de exportación, La exportación es la estrategia que menos cambios requiere en las líneas de productos, organización, inversiones o misión de la compañía.

Las empresas suelen comenzar con exportaciones indirectas; es decir, trabajan a través de intermediarios de marketing internacionales independientes. La exportación indirecta requiere de menor inversión, porque la compañía no necesita una fuerza de ventas ni una serie de contratos en el extranjero.

Además, el riesgo es menor. Los intermediarios de marketing internacional, comerciantes o agentes de exportación, organizaciones corporativas y compañías de administración de exportación, con sede en el país exportador, aportan conocimientos y servicios a la relación, y por ello el exportador normalmente no comete errores”¹

1.5.2. Marco Conceptual

“Agente Exportador e importaciones.- Agentes del fabricante que se especializan en el comercio de exportaciones”².

“Agente Intermediario.- Son mayoristas que no poseen los productos que venden. Su propósito principal es colaborar en la compra y en la venta”³

“Amenazas.- Factores externos ambientales negativos.”⁴

“Aranceles.- Son los impuestos u obligaciones aduaneras recaudados gracias a los bienes importados de otro país. Todos los países tienen aranceles con el propósito de aumentar los beneficios y proteger a las industrias nacionales de la competencia de los bienes producidos en el exterior. La tasas arancelarias se basan en el valor o en la cantidad o en una combinación de ambos.”⁵

“Barreras Comerciales.- Las principales fuerzas legales que afectan a las compañías multinacionales son las barreras levantadas por los gobiernos para limitar el comercio y proteger a las industrias nacionales.”⁶

¹ Kotler Philip, MARKETING, Págs.627

² Carthy Mc, E. Jerome pag. 100.

³ Carthy Mc, E. Jerome pag. 373

⁴ Stephen P. Robbins, Pág. 242

⁵ Stephen P. Robbins, Pág. 242

⁶ Stanton William J. Pág. 727

“Boicot o Embargo.- Es la negativa a comprarle productos a determina compañía o nación. El gobierno utiliza los boicots, que también reciben el nombre de embargos para castigar a otro país por lo que considera reglas injustas de importación.”⁷

“Canales de distribución.- Esta formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.”⁸

“Crédito Documentario Internacional.- Todo convenio en virtud del cual una entidad financiera emisora obrando a petición y de conformidad con las instrucciones de un cliente denominado ordenante, se obliga hacer un pago a un tercero denominado beneficiario a través de un banco corresponsal situado en el país del beneficiario.”⁹

“Comerciante Exportador.- Es un intermediario que opera en el país fabricante y compra bienes y servicios para exportarlos.”¹⁰

“Comerciante Intermediario.- Obtienen la propiedad de los productos que contribuyen a comercializar.”¹¹

Controles de Cambio.- Límites que fija el gobierno a la cantidad de intercambio monetario con otros países y al tipo de cambio respecto a otras divisas.

“Cuotas.- Actúan como aranceles restrictivos. Establecen determinada cantidad de productos que pueden ser importados o exportados en un país.”¹²

⁷ Stanton William J. Pág. 727

⁸ Stanton William J. Pág. 378

⁹ Ing Estrada Patricio. Págs. 96, 97

¹⁰ Stanton, William J. Pág. 594

¹¹ Stanton William J., Pág. 377

¹² Carthy, E. Jerome Mc Pág. 21

“Debilidades.- Son aquellas actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee.”¹³

“Estrategia de Marketing.- Especifica un mercado meta y la mezcla correspondiente de marketing. Es un panorama general de lo que una empresa hará en algún mercado.”¹⁴

“Exportación.- Vender en los mercados internacionales una parte de lo que la compañía produce. La exportación constituye un auténtico esfuerzo por buscar nuevas oportunidades.”¹⁵

“Fortalezas.- Cualquier actividad que la organización realice bien o cualquier recurso que controla.”¹⁶

Intermediario.- “Alguien que se especializa en el comercio más que en la producción”¹⁷.

Leyes de contenido local.- Son regulaciones que especifican la proporción de los componentes y mano de obra de un producto terminado con que ha de cumplir el país importador. Con estas leyes se busca crear empleo y proteger a las empresas nacionales.

“Los Controles.- Son definidos como puntos de verificación utilizados para comprobar el avance del desempeño al compararlo con algo estándar”¹⁸

¹³ Stephen P. Robbins, Pág. 242

¹⁴ Mc Carthy, E. Jerome Pág. 45

¹⁵ Mc Carthy, E. Jerome Pág. 615

¹⁶ Stephen P. Robbins, Pág. 242

¹⁷ Mc Carthy, E. Jerome Pág. 16

¹⁸ Subahash C. Jain, Pág. 487

“Marketing.- Es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”¹⁹

Marketing Internacional.- Es la realización de las actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia sus consumidores o usuarios en más de una nación para obtener beneficios.

“Planeación Estratégica”.- Es el intento de administrar los efectos de los factores incontrolables del mercado sobre las fuerzas, debilidades, y objetivos de la empresa”²⁰.

“Marketing Mix.- Está compuesto por las variables sobre las empresas puede ejercer un control. La empresa tendrá que tomar sus decisiones sobre las distintas componentes del marketing mix: política del producto, políticas de precios, política de distribución, promoción y publicidad.”²¹

“Mercado.- Grupo de clientes potenciales con necesidades semejantes que están dispuestos a intercambiar algo de valor con los vendedores que ofrecen varios bienes o servicios, es decir formas de satisfacer necesidades.”²²

“Mercado meta.- Grupo relativamente no homogéneo (semejante) de clientes a quienes una compañía desea atraer”²³.

“Necesidad.- Constituye la fuerza básica que nos impulsa hacer algo”²⁴

¹⁹ DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS, Pág. 9

²⁰ Sordo, Juan B. Pág. 339

²¹ DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS, Pág. 81

²² Carthy, E. Jerome Mc Pág. 16

²³ Mc Carthy, E. Jerome Pág. 46

²⁴ Carthy, E. Jerome Mc Pág. 156

Oportunidades.- Son aquellos factores externos a la propia empresa, (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos proponemos.

“Penetración de Mercado.- Intento de aumentar las ventas de los productos actuales, quizá mediante una mezcla más agresiva de marketing”²⁵.

“Proceso de Marketing.- Consiste en analizar oportunidades de marketing, investigar y seleccionar mercados meta, diseñar estrategias de marketing, planear programas de marketing, organizar y controlar la labor de marketing”²⁶

“Precio.- Cantidad de dinero que se carga por algo de valor”²⁷.

“Producto.- Lo que ofrece una empresa para satisfacer las necesidades del consumidor”²⁸.

“Promoción.- Comunicar información entre el vendedor y el comprador potencial u otros miembros en el canal de distribución para influir en las actitudes y en el comportamiento”²⁹

1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO

1.6.1. Hipótesis General

El elaborar un plan de marketing permitirá determinar las estrategias para el ingreso del mango ecuatoriano hacia el mercado español

²⁵ Mc Carthy, E. Jerome Pág. 615

²⁶ Mc Carthy, E. Jerome Pág. 86.

²⁷ Mc Carthy, E. Jerome Pág. 475

²⁸ Mc Carthy, E. Jerome Pág. 243

²⁹ Mc Carthy, E. Jerome Pág. 382

1.6.2. Hipótesis Específicas

- Con el plan podremos fijar el nivel de desarrollo actual de producción y comercialización nacional e internacional de mango.
- La investigación nos permitirá establecer un plan de marketing estratégico con sus herramientas para definir objetivos y estrategias para el ingreso al mercado objetivo para la exportación.
- Al diseñar un plan de marketing permite determinar el mix del marketing.
- El realizar la investigación nos permite determinar un programa de acción y control para evaluar el plan.
- El plantear un plan para exportar permite establecer trámites y documentos legales para la exportación.
- Con la elaboración del plan estableceremos los registros sanitarios que se requieren para vender la fruta en el exterior

1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Las metodologías que se emplearán en la investigación son: la cualitativa – exploratoria realizar el análisis, con el objeto de precisar el problema; y en la cuantitativa – descriptiva la inferencia estadística.

Se contemplará también el método inductivo y deductivo como metodología general.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ENTORNO NACIONAL E INTERNACIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo permite identificar los factores exógenos de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Por lo tanto el análisis externo permitirá a la empresa, determinar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la misma y de amenazas que se deberían controlar en base a estrategias ofensivas y defensivas.

Las fuerzas externas para nuestro estudio se dividen en dos etapas identificadas como: Macro ambiente y el Micro ambiente.

La herramienta a utilizarse en el análisis del entorno externo, es el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Entorno (POAE), el cual se realiza a través de una matriz que permite determinar la importancia de los factores y el impacto que tendrán en la empresa.

2.1.1 Macro Ambiente

El Macro ambiente se constituye por las fuerzas externas que tienen influencia directa o indirecta en la empresa. Dentro de este análisis, se evalúan los factores: Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales e Internacional, que en la actualidad afectan al desarrollo empresarial.

2.1.1.1 Factor Económico

El factor económico analiza los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El factor económico permite conocer las principales tendencias económicas, tanto en el ingreso como en los cambiantes patrones de gastos de consumidores. Para lo cual se analizará la inflación, tasas de interés, producto interno bruto, balanza de pagos y el riesgo país.

❖ Inflación

La inflación se define como un proceso de elevación continuada y sostenida del nivel general de precios en una economía, o lo que es lo mismo un descenso continuado en el valor del dinero. El dinero pierde valor cuando con él no se puede comprar la misma cantidad de bienes que con anterioridad se lo hacía.

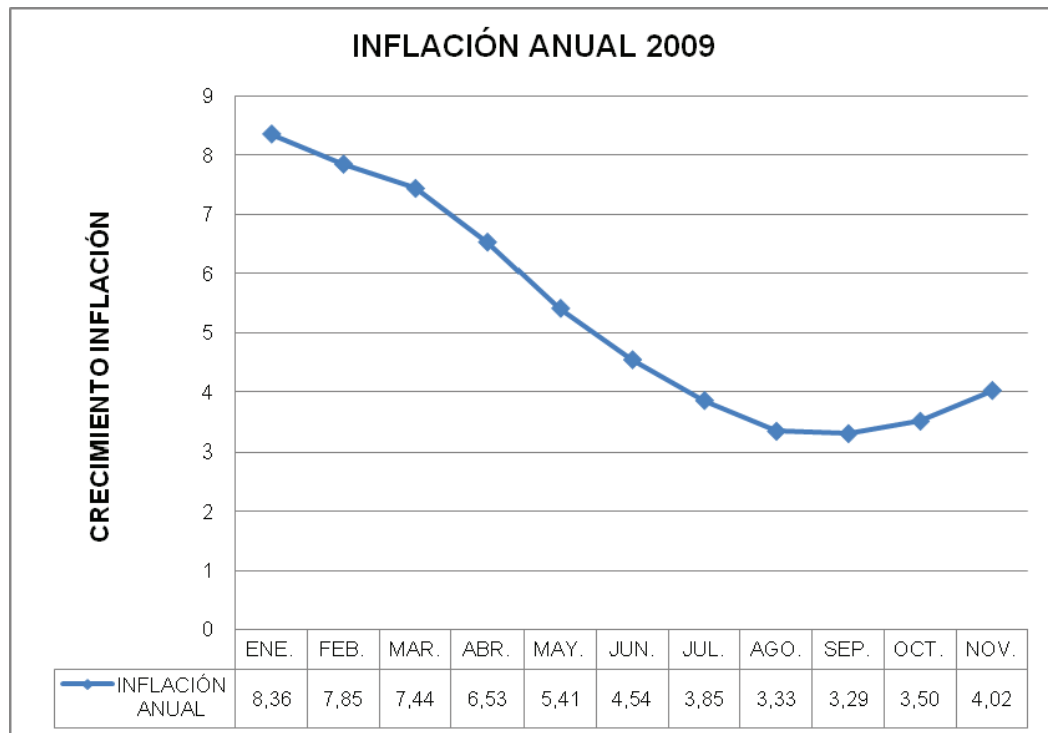
TABLA 2.1 INFLACIÓN AÑO 2009

INFLACION ENE A NOV. 2009			
MESES	INFLACIÓN MENSUAL%	INFLACIÓN ACUMULADA %	INFLACIÓN ANUAL%
ENE.	0,70	0,70	8,36
FEB.	0,47	1,18	7,85
MAR.	1,09	2,28	7,44
ABR.	0,65	2,95	6,53
MAY.	-0,01	2,94	5,41
JUN.	-0,08	2,86	4,54
JUL.	-0,07	2,79	3,85
AGO.	-0,30	2,48	3,33
SEP.	0,63	3,12	3,29
OCT.	0,24	3,37	3,50
NOV.	0,34	3,71	4,02

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

GRÁFICO 2.1 INFLACIÓN AÑO 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Las tasas de inflación anual decrecientes se consideran como una **OPORTUNIDAD**, por cuanto los precios de mango se mantienen, esto permite establecer un precio de venta estable al alcance del consumidor final.

❖ **Tasas de Interés**

La tasa de interés es el rendimiento producido, por la unidad de capital en la unidad de tiempo. Las tasas de interés del mercado se utilizan para ayudar a tomar decisiones de producción y de inversión de capital. Al igual que cualquier precio del mercado, las tasas de interés están determinadas por la oferta y la demanda de los fondos que se pueden prestar.

Las tasas de interés activas son aquellas que se aplican cuando cualquier banco del país otorga préstamos a terceros y las tasas de interés pasivas son aquellas que se utilizan cuando el banco ha recibido por concepto de préstamos y a su vez tienen que cancelar sus obligaciones por dicho préstamo a terceros.

Actualmente, las tasas de interés activas y pasivas se han determinado en el sistema financiero en los siguientes niveles:

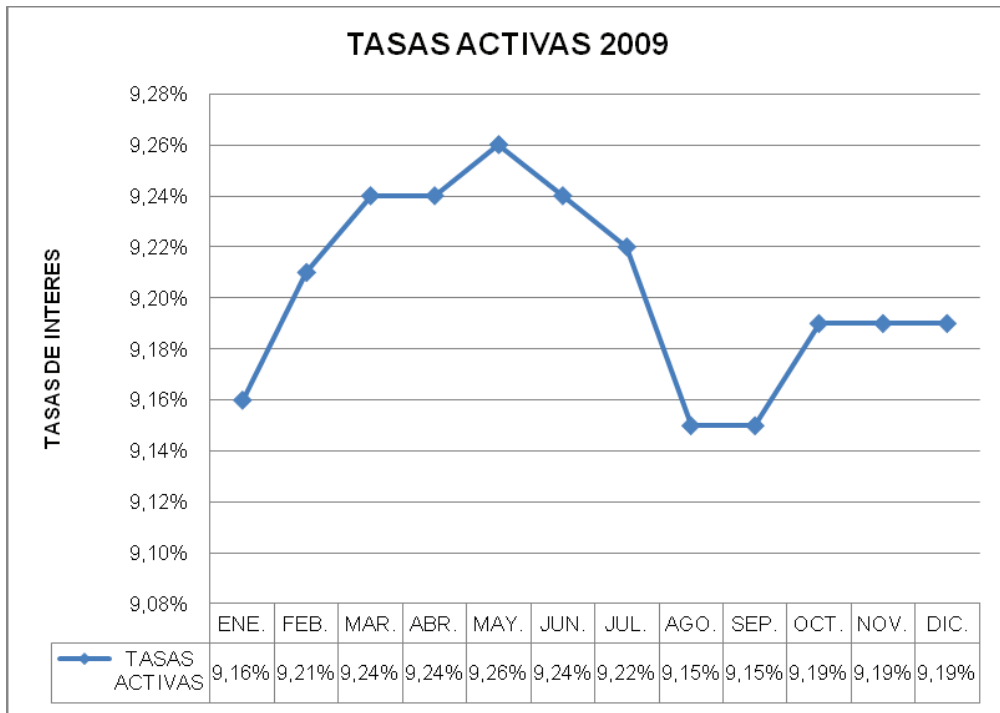
TABLA 2.2 TASAS DE INTERES ACTIVAS Y PASIVAS AÑO 2009

MESES	TASAS ACTIVAS	TASAS PASIVAS
ENERO	9,16%	5,10%
FEBRERO	9,21%	5,19%
MARZO	9,24%	5,31%
ABRIL	9,24%	5,35%
MAYO	9,26%	5,42%
JUNIO	9,24%	5,63%
JULIO	9,22%	5,59%
AGOSTO	9,15%	5,56%
SEPTIEMBRE	9,15%	5,57%
OCTUBRE	9,19%	5,44%
NOVIEMBRE	9,19%	5,44%
DICIEMBRE	9,19%	5,24%

Fuente: Banco Central del Ecuador/ BANCO PRIVADOS

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

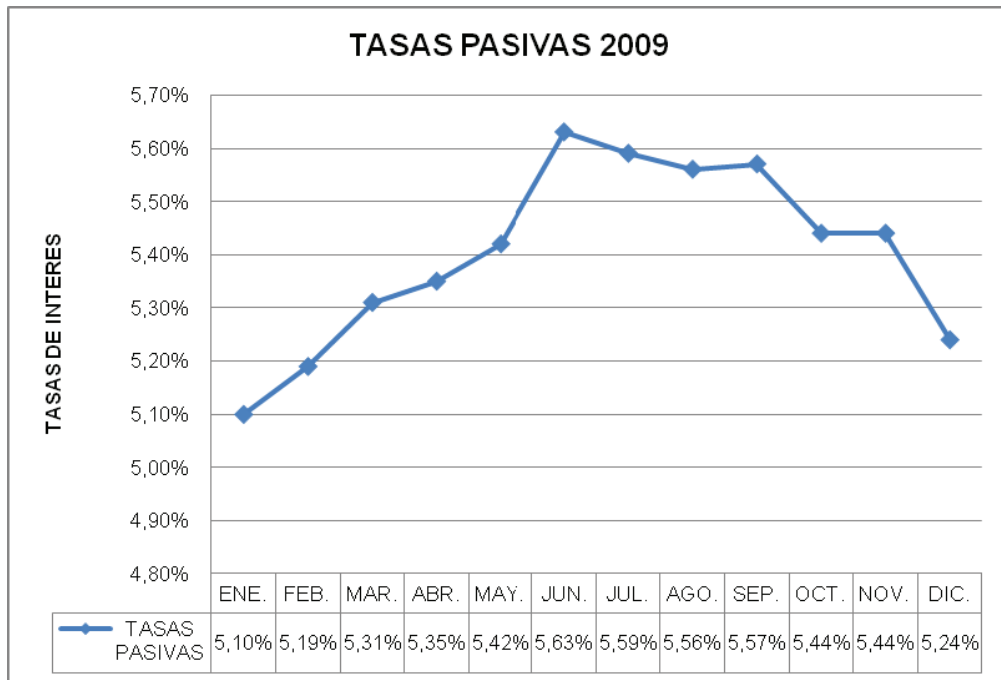
GRÁFICO 2.2 TASA DE INTERÉS ACTIVAS 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador/ BANCO PRIVADOS

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

GRÁFICO 2.3 TASA DE INTERÉS PASIVAS 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador/ BANCO PRIVADOS
Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

La disminución de las tasas de interés y la caída de la inflación en los últimos meses, contribuye a que esta variable sea considerada en el Ecuador como una **OPORTUNIDAD** para las empresas, en vista de que el costo del dinero es menor y existe mayor oportunidad de acceder a un crédito.

❖ **Producto Interno Bruto**

El Producto Interno Bruto (PIB) mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país y contribuye a incluir las partes de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el

exterior. En consecuencia el PIB comprende todos los flujos de ingreso generados dentro de las fronteras geográficas del país.

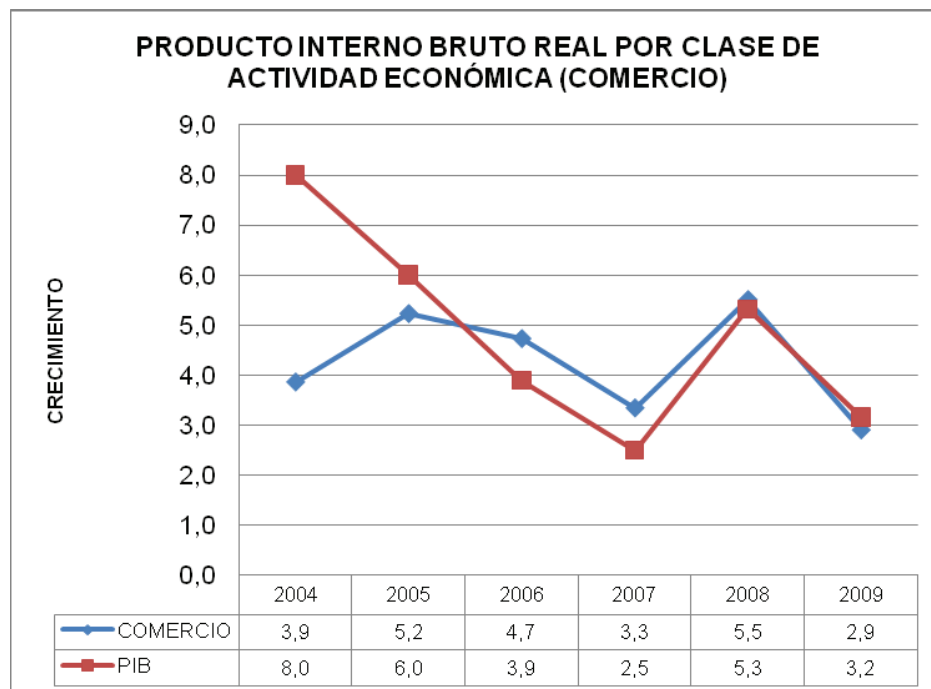
TABLA 2.3 PIB POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

PRODUCTO INTERNO BRUTO REAL POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA (COMERCIO)		
Tasas de crecimiento		
AÑOS	COMERCIO	PIB
2004	3,9	8,0
2005	5,2	6,0
2006	4,7	3,9
2007	3,3	2,5
2008	5,5	5,3
2009	2,9	3,2

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

GRÁFICO 2.4 PIB POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Las tasas decrecientes del Producto Interno Bruto de la actividad comercio es decreciente a lo largo de los años 2004 al 2009, en consecuencia presenta una curva decreciente, por lo tanto esta variable se establece como una **AMENAZA** para las empresas.

❖ **Balanza de pagos**

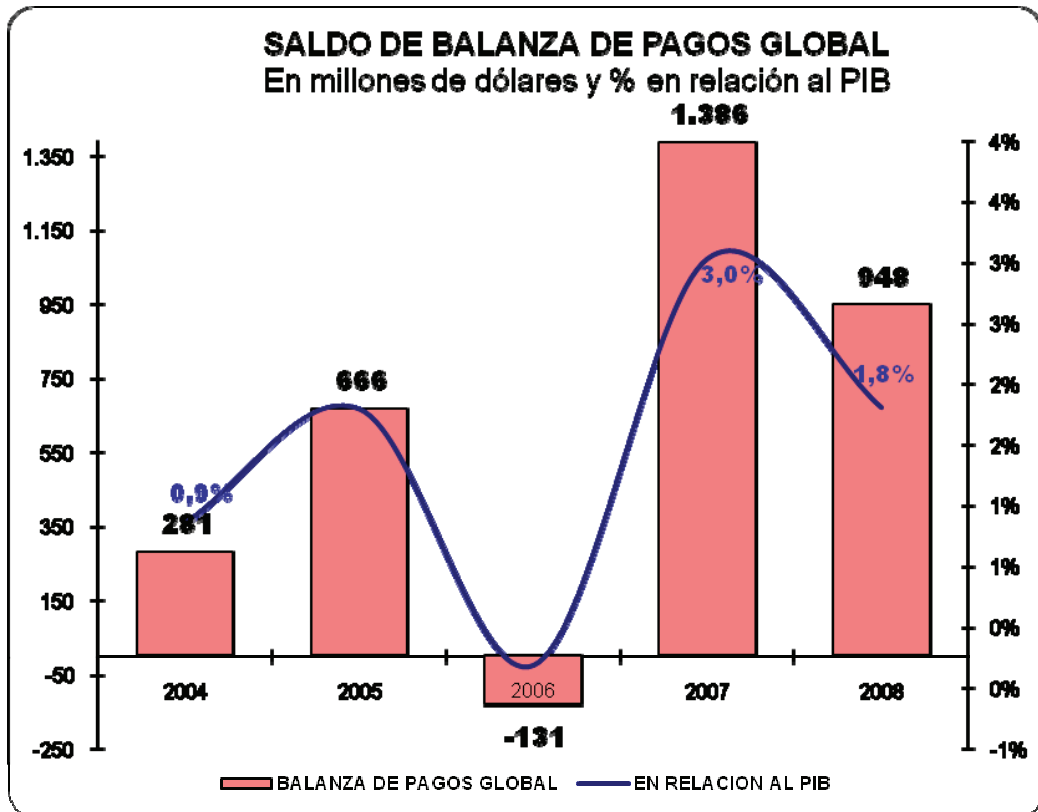
TABLA 2.4 BALANZA DE PAGOS						
En millones de dólares						
AÑOS	CUENTAS	2004	2005	2006	2007	2008
2. CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA		139,6	101,7	2.088,9	-275,2	425,7
	a. CUENTA DE CAPITAL	8,1	13,0	18,6	22,1	32,9
	b. Cuenta Financiera	131,5	114,8	2.107,4	-297,3	458,7
	Inversión Directa	837	493	271	194	974
	Inversión de Cartera Neta	-190	366	-1.384	-118	213
	Otra Inversión	-515	-974	-994	-373	1.645
	Activos	-973	-845	-2.082	-1.622	1.253
	Pasivos	458	-129	1.088	1.248	-392
3. ERRORES Y OMISIONES		683,4	420,1	340,7	11,6	179,4
4. BALANZA DE PAGOS GLOBAL (1+2+3)		281,0	666,1	-130,6	1.386,4	948,1
5. FINANCIAMIENTO (e+f+g)		281,0	666,1	130,6	1.386,6	948,1
	Reserva Internacional	-277	-710	124	-1.497	-952
	Uso de Crédito del FMI	-	-	-	-	-
	Financiamiento	-4,1	43,5	7,1	110,9	4,1

Excepcional					
* Corresponde a 5.572,8 millones de dólares del canje de los Bonos Brady					

TABLA 2.5 BALANZA DE PAGOS						
En relación al PIB nominal						
AÑOS	2004	2005	2006	2007	2008	
1. SALDO EN CUENTA CORRIENTE (a+b+c+d)	-1,7%	0,9%	3,9%	3,6%	2,3%	
a. BALANZA COMERCIAL	0,9%	2,0%	4,2%	4,0%	2,6%	
Exportaciones	24,4%	28,1%	31,5%	32,5%	36,4%	
Importaciones	-23,5%	-26,1%	-27,3%	-28,5%	-33,8%	
b. BALANZA DE SERVICIOS	-2,9%	-3,0%	-3,1%	-3,0%	-2,9%	
Servicios Prestados	3,1%	2,7%	2,5%	2,6%	2,7%	
(Turismo)	1,4%	1,3%	1,2%	1,4%	1,5%	
Servicios Recibidos	-6,0%	-5,8%	-5,6%	-5,6%	-5,6%	
c. RENTAS	-5,8%	-5,2%	-4,7%	-4,5%	-3,1%	
Recibida	0,1%	0,2%	0,4%	0,6%	0,3%	
Pagada	-5,9%	-5,5%	-5,1%	-5,0%	-3,4%	
(Interés)	-1,9%	-1,7%	-1,7%	-1,6%	-1,0%	
d. TRANSFERENCIAS CORRIENTES	6,2%	7,2%	7,4%	7,1%	4,4%	
Remesas de emigrantes	5,6%	6,6%	7,0%	6,7%	5,4%	
2. CUENTA DE CAPITAL Y FINANCIERA	0,4%	-0,3%	-5,0%	0,0%	0,0%	
Inversión Directa	2,6%	1,3%	0,6%	0,4%	1,9%	
3. ERRORES Y OMISIONES	2,1%	1,1%	0,8%	0,0%	0,3%	
4. BALANZA DE PAGOS GLOBAL (1+2+3)	0,9%	1,8%	-0,3%	3,0%	1,8%	
5. FINANCIAMIENTO (e+f+g)	-0,9%	-1,8%	0,3%	-3,0%	-1,8%	
e. Reserva Internacional de Libre Disponibilidad	-0,8%	-1,9%	0,3%	-3,3%	-1,8%	
f. Uso de crédito del FMI	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
g. Financiamiento excepcional	0,0%	0,1%	0,0%	0,2%	0,0%	

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

GRÁFICO 2.5 BALANZA DE PAGOS GLOBAL



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

EL saldo de la balanza de pagos global en relación al PIB ha tenido un crecimiento en consecuencia es una **OPORTUNIDAD**, por cuanto la balanza de pagos global es la suma de las cuentas corrientes y de capital. Si tanto, la cuenta corriente como la de capital tienen un déficit, entonces la balanza de pagos global también lo tiene. Cuando una cuenta tiene un superávit y la otra tiene un déficit de exactamente la misma cuantía, el saldo de la balanza de pagos global es cero, es decir, no hay ni superávit ni déficit. Recogemos estas relaciones en la Ecuación, Superávit de la balanza de pagos = Superávit por cuenta corriente + superávit por

cuenta de capital. Escenario que se demuestra en el histograma de frecuencias saldo de balanza de pagos global.

Importaciones

“Las importaciones son “bienes o servicios que se producen en un país e ingresan a otro. Comprende comercio de mercancías y de servicios.”³⁰

Las importaciones de mango al Ecuador son nulas, en vista de que no existen registros históricos de importaciones, por lo tanto se determina que esta variable es una **OPORTUNIDAD**, la oferta de mango existente en el mercado es de producción nacional.

Exportaciones

Las exportaciones son “bienes o servicios que se producen en un país y se venden en otro. Comprende el comercio de mercancías y de servicios.”³¹

A continuación se describen las exportaciones de mango por países de destino expresado en contenedores:

**TABLA 2.6 EXPORTACIONES DE MANGO POR DESTINO
(Expresado en contenedores)**

PAISES	2005	2006	2007	2008	2009
ESTADOS UNIDOS	1.275	1.317	1.427	1.639	1.127
EUROPA	315	284	246	161	72
CANADA	110	123	92	159	151
MEXICO	52	75	82	83	48
NUEVA ZELANDA	26	38	33	33	20

³⁰ SAMUELSON Paul, Economía, Pág. 899

³¹ IDEM (30)

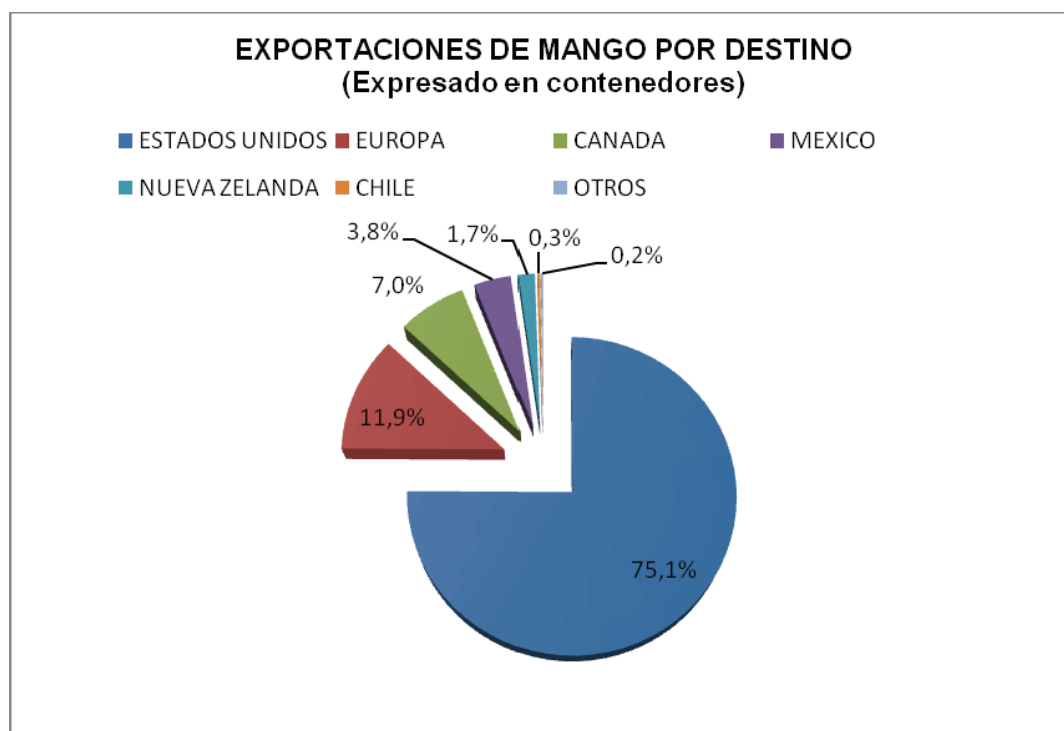
CHILE	4	8	6	5	3
OTROS	3	2	2	9	6
TOTAL CONTENEDORES	1.785	1.847	1.888	2.089	1.427

Fuente: www.mangoecuador.org

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Las exportaciones realizadas en número de contenedores, donde podemos ver que Estados Unidos es el principal destino con aproximadamente el 75% de participación en el periodo 2005 al 2009, en segundo lugar se encuentra Europa con el 11,9%, en tercer lugar Canada con 7%, cuarto lugar México con 3,8%, cuarto lugar Nueva Zelanda con el 1,7%, siguiendo con Chile y otros países con cantidades nulas; tal como se demuestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2.6 EXPORTACIONES DE MANGO POR DESTINO



Fuente: www.mangoecuador.org

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Tomando como referencia las exportaciones por países de destino el mercado Europeo tiene poca afluencia de exportaciones, en consecuencia existe una demanda creciente del consumo de mango, en consecuencia esta variables es una **OPORTUNIDAD** para la organización.

❖ Producción

El Ecuador tiene aproximadamente 6.500 Hectáreas destinadas al cultivo de mango de exportación, concentradas principalmente en la Provincias de Guayas (90%), Los Ríos, Manabí y el Oro.

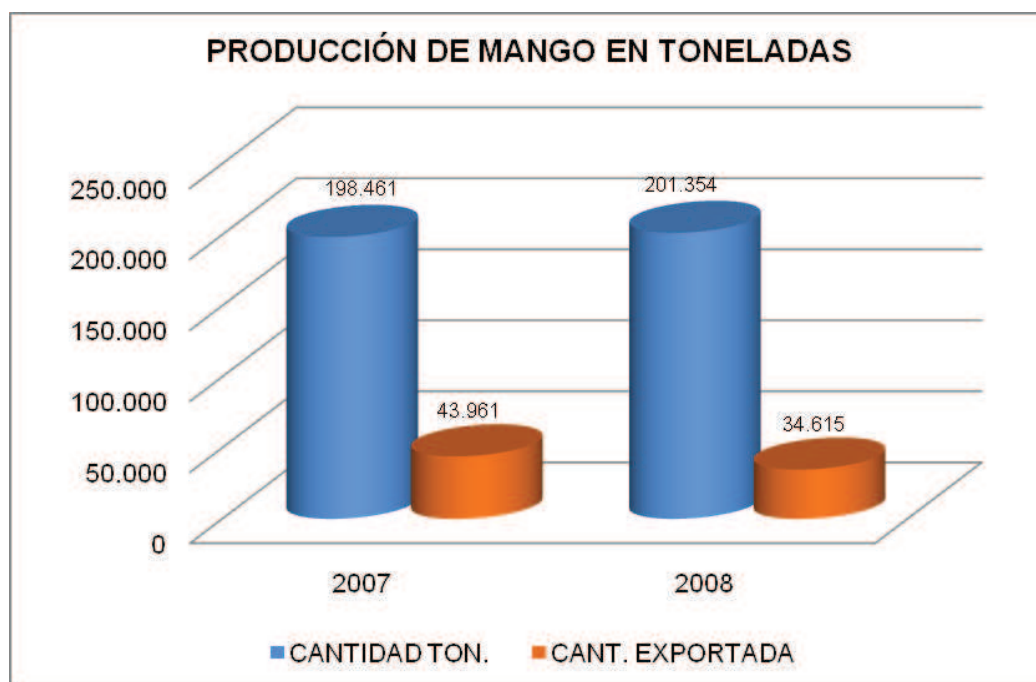
Las variedades de exportación que cultiva son: Tommy Atkins (56.5%), Haden (21%), Kent (14.1%), Edward (2.2%), Keitt (1.9%) y Ataulfo (0.5%). En consecuencia los mangos ecuatorianos son de alta calidad.

La estacionalidad de la cosecha se presenta desde finales del mes de septiembre a inicios del mes de febrero.

El Ecuador es el segundo país exportador de mango a nivel de Sudamérica después de Brasil.

La producción de mango en el Ecuador en el año 2007 asciende a 198.461 toneladas de las cuales se ha exportado 43.961 toneladas, en el 2008 se cosecho 201.354 toneladas y se exportó 34.615 toneladas; tal como se demuestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2. 7.- PRODUCCIÓN DE MANGO EN TONELADAS



Fuente: www.mangoecuador.org

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

TABLA 2.7 Estacionalidad de la Cosecha de los Productores de Mango en el Mundo

PAIS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Sudáfrica												
Ecuador												
Perú												
Brasil												
Guatemala												
Honduras												
Costa Rica												
México												
Filipinas												
Pakistán												

Fuente: www.mangoecuador.org

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Tomando en consideración la cantidad producida y los decrecientes niveles de exportación del mango nos indica que existe una disminución en el nivel de las exportaciones, esta variable se considera como una **AMENAZA**; a pesar de tener un incremento en la producción del mango; por consiguiente, esta variable se considera como una **OPORTUNIDAD**.

2.1.1.2 Factor Político

El factor político es un conjunto de elementos humanos y materiales, reales y formales, dinámicamente interrelacionados, que siempre interactúa con las otras dimensiones de la vida social, económica y cultural del país.

En la actualidad Ecuador tiene establecido estudios de comercio internacional, que se basan en dos puntos fundamentales. El primero en el análisis de nuevos mercados de exportación o de mercados existentes; y el segundo, en el análisis de productos exportables hacia estos mercados de la Unión Europea.

En consecuencia este estudio determina que las exportaciones e importaciones totales de la UE con el mundo totalizaron en 2006 USD 1.477 billones FOB y USD 1.724 billones FOB, respectivamente; con lo que la UE presenta un déficit comercial de USD 0.246 billones para ese año. Las exportaciones y las importaciones durante ese período crecieron 15.9% y 20.7% respecto del 2005, consecuencia determinada que las exportaciones de mango disminuyeron en el 2009 con relación a los años anteriores (2007 y 2008).

Por otro lado, las relaciones comerciales de Ecuador con la UE, se han desarrollado bajo el Sistema de Preferencias Arancelarias Generalizadas_(SPG) que la Unión Europea le concede al Ecuador de manera unilateral. El Ecuador se encuentra dentro de la categoría de países incluidos en el régimen especial de

estímulo del desarrollo sostenible y la gobernanza. Todas las disposiciones que se encuentran en este acuerdo se encuentran sujetas a las normas de la OMC.

Ecuador ingreso a la Organización Mundial de comercio (OMC) se produjo el 21 de enero del 1996 y el último informe sobre la política comercial del Ecuador dentro de la OMC se concluyó el 17 de junio del 2005. Ecuador recibe el trato de Nación más Favorecida (NMF) dentro de la OMC. Sus promedios simples de aranceles ad valorem para el 2006 fueron 11.7% para todos los productos, 14.6% para los bienes agrícolas y 11.3% para los bienes no agrícolas, respectivamente. La consolidación arancelaria es del 100% de las partidas.

La demanda de la Unión Europea (UE) del mundo por algunos de los principales productos de exportación ecuatorianos es significativa. Es así que en el caso de todos los productos, la demanda mundial de la UE supera a la oferta mundial ecuatoriana.

En consecuencia tomando en consideración estos antecedentes, el mercado europeo es dinámico, por lo cual se presentan posibilidades de encontrar nichos de mercado y expandir la participación de los productos posicionados en la Unión europea. El Ecuador tiene posibilidades de aumentar su oferta exportadora hacia este mercado debido a las condiciones que impone la UE, el mercado europeo es el mercado más grande del mundo medido por el nivel de sus exportaciones e importaciones, por lo tanto estas variables son consideradas como una **OPORTUNIDAD**, para los exportadores de frutas tropicales.

2.1.1.3 Factor Social y cultural

Los factores sociales y culturales: son aquellos cambios en la sociedad que ocurren con el paso del tiempo y afectan directamente la forma como funcionan las organizaciones y el modo de vida de sus habitantes. Por lo tanto analizaremos el ingreso per cápita y el hábito de consumo.

❖ Ingreso per cápita

El ingreso per cápita es la cantidad de dinero que tiene una persona para su sobrevivencia, rubro en el que está incluida la alimentación.

La información sobre cifras de ingreso per cápita en España por cada habitante según el Banco Mundial es de: 31.954 dólares americanos y Alcanza los 23.874 euros y se mantiene en niveles inferiores a los de la Unión Europea, en consecuencia el PIB aumentó en los últimos ocho años una media del 2,36%, Así, desde 1996 el aumento de la renta per cápita de los españoles superaba el 5% y, en algunos ejercicios se elevó por encima del 7%, condición que se establece como una **OPORTUNIDAD** para las exportaciones de mango al mercado español.

❖ Hábitos de consumo

Los consumidores españoles ya no están dispuestos a comprar productos que para su criterio no sean de calidad, exigen que éstos se encuentren acordes a sus preferencias, obligando a las organizaciones exportadoras a satisfacerlos.

Las frutas y hortalizas, tanto frescas como transformadas, tienen un protagonismo notable en la alimentación y demanda del consumidor español. Durante el 2005 al 2009, en términos medios, cada individuo consumió 93,2 kilos de frutas frescas, 56,2 kilos de hortalizas frescas y 13,5 kilos de frutas y hortalizas transformadas; en cifras de gasto per cápita, el consumo referido supuso 115,3 euros, 83,4 euros y 24,3 euros, respectivamente. Por lo tanto los hábitos de consumo de frutas frescas (mango) en la alimentación diaria son creciente.

Por los antecedentes antes mencionado, los hábitos de consumo han evolucionado de forma muy rápida en los últimos años, por lo que el mercado

presenta una **OPORTUNIDAD**, para la organización en vista de que en el Ecuador existen productores de mango para exportación.

2.1.1.4 Factor Tecnológico

Con respecto a este factor, se cuenta con una oportunidad debido a que es factible acceder a tecnología innovadora y de punta en el mercado local. La cual se identifica como cuartos fríos de almacenamiento de frutas, cercanos al aeropuerto y a los puertos de Quito y Guayaquil.

Para la comercialización y exportación de mango, es necesario acceder y utilizar el internet para realizar las ventas, en consecuencia para el canal de distribución es una **OPORTUNIDAD**, porque serán provistos por empresas multinacionales a precios cómodos y al alcance del mercado local.

2.1.2.5 Factor Ambiental

El cultivo de mango está expuesto a varios factores que influyen en la contaminación ambiental como es: incremento de plagas y enfermedades, presencia del fenómeno del niño, la carencia de políticas de cultivos para el sector agrario; estas variables contribuyen a la disminución de la producción de mango de exportación; por lo tanto esta variable es considerada como una **AMENAZA**.

2.1.1.6 Factor Internacional

Ubicación Geográfica

GRAFICO 2.8 MAPA POLÍTICO EUROPA



Fuente: Instituto Geográfico Militar
 Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

❖ Datos Generales de España

Nombre oficial:	Reino de España
Capital:	Madrid
Ciudades principales:	Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Málaga, Bilbao, Valladolid, Las Palmas de Gran Canaria, Murcia y Palma de Mallorca.
Población	45,116,894 (2007)
Idioma	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idioma Oficial: Español ▪ Idiomas Regionales: Catalán, Vasco, Galicia ,

	Valenciano
Horario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GMT + 1 (Greenwich Mean Time) desde el final de octubre al final de marzo. ▪ GMT + 2 el resto del año. ▪ Una hora menos en Canarias durante todo el año.
Clima:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inviernos fríos, veranos suaves y abundantes lluvias todo el año en las regiones atlánticas. ▪ Inviernos suaves, secos y veranos calurosos con poca lluvia en las regiones mediterráneas.
Religión:	81% es Católica
Moneda:	Euro
Forma de Gobierno:	Monarquía constitucional con dos cámaras legislativas: Senado (259 miembros) y Congreso de los Diputados (350 miembros)
Jefe de Estado:	Rey Juan Carlos I (desde el 22 de noviembre de 1975)
Puertos Principales:	Avilés, Barcelona, Bilbao, Cádiz, Cartagena, Castellón de la Plana, Ceuta, Huelva, A. Coruña, Las Palmas (Islas Canarias), Santander, Tarragona, Valencia, Vigo,
Aeropuertos Principales:	A. Coruña, Asturias, Barcelona, Bilbao, Burgos, Córdoba, Gran Canaria, Granada, Madrid – Barajas, Málaga, Murcia – San Javier, Palma de Mallorca, Pamplona, San Sebastián, Santander, Santiago, Sevilla, Valencia, Valladolid, Vigo, Victoria, Zaragoza.
Jefe de Gobierno:	José Luis Rodríguez Zapatero
Superficie total:	504,750 km ²
Superficie cultivable:	499,400 km ²
Cultivos anuales:	31 %
Cultivos perennes:	10 %
Praderas y pastos:	21 %
Bosques y monte bajo:	31 %
Superficie en regadío:	33,600 km ²
Fronteras terrestres:	1,903.2 km; Países fronterizos: Andorra 65 km Francia 623 km Gibraltar 1.2 km Portugal 1,214 km; Nota: excluye la lengua de tierra de la frontera entre las plazas de soberanía y Marruecos.
Kilómetros de costa:	4,964 km Reivindicaciones marítimas: zona de exclusividad económica: 200 millas náuticas Aguas territoriales: 12 millas náuticas.
Problemas medioambientales:	Polución del mar Mediterráneo por aguas residuales y afluentes de la producción costera de petróleo y gas, contaminación atmosférica, deforestación, desertización
Catástrofes naturales:	Sequías periódicas
Orografía:	gran meseta llana central rodeada de montañas y colinas escarpadas, Pirineos al norte Punto más bajo: Océano Atlántico 0 m Punto más alto: Pico del Teide en las Islas Canarias 3,718 m

Fuente: Guía para exportar a España, Ecuador Exporta, CORPEI

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

“España es un país altamente desarrollado con una economía vital que se ha convertido en una de las de mayor crecimiento en la Unión Europea. Esta variable es una **OPORTUNIDAD**. Su economía ha superado la media de crecimiento europea durante los últimos 10 años y es la quinta economía de la Unión Europea y la octava entre los países de la OECD. (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) El potencial de España como compañero de negocios es reflejado por su PIB, que ha alcanzado los 1434.3 billones de dólares en 2007, lo que la posiciona en el noveno lugar a nivel mundial, con un crecimiento anual del 3.3%”³².

El sector servicios supone cerca del 60% del PIB en 2007. Venta al por menor, turismo, banca y telecomunicaciones han contribuido crucialmente a las actividades económicas. La industria del turismo es especialmente importante y España ha sido el segundo destino turístico más visitado en el mundo con más de 58 millones de visitantes³³. Otras industrias en auge son los servicios profesionales incluyendo servicios relacionados con el comercio y transporte. Respecto al sector agrícola, España es un importante productor de vino, aceite de oliva, frutas y vegetales.

La industria manufacturera más importante de España es la automotriz, que supone el 5% del PIB exportando más del 80% de su producción. España fue el quinto mayor producto de automóviles en el 2006. La introducción de mercancías de otros Estados miembros de la UE está exenta del pago de aranceles. La importación de mercancías procedentes de países terceros queda sometida a los derechos del Arancel Aduanero Común de la UE

❖ Entorno Económico

³² Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI; Págs: 1- 4

³³ Instituto Nacional de Estadística de España; www.ine.es

“España es un país altamente desarrollado con una economía muy vital que ha sido la que mejor se ha venido comportando en la Unión Europea. Su economía ha superado la media de crecimiento europea durante los últimos 10 años y es la quinta economía de Europa y la octava de la OECD” ³⁴.

Ingresos

Producto Interno Bruto a Precios de Mercado 1.049.848 millones de euros en el 2007. En la tabla siguiente podremos observar los componentes del producto interno bruto.

**TABLA 2.8 COMPONENTES DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO ESPAÑOL:
Precios Corriente (millón euros, 2007)**

COMPONENTES DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO ESPAÑOL: Precios Corriente (millón euros, 2007)	VALUE	%
Consumo Total	789,842	75.2
Consumo Privado	587,713	56.0
Consumo de NPISH's	9,391	0.9
Consumo Público	192,738	18.4
Formación de Capital Bruto	326,433	31.1
Equipo	83,842	8.0
Construcción	187,887	17.9
Otros Productos	54,704	5.2
Variación de existencias	2,226	0.2
Demanda Nacional	1,118,501	
Exportación de bienes y servicios	275,024	26.2
Importación de bienes y servicios	343,677	32.7
Producto Interior Bruto a Precios de Mercado	1,049,848	100
Crecimiento del PIB (2007)	3.8%	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de España, <http://www.ine.es>

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

**TABLA 2.9 PIB POR RAMAS DE ACTIVIDAD
Current prices (million euros, 2007)**

PIB POR RAMAS DE ACTIVIDAD Current prices (million euros, 2007)	VALUE	%
Agricultura y Pesca	27,342	2.6
Energía	27,807	2.6

³⁴Instituto Nacional de Estadística de España <http://www.ine.es/welcoing.htm>)

Industria	141,838	13.5
Construcción	115,181	11.0
Servicios	628,627	60.0
Servicios de mercado	490,098	46.7
Non-market services	138,529	13.2
Impuestos menos subsidios en productos	109,053	10.4
TVA	64,436	6.1
Impuestos Netos en productos importados	1,862	0.2
otros impuestos netos sobre productos	42,755	4.1
PIB a precios de mercado	1,049,848	100.00

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de España, <http://www.ine.es>

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

“Características de los principales sectores productivos”³⁵

La principal característica de la agricultura española es la gran extensión de superficie agraria dedicada al cultivo de cereal (6,6 millones de ha en 2006) y a los cultivos leñosos, especialmente a los de olivo y vid. No obstante, en cuanto al valor de la producción, la principal aportación es la de los cultivos hortofrutícolas, no produce frutas tropicales. En consecuencia esta variable es una **OPORTUNIDAD** para el mercado ecuatoriano.

Entre las industrias españolas más importantes figuran la alimentaria, la de fabricación de automóviles, la química y la de productos metálicos. La importancia relativa de los sectores de mayor contenido tecnológico se aprecia en su participación sobre el total de la industria en términos de comercio exterior. En 2006 el 51,6% de las exportaciones de la industria manufacturera correspondieron a los sectores con nivel de intensidad tecnológica medio-alto y el 8,5% a los de nivel de intensidad tecnológica alta. En dicho año las exportaciones de productos industriales representaron el 81,5% del total exportado. Los sectores exportadores más representativos fueron los bienes de equipo, el automóvil, los alimentos, los productos químicos y las semi manufacturas no químicas. El sector, servicios es el que contribuye mayoritariamente al PIB y al empleo. En 2006 España fue el

³⁵ Instituto Nacional de Estadística de España, <http://www.ine.es/welcoing.htm>

segundo destino del turismo mundial. En dicho año visitaron el país 58,5 millones de turistas.

Comercialización y Servicios Bancarios

Las grandes superficies especializadas no alimentarias continúan ganando cuota de mercado en España, aunque en alimentación los hipermercados siguen perdiendo cuota en favor de los supermercados, formato comercial este último de menor dimensión y muy arraigado dentro del comercio de alimentación que ofrece las ventajas de estar en el interior de las ciudades formando parte del comercio de proximidad, mientras que los hipermercados suelen estar en aglomeraciones comerciales periféricas. Por otra parte, los centros comerciales continúan en expansión. A finales de 2006 había 463 centros comerciales en funcionamiento, con una superficie bruta alquilable de 11,3 millones de m² y una creciente incorporación del ocio y la restauración a sus instalaciones. Es de resaltar el incremento de las grandes superficies especializadas no alimentarias, en particular en los sectores del mueble, bricolaje, electrodomésticos e informática, así como el de los establecimientos en régimen de franquicia, modalidad bajo la que a principios de 2006 había 63.750 establecimientos, de los que 33.750 eran comercios minoristas (5.652 de alimentación y 5.142 de moda) y servicios anexos.

En alimentación envasada (alimentación seca) continúa el declive de las tiendas tradicionales frente al autoservicio. En el 2007 la participación de las tiendas tradicionales en las ventas de alimentación seca fue del 4,4%, la de los pequeños autoservicios del 21,2%, la de los supermercados (de 400 m² a 2.500 m²) del 52,0% y la de los hipermercados (más de 2.500 m²) del 22,5%.

En alimentación fresca (frutas, hortalizas, carnes y pescados) la tienda tradicional y los mercados municipales siguen manteniendo el liderazgo con algo más del 50% de cuota de mercado, esta variable es una **OPORTUNIDAD**, para el mercado Ecuatoriano. Nuevas formas comerciales están en plena expansión; en 2007 el

comercio minorista electrónico creció el 110% respecto al año anterior, alcanzando una facturación de 355 millones de euros.

“Accesibilidad del Mercado - Régimen de Comercio”³⁶

La introducción de mercancías originarias de los Estados miembros de la UE o procedentes de países terceros que se encuentren en libre práctica en dichos Estados miembros y la expedición de mercancías españolas a los Estados miembros de la UE no están sujetas a restricciones cuantitativas ni licencias, excepto las de determinado material de defensa y ciertos productos y tecnologías de doble uso. La importación de productos agrarios procedentes de países terceros se realiza en régimen de libertad comercial, sin restricciones nacionales ni comunitarias al respecto. Sólo se exige la presentación de un certificado de importación (AGRIM) para despachar a libre práctica determinados productos, conforme a la normativa comunitaria del sector agrario correspondiente. Como excepción a la norma general, se mantiene la autorización administrativa para la importación de marfil y de determinados tabacos. La importación de productos industriales de países terceros se efectúa igualmente en régimen de libertad comercial con algunas excepciones: la importación de ciertas mercancías (textiles y confección, calzado y ciertos productos siderúrgicos) de determinados países se encuentra sometida a restricciones cuantitativas o a medidas de vigilancia; y la de otras mercancías específicas (drogas, material de defensa y productos y tecnologías de doble uso) está sujeta a autorización previa. En cuanto a la exportación a países terceros, tanto la de productos agrarios como industriales se realiza bajo el régimen de libertad comercial, excepto la de material de defensa y de productos y tecnologías de doble uso que está sujeta a autorización previa.

Tras los compromisos adquiridos en el marco de los Acuerdos de la Ronda Uruguay, a efectos del control cuantitativo y presupuestario, la exportación de

³⁶Instituto Nacional de Estadística de España, <http://www.ine.es/welcoing.htm>

ciertos productos agrarios ha quedado sometida a la presentación de un certificado de Exportación (AGREX). Existe un régimen específico de abastecimientos para Canarias por el que se regulan los intercambios comerciales y que implica una serie de ayudas intracomunitarias para determinados productos agrarios y una exención de derecho de importación para las mismas mercancías cuando proceden de países terceros. Ceuta y Melilla no forman parte del territorio aduanero de la UE y tienen un régimen comercial diferente al del resto del país, basado en el respeto a la libertad comercial tradicional en el comercio exterior de estas zonas.

❖ Aspectos Demográficos³⁷

Al igual en otros países de nuestro entorno, los proyectos de vida familiar en España han conocido un proceso de privatización creciente, de profundas consecuencias en la dinámica demográfica. La prolongación de la vida, a su vez, ha tenido igualmente profundas consecuencias sobre las experiencias familiares.

Así, y como consecuencia de la prolongación de la vida y la caída de la fecundidad, las estructuras de las redes familiares han pasado de tener una forma de "berenjena" a tener una forma más parecida a un "guisante". El proceso de privatización creciente de los proyectos de vida familiar no ha comportado la emergencia de un rechazo hacia la familia como objetivo existencial, ni tampoco del matrimonio como forma de consolidación de dicho proyecto, por más que las convivencias no matrimoniales estén ganando presencia social. La renuncia a la procreación tampoco es un modelo social emergente, sino que la caída tan acusada de la fecundidad procede de la extensión del modelo de familia reducida o mínima, pero no de una renuncia creciente a la formación de una familia.

En España la esperanza media de vida para la mujer es de 85,4 años y para el hombre de 79,3 años. El número de nacimientos en el año 2007 ha aumentado

³⁷ Instituto Nacional de Estadística de España, <http://www.ine.es/welcoing.htm>

con respecto al 2006, en 3,000 personas. Las muertes se sitúa en 5.6% (crecimiento del 0.1% respecto a 2006). La edad media en primer matrimonio es de 28 años para las mujeres y de 31 para los hombres.

TABLA 2.10.- ASPECTOS DEMOGRÁFICOS EN ESPAÑA

DISTRIBUCION POR SEXO	PORCENTAJE
HOMBRE	42,5%
MUJER	52,5%

DISTRIBUCION POR EDADES	PORCENTAJE
0 – 14	13,3%
15 – 34	28,5%
34 – 64	45,6%
- 65	12,6%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de España, <http://www.ine.es>

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

La población de España es de 45.116.894, la tasa de crecimiento es de 0.072%, condición que establece una gran demanda de alimentación especialmente por la inclusión en su dieta alimenticia de frutas frescas, para mejorar su condición de vida, debido a la gran polución de las aguas del mar mediterráneo, esta variable de crecimiento de la población española, es una **OPORTUNIDAD** para los exportadores de frutas frescas.

❖ **El Consumo Español**³⁸

La población española siempre busca sacar el mejor provecho a su dinero por cuanto es exigente en la calidad de los bienes y servicios, busca los productos que

³⁸ Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI, Págs., 48 ,58.

le brinden la mayor satisfacción al mejor precio posible. El consumidor es interesado en la información de los productos y servicios que adquiere, es escéptico a las ofertas de mercado, no siempre es leal a una marca o a un establecimiento.

En 1986 el ingreso a la Unión Europea ha sido uno de los patrones por la cual el consumo ha variado considerablemente, permitiendo acceder a un mercado más amplio, teniendo una relación más estrecha en lo que son productos de alta calidad y la expansión hacia los países del este provocara nuevos cambios en el consumo. Otro factor importante es la población emigrante a pesar de que tiene un ritmo lento es muy continuo, esto causa variación el consumo final y a la lealtad comercial.

En Estados Unidos en la parte alimenticia ellos prefieren la comida rápida y preparada para llevar, en la cultura tradicional española y en Europa en general no forma parte de su alimentación, ya que prefieren la “comida tranquila”, bajo una preparación tradicional y un buen ambiente. Se mantiene la costumbre de tomarse una larga pausa para la hora de la comida incluso con tiempo para una “siesta”. Sin embargo, hay que advertir que de acuerdo al estudio especializado, las grandes tendencias que estaría marcando el comportamiento del consumidor en España a futuro serían:

- Emergencia de las “meal solutions”, es decir, disminución del gasto dedicado a la alimentación en casa.
- Consumo en cualquier lugar y cualquier momento.
- Enfoque hacia la salud, mediante el consumo de frutas frescas (alimentos saludables/funcionales) con la necesidad de las máximas garantías de calidad y seguridad.
- Mayor información disponible y desconfianza frente a la “ofertas”.

Hábitos del consumidor español

- **Alimentación:** Preferencia por alimentos congelados y platos precocidos, que requieren poca elaboración. Adicionalmente alimentos con ingredientes y productos naturales.
- **Nuevos productos:** Prima lo sano, unido a la comodidad y la rapidez.
- **La moda y el vestir:** La comodidad como característica principal al momento de elegir la ropa; importancia de la moda, el diseño y la calidad. Los jóvenes prefieren las marcas.
- **Mobiliario:** Los muebles clásicos y de maderas naturales prevalecen sobre la nueva concepción del mueble “kit”. En el futuro se gastará más en decoración y en amoblar el hogar, con una tendencia a incrementar el espacio destinado a la despensa.
- **Viajes, vacaciones y ocio:** Son los rubros donde se espera que se incremente más el gasto en los hogares españoles. Los viajes de placer serán cada vez de menor duración y en cualquier época. La oferta turística requerirá una mayor especialización y diversificación para cubrir las diferentes expectativas.
- **Canales de compra más utilizados:**
 - ✓ La tienda especializada se sitúa hoy como primera opción en todos los productos, excepto en la alimentación no perecedera y en los artículos de menaje y utensilios de cocina que suelen comprarse en los hipermercados.
 - ✓ En el futuro se reformarán los grandes almacenes e hipermercados, aunque se mantendrán las tiendas de proximidad.
 - ✓ La venta por Internet se impondrá a la venta por catálogo.
 - ✓ Uso creciente de Internet para reservas de viajes y hoteles.

Consumo de ecuatorianos y latinoamericanos radicados en España.

Debido al alto índice de migración a España, existe una tendencia creciente y positiva ya que se ha constituido en el “mercado de añoranza” esto es visto por

los empresarios como una oportunidad para vender sus productos y expandir el mercado, es el caso de Ecuador y de muchos países Latinoamericanos.

Ecuador representa la segunda colonia extranjera en España según cifras en el año 2004 llegaron a 505 mil personas, esta presencia inmigrante implica un cambio social muy significativo dentro de la sociedad española, y los nuevos hábitos alimentarios de estos grupos constituyen uno de los aspectos que más están influyendo en las nuevas tendencias en la distribución y la comercialización, los inmigrantes en solo 5 años han pasado de representar del 1.6% de la población española a ser más del 6% y en muchas ciudades han pasado a ser más del 10% de la población total.

Una parte de la población emigrante se adapta a las costumbres y hábitos del país, al tiempo que conservan también gran parte de la suyas, y a los que deben dar respuesta los comercios, fabricantes y distribuidores que compiten en el mercado español.

Adaptación a los hábitos españoles

El almuerzo constituye la principal comida del día de los inmigrantes y se compone de una amplia variedad de productos: carnes, aves, ensaladas, y especial protagonismo para el arroz, sobre todo para los inmigrantes de América Central y del Sur. La cena suele ser más ligera y en ella destacan productos como ensaladas o verduras, que permiten una forma de cocinar también más ligera. La principal bebida que consumen los inmigrantes es el agua, si bien mantienen un elevado porcentaje de consumo de zumos (jugos), bien naturales o envasados, especialmente los inmigrantes procedentes de América Central y del Sur.

También beben muchos refrescos, el 43% declaran tomarlos habitualmente. La cerveza ocupa un lugar relevante en su consumo de bebidas alcohólicas, algo que

se da incluso entre los inmigrantes magrebíes. Los procedentes de América Central y del Sur son los que conservan más sus tradiciones alimentarias.

Productos de calidad, sanos y a buen precio

Las exigencias de los inmigrantes sobre los productos de alimentación no son muy diferentes de las de cualquier consumidor español: quieren “calidad a buen precio”. Miran mucho el precio de los productos, pero exigiendo que tengan calidad y se muestran muy sensibles a otros aspectos vinculados a la salud en los alimentos, como la frescura, la fecha de caducidad, o que sean naturales y sabrosos.

Así, en el árbol de decisión de compra figura en primer lugar el precio, inmediatamente después la “fecha de caducidad”, por delante incluso de la imagen de los productos o de la marca. En resumen, los inmigrantes demandan productos “de calidad, sanos y a buen precio”, algo no muy alejado de las exigencias del resto de los españoles.

❖ Consumo Español de Fruta Fresca³⁹

En España no se consume la fruta necesaria, existe una cierta resistencia ante este manjar tan saludable. La Organización Mundial de la Salud recomienda tomar al menos 400 gramos diarios de fruta, lo equivalente a un par de raciones diarias, el 43% de la población española no se adapta a este consejo, es decir existe una resistencia al consumo de fruta fresca.

Los hogares más consumidores de frutas frescas son los más maduros, parejas adultos sin hijos, con hijos mayores y hogares de retirados. En el 2006 se incrementa el consumo de frutas en los hogares mono parentales, parejas jóvenes sin hijos y familias con niños pequeños.

³⁹ Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, España, www.mapa.com

En la tabla 2.12, se realiza una comparación de consumo de fruta fresca mes a mes de los años 2007 / 2008, en los meses donde la evolución es negativa el consumo de frutas decreció en relación al año anterior, esto se da por los diferentes comportamientos de compra del consumidor español

El consumo en frutas frescas, se ha ido consolidando durante los últimos años apoyados en diferentes fenómenos que, al mismo tiempo, sirven para caracterizar a este sector tan relevante en la alimentación española.

Las frutas frescas han ido consiguiendo una imagen de alimentos saludables, consonante con los hábitos de alimentación de un grupo creciente de consumidores y, además, vinculado con el objetivo emergente de calidad de vida.

En la actualidad se dispone de casi todas las frutas frescas durante cualquier época del año, lo que permite un consumo continuo de este tipo de alimentos y, por tanto, desterrar la visión de temporalidad que acompañaba a estos productos

El consumidor español en el año 2008, consumió un 10,38% de fruta fresca del consumo total de alimentos, con un precio promedio por kilo de 1,54€, en las tablas 2.12 y 2.13 se detalla el consumo y el gasto mes a mes del consumidor

Existen muchos consumidores españoles que prefieren en conserva, pulpa o en jugo ya que no disponen de mucho tiempo para consumir la fruta en pepa.

**TABLA 2.11 CONSUMO DE FRUTA FRESCA EN EL HOGAR ESPAÑOL
COMPARACIÓN 2007 / 2008**

MES	Cantidad(millones de Kgs)	Evolución	Valor millones de €	Evolución
-----	---------------------------	-----------	---------------------	-----------

	2007	2008	%	2007	2008	%
ENERO	325,14	343,32	5,6	394,86	458,34	16,1
FEBRERO	338,89	329,89	-2,7	422,93	458,63	8,4
MARZO	338,09	343,48	1,6	427,81	494,42	15,6
ABRIL	308,53	312,87	1,4	398,51	459,9	15,4
MAYO	364,77	375,53	2,9	513,45	576,99	12,4
JUNIO	394,33	369,43	-6,3	612,27	574,01	-6,2
JULIO	404,23	389,43	-3,7	533,83	567,65	6,3
AGOSTO	372,45	364,68	-2,1	457,91	479,29	4,7
SEPTIEMBRE	396,10	382,49	-4,3	515,08	504,46	-2,1
OCTUBRE	381,32	382,82	0,4	545,39	547,6	0,4
NOVIEMBRE	347,48	332,51	-4,3	479,29	463,13	-3,4
DICIEMBRE	292,02	341,95	7,8	391,92	415,09	5,9

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, España; www.mapa.com

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

TABLA 2.12
CONSUMO DE FRUTA FRESCA EN EL HOGAR ESPAÑOL
PRECIO MEDIO (Kg €)
AÑO 2008

MES	PRECIO MEDIO
ENERO	1,45
FEBRERO	1,51

MARZO	1,56
ABRIL	1,59
MAYO	1,64
JUNIO	1,65
JULIO	1,54
AGOSTO	1,41
SEPTIEMBRE	1,43
OCTUBRE	1,57
NOVIEMBRE	1,58
DICIEMBRE	1,6
PROMEDIO 2008	1,54

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, España; www.mapa.com
Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

TABLA 2.13
GASTO SOBRE EL TOTAL DE ALIMENTACION
FRUTA FRESCA
AÑO 2008
GASTO EN LA CANASTA FAMILIAR

MES	%
ENERO	9,21
FEBRERO	9,81
MARZO	9,89
ABRIL	9,66
MAYO	11,14
JUNIO	11,97
JULIO	11,88
AGOSTO	11,14
SEPTIEMBRE	10,81
OCTUBRE	10,76
NOVIEMBRE	10,18
DICIEMBRE	8,05
PROMEDIO 2008	10,38

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, España; www.mapa.com
Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Las principales frutas frescas que consumen los españoles están las; las naranjas, mandarinas, limones, plátanos, manzanas, peras, melocotones, albaricoques, fresas, melón, sandía, ciruelas, cerezas, uvas y kiwi. En el hábito de consumo de

frutas no se encuentra el mango a pesar de ser abastecida todo el año, variable que se convierte en una AMENAZA.

La principal alimentación de los españoles es todo tipo de carne en la cual gasta un 22,9% del total del gasto en alimentación, seguido por los mariscos con un 14,2%, las frutas frescas en un 10,34% y los derivados de lácteos en un 7,8%

❖ “Las Infraestructuras”⁴⁰

En la última década se ha llevado a cabo un importante proceso de renovación de sus infraestructuras, el Gobierno pretende continuar en el futuro su programa de intensas inversiones en esta área.

- **Carreteras:** La red vial española alcanza los 664.610 kilómetros, de los que 536.432 km son tramos interurbanos, y 10.443 km correspondían a vías de gran capacidad (autopistas, autovías y dobles calzadas).
- **Ferrocarriles:** La red ferroviaria en el 2000 alcanzaba los 14,310 km, de los que el 54 % estaban electrificados. Existe una línea de alta velocidad que enlaza Madrid con Sevilla. Entre el 2000 y 2007 se prevé una inversión de 41.000 millones de Euros, y la creación de una red de alta velocidad de 7.200 km.
- **Puertos:** Existen 50 puertos de titularidad estatal a lo largo de las costas españolas. Los principales puertos de carga son: Barcelona, Valencia, Bilbao y Vigo. En el plan de infraestructuras 2000-2007 se prevé una inversión que alcanzará los 7.513 millones de Euros en crecimiento y modernización de puertos.
- **Aeropuertos:** Hay 42 aeropuertos civiles, los más importantes por número de pasajeros son: Madrid, Barcelona, Palma de Mallorca y Alicante. La inversión proyectada durante el 2000-2007 será de 9,316 millones de Euros en infraestructuras.

⁴⁰ Oficina Comercial de España en Quito

- **Telecomunicaciones:** España posee una buena red de telecomunicaciones. A los 64.000 km de cable de fibra óptica hay que añadir una de las mayores redes de cable submarino y de conexión vía satélite con todo el mundo.

❖ **Entorno Cultural**

Las culturas condicionan los hábitos y los comportamientos de los consumidores. Los gustos, las actitudes, los valores, la estética, están atribuidos a la cultura, en consecuencia por el ingreso de ecuatorianos su entorno cultural y hábito alimenticio está cambiando considerablemente, con tendencia a consumir productos ecuatorianos, especialmente frutas.

❖ **“Entorno Legal”⁴¹**

Sistema Fiscal

Existen tres categorías de tipos impositivos del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA): el general del 16%, el reducido del 7% y el superreducido del 4%. Algunas transacciones quedan exentas. El IVA no es aplicable en las Islas Canarias, Ceuta y Melilla. En Canarias se aplica el Impuesto General Indirecto Canario, cuyo tipo general es del 5%, y en Ceuta y Melilla el Impuesto sobre la Producción, los Servicios y la Importación.

El tipo general de gravamen del Impuesto sobre Sociedades es del 32,5%; a partir del enero del 2008 es del 30%. Entre otras, se aplican tipos especiales a algunas instituciones de inversión colectiva, incluidos los fondos de inversión inmobiliaria (1%), a determinadas cooperativas (20%) o a entidades dedicadas a la

⁴¹ Oficina Comercial de España en Quito

investigación y explotación de hidrocarburos (37,5%, a partir del 1.1.2008 será del 35%).

Protección de Patentes y Marcas

España forma parte del Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial y del Convenio que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). En materia específica de patentes, es país signatario del Convenio de Munich sobre concesión de patentes europeas, del Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT) y del Acuerdo entre la Oficina Europea de Patentes, la Oficina Española de Patentes y Marcas y la Oficina Sueca de Patentes y Registros sobre cooperación en materia de búsquedas internacionales. En cuestión específica de marcas forma parte del Arreglo de Madrid y de su Protocolo.

Normalización y Certificación de Productos

Algunos productos, cualquiera que sea su origen o procedencia, han de ceñirse a determinadas reglamentaciones técnicas nacionales que dan lugar a una homologación. Así mismo es obligatorias las Directivas y Reglamentos de la UE. Por otra parte, como en todos los países, existen unos requisitos técnicos voluntarios impuestos por la competitividad del mercado para los que hay diversos sistemas de certificación.

Las normas de calidad ISO, serie 9000, están cada vez más consideradas como factor de competitividad vía calidad certificada. También están teniendo creciente importancia la serie ISO 14000 sobre medio ambiente y la certificación de la prevención de riesgos laborales según la especificación técnica OHSAS 18001.

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) es el organismo reconocido por la Administración española para desarrollar actividades

de normalización y, además, es un organismo de certificación. La Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), igualmente reconocida por la Administración española, acredita a los organismos de certificación, laboratorios de ensayos y calibración y organismos de control, sector por sector.

2.1.2 Microambiente

El Microambiente establece el análisis de los factores que están fuera de la organización, los mismos que no pueden ser controlados por la empresa; entre éstos tenemos los siguientes: los clientes, proveedores, intermediarios y competidores.

2.1.2.1 Clientes

EL mercado español se encuentra estructurado por redes las cuales se denominan RED MERCA que funcionan como centros de acopio y distribución a los detallistas como supermercados e hipermercados. A continuación se describen las siguientes empresas potenciales en el mercado Español.

TABLA 2.14 EMPRESAS DE DISTRIBUCION ALIMENTARIA

CLIENTES	PRODUCTOS	LIGAR
Mercamadrid	Mercado de frutas y hortalizas	Madrid
Mercabarna	Mercado de frutas y hortalizas	Barcelona

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Mercamadrid y Mercabarna, son empresas de rango internacional de comercialización alimentaria en todas las comunidades españolas.

Mercamadrid: es una sociedad cuyo objetivo es la distribución alimentaria y tiene una superficie total de las instalaciones que ocupan de 176 hectáreas y hay

instaladas 700 empresas comercializadoras de productos perecederos y de servicios generales, con los **mercados de pescados, frutas y hortalizas y carnes**, que se prestan a los miles de personas que diariamente acceden a sus instalaciones que registran una afluencia media de 15.000 vehículos diarios, y 18.000 compradores de un radio de influencia que supera los 400 km.

Mercabarna: es la sociedad gestora de la Unidad Alimentaria que concentra los Mercados Mayoristas de la ciudad de Barcelona: **Mercado Central de Frutas y Hortalizas**, Mercado Central del Peix, Mercat Central de la Flor y el Escorxador (matadero). En esta Unidad Alimentaria de 90 hectáreas, hay más de 900 empresas del sector agroalimentario.

Tomando en consideración que Mercamadrid y Mercabarna son empresas de rango internacional de comercialización alimentaria en todas las comunidades españolas es variable considerada como una OPORTUNIDAD, para el mercado ecuatoriano.

2.1.2.2 Proveedores

“Los proveedores son compañías e individuos que proporciona recursos necesarios para que la compañía produzca sus bienes y servicios”⁴²

El análisis de los proveedores se lo realizará de acuerdo a la producción de mango de exportación; en consecuencia las principales empresas proveedoras del producto (mango de exportación) son las prestigiosas empresas reconocidas a nivel nacional localizadas en: la zona **norte** comprende Santa Lucía, Palestina, Colimes, Balzar y Vinces con un 35 %; la zona del **sur-este** comprende Pedro Carbo, Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo, Nobol y Petrillo con un 30 %; la zona del **sur-oeste** comprende Chongón, Cerecita, Safando, Progreso y Playas tienen un 28 %; la zona de Los Ríos (Babahoyo y Baba), Manabí y El Oro con 5% y

⁴² KOTLER Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Pág. 122

finalmente la zona de Taura y Boliche con 2%. Su siembra se encuentra concentrada en la Provincia del Guayas con el 95% y el resto del 5 % en las provincias de Los Ríos, El Oro y Manabí.

TABLA 2.15 PROVEEDORES DE MANGO

PROVEEDOR	PRODUCTOS	PROCEDENCIA
BRESSON	Tommy Atkins,	Ecuador
PILOT	Keitt, tommy	Ecuador
PIVANO S.A.	Tommy Atkins, Kent, y Keitt	Ecuador
REFIN S.A.	Tommy	Ecuador
RENESA	Kent, y Keitt	Ecuador
RICABERTO	Tommy atkins, haden	Ecuador
SEGRAFITI	Tommy Atkins y ataulfo	Ecuador
PRODUCTORES INDEPENDIENTES	keitt, tommy atkins, haden, kent, van dyke y ataulfo.	Ecuador

Fuente: Fundación Mango Ecuador

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

TABLA 2.16 PROVEEDORES DE SERVICIOS

PROVEEDOR	PRODUCTOS	PROCEDENCIA
Hotel Marriot	Servicio hotelero, eventos	Ecuador

Hotel Sheraton	Servicio hotelero, eventos	Ecuador
Hotel Swiss Hotel	Servicio hotelero, eventos	Ecuador
Hotel Dann Carlton	Servicio hotelero, eventos	Ecuador
Hotel Oro Verde	Servicio hotelero, eventos	Ecuador
IBM	Servicio computacional	Ecuador
Editora Americana	Impresiones, folletos	Ecuador
Tinta y papel	Impresiones, folletos	Ecuador
Rivas Herrera	Publicidad	Ecuador
Andinanet	Internet	Ecuador
Corporación Nacional de Telecomunicaciones	Comunicaciones	Ecuador
Espotel S.A.	Soluciones de portales. Desarrollo de páginas WEB. Servicios de estandarización de comunicaciones, capacitación técnica, cableado estructurado y de Fibra Óptica. Control y monitoreo de la red de enlace.	Ecuador
MoviStar	Telefonía celular	

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Los proveedores de mango de exportación, servicios hoteleros, comunicaciones, elaboración de publicidad, tecnología se encuentran en el en el mercado local, en consecuencia constituyen una OPORTUNIDAD, ya que tienen un poder bajo de negociación, debido a los altos volúmenes de compra, creando atracción de los proveedores de hacer negocio con la empresa, en donde se puede exigir precio y calidad.

2.1.2.3 Intermediarios

“Son compañías que sirven como canales de distribución y que ayudan a la empresa a encontrar clientes o venderles; son los mayoristas y minoristas que compran y revenden mercancías”⁴³

La empresa, trabaja con la modalidad de venta directa, en donde se identifica como clientes principales a las empresas asociadas a Mercamadrid (120 empresas comercializadoras de frutas y hortalizas) y Mercabarna 300 empresas comercializadoras de frutas y hortalizas), fuerza de ventas, constituida por un promedio de cuatrocientos veinte empresas, quienes adquieren productos de: frutas frescas, para comercializarlos al consumidor final. En consecuencia las 420 empresas comercializadoras de frutas y hortalizas son una OPORTUNIDAD, para los exportadores ecuatorianos.

2.1.2.4 Competidores

Las principales fuerzas de los competidores son las siguientes empresas: Agrisamsa, Agriproduct S.A., Durexporta y Exofrut-Rapallo.

TABLA 2.17 PRINCIPALES COMPETIDORES EN VENTA DIRECTA

COMPETENCIA	CATEGORÍAS	PROCEDENCIA
AGRISAMSA	Tommy Atkins	Ecuador
AGRIPRODUCT S.A.,	kent, van dyke y ataulfo.	Ecuador
Durexporta	Tommy atkins, haden	Ecuador
Exofrut-Rapallo	Tommy Atkins y ataulfo	Ecuador

Fuente: Fundación Mango Ecuador

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

⁴³ KOTLER Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Pág. 122

Las empresas antes mencionadas tienen capacidad instalada alta, altas inversiones, productor y exportador de mango lo que constituyen la competencia más fuerte actualmente, en la exportación de frutas frescas (mango); esta variables es una AMENAZA de alto impacto para los exportadores.

❖ **Barreras de entrada**

El ingreso de nuevos competidores en la industria, no es tan fácil, ya que el poder de las barreras de entrada en la industria de venta directa es fuerte, debido a que existen altas inversiones de capital, desconocimiento del mercado y clientes, pagos de aranceles aduaneros, seguro de preembarque, lo que generan altas restricciones para cualquier nueva empresa que quiera incursionar en la exportación de mango a al mercado español, constituyendo esto una AMENAZA para la empresa.

La rivalidad de la competencia es media, en donde se compite por precio, calidad e imagen, no solo con el sistema de venta directa, sino también con las ventas al por mayor; productos de calidad, precios bajos, lo que genera que el consumidor busque el producto en la competencia más barata, lo cual perjudica en la rentabilidad. Esto constituye una amenaza.

❖ **Productos sustitutos**

No existen productos sustitutos que afecten a la comercialización de mango, ya que la relación de calidad de mango ecuatoriano es alta y es apetecido en la dieta alimenticia española, condición que puede incrementar sus ventas, siendo esto una **oportunidad**.

2.1.2.5 Identificación de Oportunidades

Las Oportunidades son los hechos, tendencias, circunstancias que permitirán directa o indirectamente el desarrollo y crecimiento de la Empresa, siempre que se aproveche de forma oportuna y adecuada estas oportunidades son los siguientes:

1. Tasas de inflación anual decrecientes.
2. Disminución de las tasas de interés.
3. Saldo creciente de la balanza de pagos global en relación al PIB.
4. Demanda creciente del consumo de mango.
5. Importaciones de mango al Ecuador nulas.
6. Incremento en la producción del mango.
7. Los mangos ecuatorianos son de alta calidad.
8. Demanda creciente del consumo de mango en la UE.
9. Ecuador es el segundo país exportador de mango a nivel de Sudamerica
10. Mercado europeo es dinámico y el más grande del mundo.
11. Demanda de la Unión Europea (UE) del mundo por algunos de los principales productos de exportación ecuatorianos es significativa.
12. Ingreso per cápita de los españoles.
13. Hábitos de consumo crecientes de frutas frescas (mango) en la alimentación diaria.
14. Acceder a tecnología innovadora y de punta en el mercado local.
15. España es un país desarrollado con una economía de mayor crecimiento en la Unión Europea.
16. La agricultura española no produce frutas tropicales.
17. Liderazgo en el uso de frutas frescas en la alimentación española con más del 50% de cuota de mercado.
18. Crecimiento de la población española.
19. Enfoque hacia la salud, mediante el consumo de frutas frescas.
20. Alto índice de migración a España.
21. Tendencia a consumir frutas frescas.

22. Aplicación de las Normas ISO 9001, 14001 Y 1801.
23. Mercamadrid y Mercabarna son empresas de rango internacional de comercialización alimentaria en todas las comunidades españolas.
24. Carencia de productos sustitutos.

2.1.2.6 Identificación de Amenazas

Las amenazas son tendencias, circunstancias que afectan directa o indirectamente a la comercialización de los productos de la Empresa, por ende al desarrollo oportuno y logro de objetivos propuestos, en consecuencia se han identificado a las siguientes:

1. Tasas decrecientes del Producto Interno Bruto.
2. Inestabilidad política.
3. Disminución en el nivel de las exportaciones
4. Incremento de plagas y enfermedades.
5. Presencia del fenómeno del niño.
6. Carencia de políticas de cultivos para el sector agrario.
7. Preferencia por alimentos congelados y platos precocidos.
8. Resistencia al consumo de fruta fresca con un 5,9%
9. En España el hábito de consumo de frutas no se encuentra el mango a pesar de ser abastecida todo el año.
10. Capacidad instalada alta.
11. Inversiones altas.
12. Productor y exportador de mango.
13. Altas inversiones de capital.
14. Desconocimiento del mercado y clientes.
15. Pagos de aranceles aduaneros
16. Seguro de preembarque.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

El análisis interno es la evaluación de la gestión administrativa de la empresa, comparando con la competencia, en consecuencia, es importante que este análisis se complemente con el estudio del entorno y de la competencia, es decir se realiza el análisis del interior de la empresa, para identificar fortalezas y debilidades.

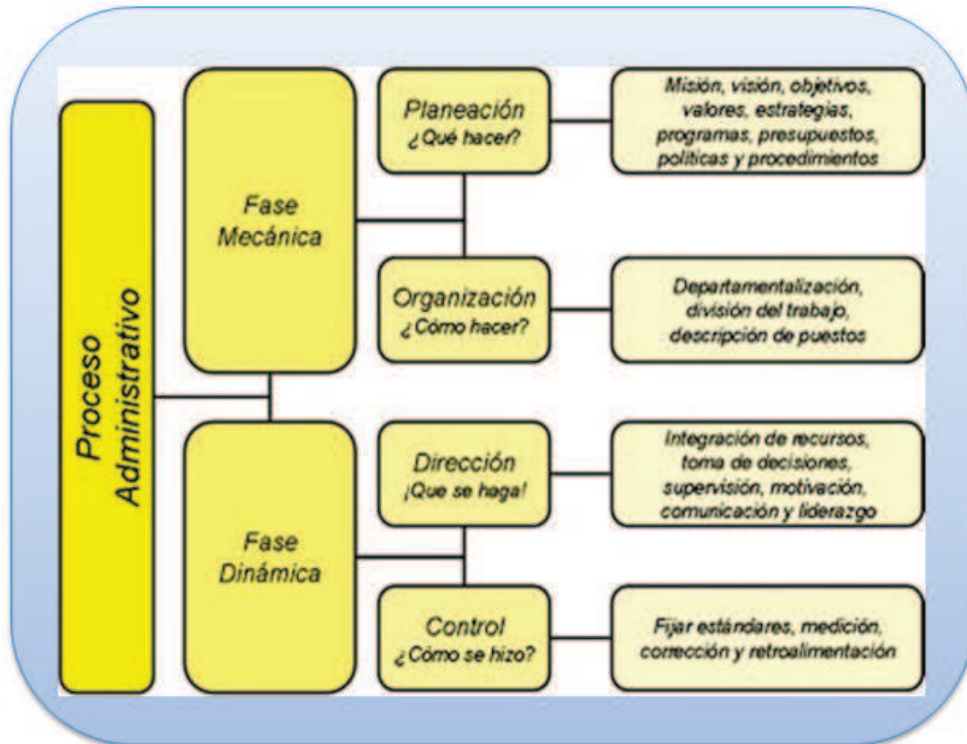
Para el análisis interno se han identificado las siguientes capacidades: directiva, competitiva, financiera, productiva y talento humano.

La herramienta a utilizarse en el análisis del entorno interno es el Perfil de Capacidad Interna de la Empresa (PCE), herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades con relación a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

2.2.1 Capacidad Organizacional

La capacidad organizacional de una empresa se fundamenta en el proceso administrativo, establecido en las siguientes fases. Planeación, Organización, Dirección y Control, para lo cual se define los siguientes procedimientos:

GRAFICO 2.9.- FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

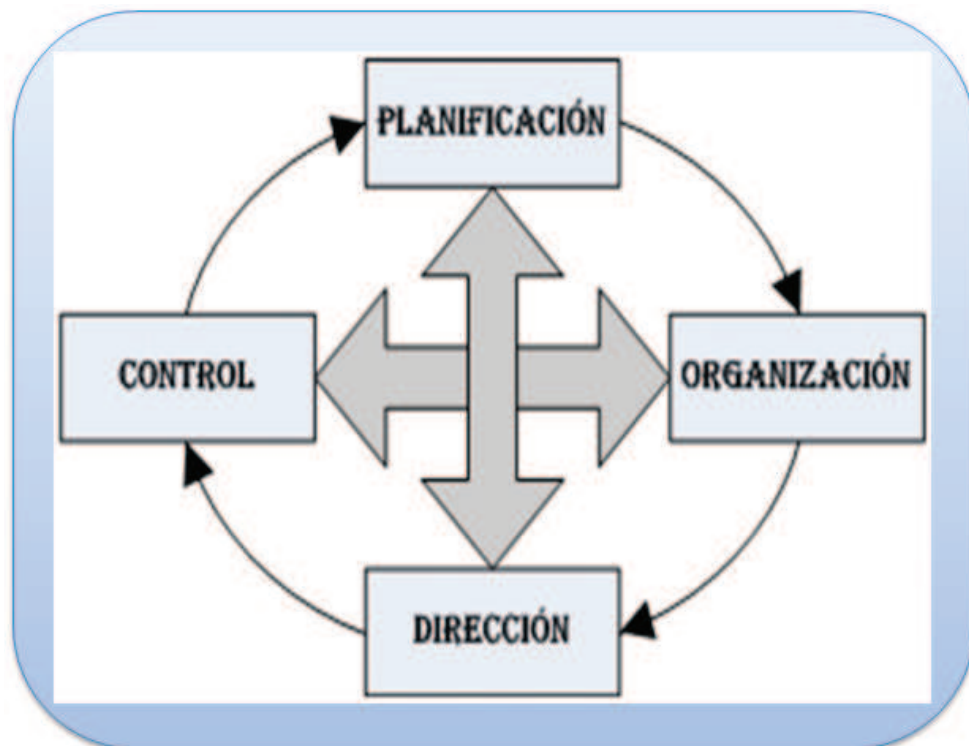


Fuente: CHIAVENATO Idalberto, Introducción a La Teoría General De La Administración, Editorial: Mcgraw-hill, 7ª edición, México 2005

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Las Funciones del Administrador se establecen como un proceso sistemático; es decir no solo conforma una secuencia cíclica, si no que se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto. Las funciones del administrador se fundamentan en el proceso administrativo el cual es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2.10 PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, Introducción a La Teoría General De La Administración, Editorial: Mcgraw-hill, 7ª edición, México 2005.
Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Basándonos en este enfoque del proceso administrativo desarrollaremos definiremos la planeación, organización, dirección y control del proyecto:

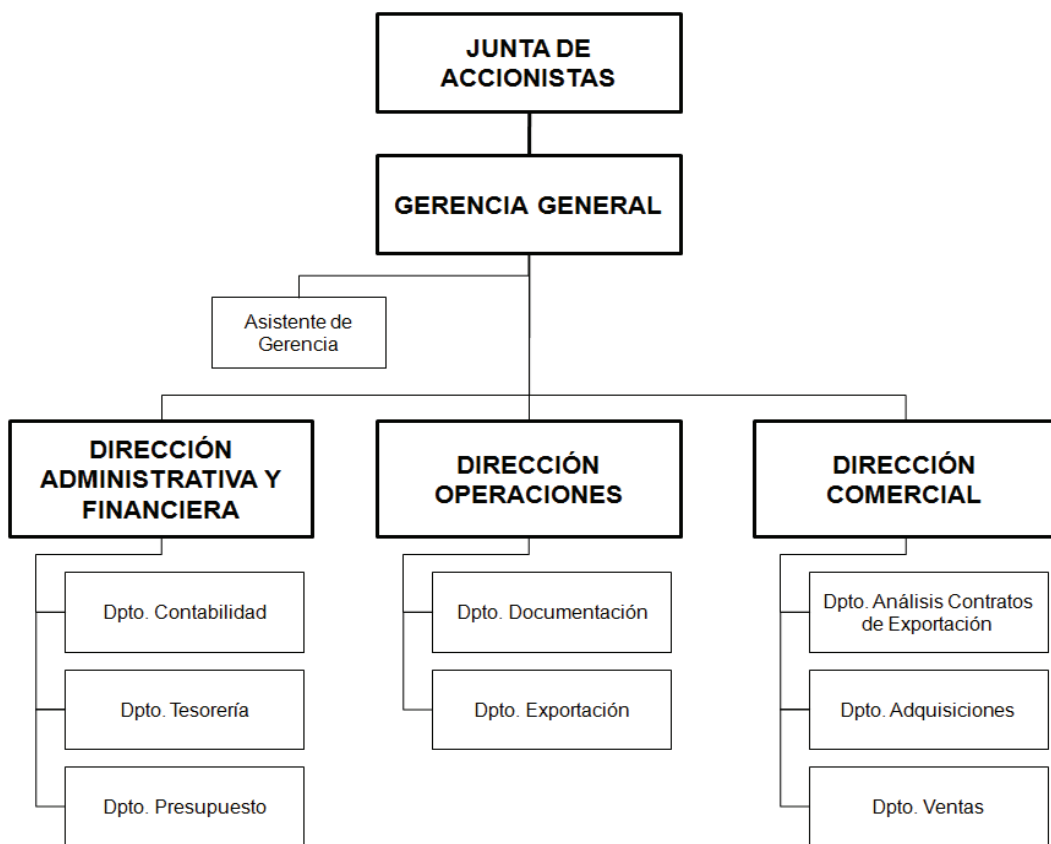
2.2.1.1 Planeación

La organización del proyecto se realizará en dos fases, la fase mecánica que identifica la misión, visión, objetivos, valores y estrategias; además se realizará la organización mediante la estructura organizacional identificada mediante un organigrama de la organización. La fase dinámica establecerá la dirección mediante la aplicación de la estrategia y el control determinado en el cumplimiento de los objetivos, a través de indicadores de gestión para en base a este procedimiento establecer la medición, corrección y retroalimentación.

2.2.1.2 Organización

La empresa tiene una estructura organizacional por procesos, en la cual se identifica la Junta de Accionistas, Gerencia General, Dirección Administrativa, Dirección de Operaciones y Dirección Comercial, la cual se identifica en el siguiente organigrama estructural.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

- Estructura por procesos.
- Estructura organizacional plana y flexible

Estas variables identificadas en el proceso de la estructura organizacional se establecen como **FORTALEZAS**, para la organización.

2.2.1.3 Dirección

La dirección como proceso de liderar la organización ha identificado las siguientes fortalezas:

- ❖ La gerencia propicia el crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social.
- ❖ Los líderes muestran agresividad para enfrentar a la competencia

La empresa tiene un sistema de gestión por procesos que genera información administrativa, financiera y técnica para la toma de decisiones gerenciales. Por la existencia de un estilo de gestión empresarial, estas variables son una **FORTALEZA**.

2.2.1.4 Control

La empresa en el proceso de control ha identificado las siguientes **FORTALEZAS**:

- ❖ Indicadores de gestión.
- ❖ Sistema de control por perspectivas.

2.2.2 Capacidad Financiera

La empresa en su proceso de capacidad financiera ha identificado las siguientes **FORTALEZAS**:

- ❖ Capital propio
- ❖ Liquidez financiera del 60%

La empresa en el proceso de capacidad financiera ha identificado las siguientes **DEBILIDADES:**

La empresa, tiene debilidad en el bajo nivel de inyección de capital de parte de los accionistas, a pesar de tener liquidez, debido a su crecimiento, se puede crear problemas en un futuro en el caso de soportar crisis económicas, como la obtenida en el año 2008, que afectó a todo el país y a nivel mundial.

- ❖ La estrategia de la empresa no es competir por precio, sino por calidad, manteniendo una alta percepción de la relación precio calidad, y apoyado de los valores agregados que la empresa ofrece, lo cual le hace atractivo al consumidor final, creando mayor lealtad.
- ❖ Baja capacidad de endeudamiento a largo plazo es una debilidad, debido a que aproximadamente los pasivos corrientes representan el 40% de los activos.
- ❖ Debido a que los productos son perecibles tienen una demanda inelástica, con respecto a los precios, esto constituye una debilidad, por lo que cualquier aumento a los precios, afectaría en la rentabilidad de la organización.

La estructura financiera de la empresa es la siguiente: capital propio 60%, capital acreedores 40%

2.2.3 Capacidad Productiva

La empresa en el proceso de capacidad productiva ha identificado las siguientes **FORTALEZAS:**

- ❖ Producción de mango durante los meses de septiembre a Febrero.
- ❖ Mango de alta calidad.

- ❖ Capacidad productiva promedio de 250.354 toneladas
- ❖ Producción de mango de exportación con empresas certificadas con normas ISO 9001, 14001 y 18001.
- ❖ Se mantienen buenas normas y estándares de calidad en la producción

La empresa en el proceso de capacidad productiva ha identificado la siguiente **DEBILIDAD**:

- ❖ Alta posibilidad de ingreso de plagas en las plantaciones de mango de los pequeños productores independientes de mango.

2.2.4 Capacidad Competitiva

En esta capacidad se evalúa aspectos como: el producto, el precio, la comunicación y distribución.

2.2.4.1 Producto

La empresa comercializará: mango de exportación con calidad certificada como fruta fresca sin agregar ningún valor de las siguientes variedades: keitt, tommy atkins, haden, kent, van dyke y ataulfo, Por lo tanto esta variable es una **FORTALEZA** para la empresa.

2.2.4.2 Precio

El precio es una variable que puede convertirse en una debilidad o una fortaleza para una empresa. Si éste es competitivo se constituye en una fortaleza; pero si es más alto que el de la competencia, sin un valor agregado definitivamente es una debilidad. Para nuestro caso comercializaremos mango de exportación, bajo el slogan "**línea de productos de agrícolas de calidad mundial**", basados en este principio esta variable es una **FORTALEZA** para la empresa, por cuanto los mangos de exportación tienen precios competitivos que los de la competencia.

TABLA 2.18 ESTRUCTURA DEL PRECIO DEL MANGO DE EXPORTACIÓN POR CAJA

INCOGNITAS	DESCRIPCIÓN
PM =	Precio de mango
PCM =	Precio Caja de mango
%i =	Porcentaje de inflación
1 =	Coefficiente de determinación
Margen de comercio	5% a 15%, promedio 10%

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Reemplazando estos valores en la formula el precio de la caja de mango se fijara de la siguiente manera

ESTRUCTURA DE PRECIOS

DATOS	PRECIOS
Precio de la caja de mango en Gye	USD\$ 4,5
Contenido unidades caja de mango de 4 Kg	9 a 13 mangos por caja
Precio Kg.	USD\$ 1,125
Margen de comercio	10%= 0.1125
Precio exterior	1,2375
Precio caja 4 kg en el exterior	4,95
Inflación mes de noviembre	0,34%
Precio referencial exterior	USD\$ 6,63
Precio exportador	USD\$ 4,95

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

REEMPLAZANDO EN LA FORMULA TENEMOS:

$$PM = PCM (1 + \%i)$$

$$PM = 4,95(1 + 0,34\%)$$

$$PM = 4,95(1,34\%) = 6,63$$

Precio por caja en el exterior se establecerá en USD\$ 6,63, este precio es menor al de la competencia, consecuentemente es una FORTALEZA.

2.2.4.3 Comunicación

La promoción es una herramienta con la que la empresa se va a dar a conocer en el mercado. Todo esfuerzo que se realice para incrementar el volumen de ventas se puede ver afectado si el consumidor final no conoce de su existencia y sus productos; además de que es el mecanismo que contribuye a su posicionamiento.

Para lo cual la empresa utiliza los medios de comunicación para promocionar y posicionar sus productos: frutas frescas (mango exportación), a través de televisión e internet en el mercado internacional. En consecuencia esta variable es una **FORTALEZA** para la empresa.

2.2.4.4 Distribución

La comercialización del producto (mango) se realizará mediante las redes MERCA, para lo cual se identificó a las siguientes: Mercamadrid, Mercabarna, estas redes de comercialización alimentaria, son centros de acopio más grandes del mundo a nivel europeo y segundo a nivel mundial después del mercado internacional Tokio.

Mercamadrid, se encuentra ubicado en la comunidad autónoma de Madrid y Mercabarna en la comunidad autónoma de Barcelona. En estos centros internacionales de acopio operan importadores productores así como los importadores independientes consolidados en el mercado como CULTIVAR, S.A, FRUIT CMR, S.A y el GRUPO FRENANDEZ, S.A., entre otros, estas variables son una FORTALEZA en vista de que abastecen a los mayoristas y detallistas de los mercados de la Unión europea.

En estas redes internacionales tienen presencia importadores productores, entre los más importantes están las compañías multinacionales bananeras como Dole y Del Monte. Estas empresas a través de sus filiales comercializan sus productos en la Unión Europea. Mientras que los importadores independientes generalmente funcionan a través de importaciones a consignación, encargándose de realizar las ventas de los productos de los exportadores a mayoristas y detallistas a cambio de una comisión que oscila entre el 5 y 15 %, esta variable es una DEBILIDAD, para la empresa.

2.2.5 Identificación de Fortalezas

Las fortalezas son atributos, internos que aportan al fortalecimiento de la Empresa y que permiten el cumplimiento y logro de los objetivos, estos son potencialidades que están bajo el control de la empresa. Su mejor y eficiente utilización ha de producir los mejores resultados. A continuación se describen las siguientes Fortalezas:

1. Estructura por procesos.
2. Estructura organizacional plana y flexible
3. La gerencia propicia el crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social.
4. Los líderes muestran agresividad para enfrentar a la competencia
5. Indicadores de gestión.

6. Sistema de control por perspectivas.
7. Capital propio
8. Liquidez financiera del 60%
9. Producción de mango durante los meses de septiembre a Febrero.
10. Mango de alta calidad.
11. Capacidad productiva promedio de 250.354 toneladas
12. Producción de mango de exportación con empresas certificadas con normas ISO 9001, 14001 y 18001.
13. Se mantienen buenas normas y estándares de calidad en la producción
14. Mango de exportación con calidad certificada.
15. Precios competitivos.
16. Precio menor al de la competencia.
17. Promocionar y posicionar sus productos: frutas frescas (mango exportación), a través de televisión e internet en el mercado internacional.
18. Comercialización del producto (mango) mediante las redes Mercamadrid, Mercabarna,

2.2.6 Identificación de Debilidades

Las debilidades son actitudes, cualidades, que inhiben un incremento en la comercialización de los productos, estos son factores que dificultan en parte la comercialización para la empresa y a veces pueden ser un obstáculo para lograr los objetivos propuestos. A continuación se describen las siguientes debilidades:

1. Bajo nivel de inyección de capital de parte de los accionistas.
2. Baja capacidad de endeudamiento a largo plazo.
3. Demanda inelástica, con respecto a los precios.
4. Alta posibilidad de ingreso de plagas en las plantaciones de mango de los pequeños productores independientes de mango.
5. Presencia importadores productores como Dole y Del Monte.

2.3 MATRIZ FODA

La matriz FODA tiene es una técnica que sirve para la formulación de estrategias: FO, FA, DO y DA, las cuales se obtiene al combinar e interrelacionar las fortalezas internas con las oportunidades externas y las debilidades con las amenazas.

La matriz FODA es una estructura conceptual que permite hacer un análisis sistemático, que facilite la adecuación de las amenazas y oportunidades con las fortalezas y debilidades de una organización. A continuación se describe la matriz FODA.

TABLA N° 19 MATRIZ FODA	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
1. Estructura por procesos.	1. Tasas de inflación anual decrecientes.
2. Estructura organizacional plana y flexible	2. Disminución de las tasas de interés.
3. La gerencia propicia el crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social.	3. Saldo creciente de la balanza de pagos global en relación al PIB.
4. Los líderes muestran agresividad para enfrentar a la competencia	4. Demanda creciente del consumo de mango.
5. Indicadores de gestión.	5. Importaciones de mango al Ecuador nulas.
6. Sistema de control por perspectivas.	6. Incremento en la producción del mango.
7. Capital propio	7. Los mangos ecuatorianos son de

	alta calidad.
8. Liquidez financiera del 60%	8. Demanda creciente del consumo de mango en la UE.
9. Producción de mango durante los meses de septiembre a Febrero.	9. Ecuador es el segundo país exportador de mango a nivel de Sudamérica
10. Mango de alta calidad.	10. Mercado europeo es dinámico y el más grande del mundo.
11. Capacidad productiva promedio de 250.354 toneladas	11. Demanda de la Unión Europea (UE) del mundo por algunos de los principales productos de exportación ecuatorianos es significativa.
12. Producción de mango de exportación con empresas certificadas con normas ISO 9001, 14001 y 18001	12. Ingreso per cápita de los españoles.
13. Se mantienen buenas normas y estándares de calidad en la producción	13. Hábitos de consumo crecientes de frutas frescas (mango) en la alimentación diaria.
14. Mango de exportación con calidad certificada.	14. Acceder a tecnología innovadora y de punta en el mercado local.
15. Precios competitivos	15. España es un país desarrollado con una economía de mayor crecimiento en la Unión Europea.
16. Precio menor al de la competencia.	16. La agricultura española no produce frutas tropicales
17. Promocionar y posicionar sus productos: frutas frescas (mango exportación), a través	17. Liderazgo en el uso de frutas frescas en la alimentación española con más del 50% de

de televisión e internet en el mercado internacional.	cuota de mercado.
18.Comercialización del producto (mango) mediante las redes Mercamadrid, Mercabarna.	18.Crecimiento de la población española.
	19.Enfoque hacia la salud, mediante el consumo de frutas frescas.
	20.Alto índice de migración a España.
	21.Tendencia a consumir frutas frescas.
	22. Aplicación de las Normas ISO 9001, 14001 Y 1801.
	23.Mercamadrid y Mercabarna son empresas de rango internacional de comercialización alimentaria en todas las comunidades españolas.
	24. Carencia de productos sustitutos
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)
1. Bajo nivel de inyección de capital de parte de los accionistas.	1. Tasas decrecientes del Producto Interno Bruto.
2. Baja capacidad de endeudamiento a largo plazo	2. Inestabilidad política.
3. Demanda inelástica, con respecto a los precios.	3. Disminución en el nivel de las exportaciones
4. Alta posibilidad de ingreso de plagas en las plantaciones de mango de los pequeños	4. Incremento de plagas y enfermedades.

productores independientes de mango	
5. Presencia importadores productores como Dole y Del Monte	5. Presencia del fenómeno del niño.
	6. Carencia de políticas de cultivos para el sector agrario.
	7. Preferencia por alimentos congelados y platos precocidos.
	8. Resistencia al consumo de fruta fresca con un 5,9%
	9. En España el hábito de consumo de frutas no se encuentra el mango a pesar de ser abastecida todo el año.
	10. Capacidad instalada alta.
	11. Inversiones altas.
	12. Productor y exportador de mango.
	13. Altas inversiones de capital.
	14. Desconocimiento del mercado y clientes.
	15. Pagos de aranceles aduaneros
	16. Seguro de preembarque.

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

2.4 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

2.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

El procedimiento se describe en el Anexo N° 1

2.4.2 Aplicación: Matriz de Evaluación de Factores Externos

TABLA 2.20 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN OA ESCENCIALES DE FACTORES EXTERNOS				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	IMPORTANCIA	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTDO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1. Tasas de inflación anual decrecientes.	2,00	0,03	3	0,08
2. Disminución de las tasas de interés.	3,00	0,04	3	0,13
3. Saldo creciente de la balanza de pagos global en relación al PIB.	4,00	0,06	4	0,23
4. Demanda creciente del consumo de mango.	2,00	0,03	3	0,08
5. Importaciones de mango al Ecuador nulas.	3,00	0,04	3	0,13
6. Incremento en la producción del mango.	4,00	0,06	4	0,23
7. Los mangos ecuatorianos son de alta calidad.	2,00	0,03	4	0,11
8. Demanda creciente del consumo de mango en la UE.	3,00	0,04	4	0,17
9. Ecuador es el segundo país exportador de mango a nivel de Sudamérica	4,00	0,06	3	0,17
10. Mercado europeo es dinámico y el más grande del mundo.	3,00	0,04	4	0,17
11. Demanda de la Unión Europea (UE) del mundo por algunos de los principales productos de exportación ecuatorianos es significativa.	4,00	0,06	3	0,17
12. Ingreso per cápita de los españoles.	3,00	0,04	3	0,13
13. Hábitos de consumo crecientes de frutas frescas (mango) en la alimentación diaria.	2,00	0,03	4	0,11

14. Acceder a tecnología innovadora y de punta en el mercado local.	3,00	0,04	3	0,13
15. España es un país desarrollado con una economía de mayor crecimiento en la Unión Europea.	4,00	0,06	4	0,23
16. La agricultura española no produce frutas tropicales	2,00	0,03	4	0,11
17. Liderazgo en el uso de frutas frescas en la alimentación española con más del 50% de cuota de mercado.	3,00	0,04	3	0,13
18. Crecimiento de la población española.	4,00	0,06	4	0,23
19. Enfoque hacia la salud, mediante el consumo de frutas frescas.	2,00	0,03	4	0,11
20. Alto índice de migración a España.	2,00	0,03	3	0,08
21. Tendencia a consumir frutas frescas.	3,00	0,04	3	0,13
22. Aplicación de las Normas ISO 9001, 14001 Y 1801.	3,00	0,04	4	0,17
23. Mercamadrid y Mercabarna son empresas de rango internacional de comercialización alimentaria en todas las comunidades españolas.	3,00	0,04	3	0,13
24. Carencia de productos sustitutos	3,00	0,04	4	0,17
TOTAL OPORTUNIDADES	71,00	1,00		3,51
AMENAZAS				
1. Tasas decrecientes del Producto Interno Bruto.	2,00	0,07	2	0,14
2. Inestabilidad política.	3,00	0,10	2	0,21
3. Disminución en el nivel de las exportaciones	2,00	0,07	1	0,07
4. Incremento de plagas y enfermedades.	1,00	0,03	1	0,03
5. Presencia del fenómeno del niño.	1,00	0,03	1	0,03
6. Carencia de políticas de cultivos para el sector agrario.	2,00	0,07	2	0,14
7. Preferencia por alimentos congelados y platos precocidos.	2,00	0,07	1	0,07
8. Resistencia al consumo de fruta fresca con un 5,9%	2,00	0,07	1	0,07

9. En España el hábito de consumo de frutas no se encuentra el mango a pesar de ser abastecida todo el año.	3,00	0,10	2	0,21
10. Capacidad instalada alta	2,00	0,07	2	0,14
11. Inversiones altas.	2,00	0,07	1	0,07
12. Productor y exportador de mango.	2,00	0,07	2	0,14
13. Altas inversiones de capital.	2,00	0,07	1	0,07
14. Desconocimiento del mercado y clientes.	1,00	0,03	2	0,07
15. Pagos de aranceles aduaneros	1,00	0,03	2	0,07
16. Seguro de preembarque.	1,00	0,03	1	0,03
TOTAL AMENAZAS	29,00	1,00		1,55
TOTAL	100,00			5,06

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

El resultado en la evaluación MEFE es de 5,06, lo que nos indica que tiene muchas oportunidades (valoradas en 3,51) de mantenerse y seguir creciendo en el mercado y comercializando sus productos. Gracias a su capacidad de respuesta puede hacer frente a las amenazas (valoradas en 1,55) que se presentan como es: carencia de políticas de cultivos para el sector agrario, Resistencia al consumo de fruta fresca con un 5,9% y el desconocimiento del mercado y clientes.

2.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

El procedimiento se describe en el Anexo N° 1

2.4.4 Aplicación: Matriz de Evaluación de Factores Internos

TABLA 2.21 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN FD ESENCIALES DE FACTORES INTERNOS				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	IMPORTANCIA	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTDO PONDERADO
FORTALEZAS				
1. Estructura por procesos.	2,00	0,04	3	0,11
2. Estructura organizacional plana y flexible	3,00	0,05	3	0,16

3. La gerencia propicia el crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social.	4,00	0,07	4	0,29
4. Los líderes muestran agresividad para enfrentar a la competencia	2,00	0,04	3	0,11
5. Indicadores de gestión.	3,00	0,05	3	0,16
6. Sistema de control por perspectivas.	4,00	0,07	4	0,29
7. Capital propio	2,00	0,04	4	0,15
8. Liquidez financiera del 60%	3,00	0,05	4	0,22
9. Producción de mango durante los meses de septiembre a Febrero.	4,00	0,07	3	0,22
10. Mango de alta calidad.	3,00	0,05	4	0,22
11. Capacidad productiva promedio de 250.354 toneladas	4,00	0,07	3	0,22
12. Producción de mango de exportación con empresas certificadas con normas ISO 9001, 14001 y 18001.	3,00	0,05	3	0,16
13. Se mantienen buenas normas y estándares de calidad en la producción	2,00	0,04	4	0,15
14. Mango de exportación con calidad certificada.	3,00	0,05	3	0,16
15. Precios competitivos.	4,00	0,07	4	0,29
16. Precio menor al de la competencia.	2,00	0,04	4	0,15
17. Promocionar y posicionar sus productos: frutas frescas (mango exportación), a través de televisión e internet en el mercado internacional.	3,00	0,05	3	0,16
18. Comercialización del producto (mango) mediante las redes Mercamadrid, Mercabarna.	4,00	0,07	4	0,29
TOTAL FORTALEZAS	55,00	1,00		3,51
DEBILIDADES				
1. Bajo nivel de inyección de capital de parte de los accionistas.	8,00	0,16	2	0,31
2. Baja capacidad de endeudamiento a largo plazo.	7,00	0,14	2	0,27
3. Demanda inelástica, con respecto a los precios.	9,00	0,18	2	0,35

4. Alta posibilidad de ingreso de plagas en las plantaciones de mango de los pequeños productores independientes de mango.	12,00	0,24	1	0,24
5. Presencia importadores productores como Dole y Del Monte.	15,00	0,29	1	0,29
TOTAL DEBILIDADES	51,00	1,00		1,47
TOTAL	106,00			4,98

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 4,98 lo que significa que la empresa tiene fortalezas valoradas en 3,51 es decir es fuerte internamente por lo que existe la posibilidad de ingresar a los mercados y comercializar el producto, para lo cual debe contrarrestar y disminuir las debilidades (valoradas en 1,48) para ser sólidamente fuertes, aprovechando las fortalezas, que posee la empresa.

2.5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS CRUZADAS

Para definir las estrategias cruzadas se establece la correlación entre fortalezas versus oportunidades y amenazas, debilidades versus oportunidades y amenazas de donde se determinan los objetivos estratégicos de la organización. A continuación se gráfica la metodología de determinar los objetivos estratégicos:

GRÁFICO 2.11 MATRIZ DE ESTRATEGIAS CRUZADAS



Fuente: Directa
 Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

MATRIZ ESTRATEGIAS CRUZADAS

TABLA 2.22 ESTRATEGIAS FO

“Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades”

ORD.	RELACIÓN	ESTRATEGIA: FO
1	<p>FORTALEZA (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura por procesos ▪ Estructura organizacional plana y flexible. ▪ La gerencia propicia el crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social. ▪ Los líderes muestran agresividad para enfrentar a la competencia ▪ Indicadores de gestión. ▪ Sistema de control por perspectivas 	<p>Propiciar el mejoramiento continuo del plan de marketing para la mejora de la gestión empresarial entre la empresa exportadora y las cadenas de distribución alimenticia Mercamadrid y</p>

	<p>OPORTUNIDAD (A):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado europeo es dinámico y el más grande del mundo. ▪ Demanda de la Unión Europea (UE) del mundo por algunos de los principales productos de exportación ecuatorianos es significativa. ▪ Hábitos de consumo crecientes de frutas frescas (mango) en la alimentación diaria. ▪ España es un país desarrollado con una economía de mayor crecimiento en la Unión Europea ▪ La agricultura española no produce frutas tropicales. ▪ Liderazgo en el uso de frutas frescas en la alimentación española con más del 50% de cuota de mercado. ▪ Crecimiento de la población española. ▪ Enfoque hacia la salud, mediante el consumo de frutas frescas. ▪ Tendencia a consumir frutas frescas. ▪ Mercamadrid y Mercabarna son empresas de rango internacional de comercialización alimentaria en todas las comunidades españolas. 	<p>Mercabarna para aumentar el servicio al cliente ofreciendo productos frescos y de buena calidad.</p>
2	<p>FORTALEZA (B):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los líderes muestran agresividad para enfrentar a la competencia. ▪ Producción de mango durante los meses de septiembre a Febrero. ▪ Mango de alta calidad. ▪ Capacidad productiva promedio de 250.354 toneladas ▪ Producción de mango de exportación con empresas certificadas con normas ISO 9001, 14001 y 18001 ▪ Se mantienen buenas normas y estándares de calidad en la producción. ▪ Mango de exportación con calidad certificada. ▪ Precios competitivos ▪ Precio menor al de la competencia. ▪ Comercialización del producto (mango) mediante las redes Mercamadrid, Mercabarna. <p>OPORTUNIDADES (B).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasas de inflación anual decrecientes. ▪ Disminución de las tasas de interés. ▪ Saldo creciente de la balanza de pagos global en relación al PIB. ▪ Demanda creciente del consumo de mango. ▪ Importaciones de mango al Ecuador nulas. 	<p>Crear alianzas estratégicas bajo la modalidad del Sistema Joint Venture, con los productores de mango ecuatorianos, para propiciar el establecimiento de contratos de compra a futuro con las distribuidoras alimentarias de Mercamadrid y Mercabarna a fin de ampliar los mercados.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento en la producción del mango. ▪ Los mangos ecuatorianos son de alta calidad. ▪ Demanda creciente del consumo de mango en la UE. ▪ Ecuador es el segundo país exportador de mango a nivel de Sudamérica ▪ Mercado europeo es dinámico y el más grande del mundo. ▪ Demanda de la Unión Europea (UE) del mundo por algunos de los principales productos de exportación ecuatorianos es significativa. ▪ Hábitos de consumo crecientes de frutas frescas (mango) en la alimentación diaria. ▪ Liderazgo en el uso de frutas frescas en la alimentación española con más del 50% de cuota de mercado. ▪ Crecimiento de la población española. ▪ Tendencia a consumir frutas frescas. ▪ Mercamadrid y Mercabarna son empresas de rango internacional de comercialización alimentaria en todas las comunidades españolas. 	
--	--	--

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

TABLA 2.23 ESTRATEGIA DO

“Superar las debilidades aprovechando las oportunidades”

ORD.	RELACIÓN	ESTRATEGIA: DO
1	<p>OPORTUNIDADES (C)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda creciente del consumo de mango. ▪ Importaciones de mango al Ecuador nulas. ▪ Incremento en la producción del mango. ▪ Los mangos ecuatorianos son de alta calidad. ▪ Demanda creciente del consumo de mango en la UE. ▪ Ecuador es el segundo país exportador de mango a nivel de Sudamerica ▪ Mercado europeo es dinámico y el más grande del mundo. ▪ Demanda de la Unión Europea (UE) del mundo por algunos de los principales productos de exportación ecuatorianos es significativa. ▪ Hábitos de consumo crecientes de frutas frescas (mango) en la alimentación 	<p>Realizar una alianza estratégica entre las empresas distribuidoras alimentarias Mercamadrid y Mercabarna para establecer la asociación a nivel internacional como empresas proveedora de mango al mercado de Europa.</p>

	<p>diaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La agricultura española no produce frutas tropicales. ▪ Liderazgo en el uso de frutas frescas en la alimentación española con más del 50% de cuota de mercado. ▪ Crecimiento de la población española. ▪ Alto índice de migración a España. ▪ Tendencia a consumir frutas frescas. <p>Mercamadrid y Mercabarna son empresas de rango internacional de comercialización alimentaria en todas las comunidades españolas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de productos sustitutos. <p>DEBILIDADES (C)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo nivel de inyección de capital de parte de los accionistas. ▪ Baja capacidad de endeudamiento a largo plazo. ▪ Presencia importadores productores como Dole y Del Monte. 	
2	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo nivel de inyección de capital de parte de los accionistas. ▪ Alta posibilidad de ingreso de plagas en las plantaciones de mango de los pequeños productores independientes de mango. <p>OPORTUNIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Importaciones de mango al Ecuador nulas. ▪ Acceder a tecnología innovadora y de punta en el mercado local. ▪ La agricultura española no produce frutas tropicales. ▪ Liderazgo en el uso de frutas frescas en la alimentación española con más del 50% de cuota de mercado. ▪ Enfoque hacia la salud, mediante el consumo de frutas frescas. ▪ Tendencia a consumir frutas frescas. ▪ Aplicación de las Normas ISO 9001, 14001 Y 1801. ▪ Carencia de productos sustitutos. 	<p>Fomentar la formación empresarial del agricultor y demás agentes productores de mango en el Ecuador, estableciendo convenios para optimizar costos en la compra de mango de exportación.</p>

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

TABLA 2.24 ESTRATEGIA FA

“Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas”

ORD.	RELACIÓN	ESTRATEGIA: FA
1	<p>FORTALEZAS (E)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura por procesos. ▪ Estructura organizacional plana y flexible ▪ La gerencia propicia el crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social. ▪ Los líderes muestran agresividad para enfrentar a la competencia ▪ Indicadores de gestión. ▪ Sistema de control por perspectivas. ▪ Producción de mango durante los meses de septiembre a Febrero. ▪ Mango de alta calidad. ▪ Capacidad productiva promedio de 250.354 toneladas ▪ Producción de mango de exportación con empresas certificadas con normas ISO 9001, 14001 y 18001. ▪ Se mantienen buenas normas y estándares de calidad en la producción. ▪ Mango de exportación con calidad certificada. ▪ Precios competitivos. ▪ Precio menor al de la competencia. ▪ Promocionar y posicionar sus productos: frutas frescas (mango exportación), a través de televisión e Internet en el mercado internacional. <p>AMENAZAS (E)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasas decrecientes del Producto Interno Bruto. ▪ Inestabilidad política. ▪ Disminución en el nivel de las exportaciones ▪ Carencia de políticas de cultivos para el sector agrario. ▪ Preferencia por alimentos congelados y platos precocidos. ▪ Resistencia al consumo de fruta fresca con un 5,9% ▪ En España el hábito de consumo de frutas no se encuentra el mango a pesar de ser abastecida todo el año. ▪ Desconocimiento del mercado y clientes. ▪ Pagos de aranceles aduaneros ▪ Seguro de preembarque. 	<p>Realizar la coordinación con el Gobierno Ecuatoriano para elaborar un reglamento de Buenas Prácticas Comerciales a ser adoptados por los agentes de la cadena alimentaria Mercamadrid y Mercabarna, para posicionar el mango ecuatoriano en la mente de la población europea, en vista de que estas cadenas alimenticias con los mercados más grandes del mundo en la Unión Europea y están en segundo lugar a nivel mundial después de la cadena alimentaria de Tokio.</p>

2	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La gerencia propicia el crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social. ▪ Los líderes muestran agresividad para enfrentar a la competencia ▪ Sistema de control por perspectivas. ▪ Liquidez financiera del 60% ▪ Precios competitivos. ▪ Precio menor al de la competencia. ▪ Promocionar y posicionar sus productos: frutas frescas (mango exportación), a través de televisión e Internet en el mercado internacional. ▪ Comercialización del producto (mango) mediante las redes Mercamadrid, Mercabarna. <p>AMENAZAS(F)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasas decrecientes del Producto Interno Bruto. ▪ Inestabilidad política. ▪ Disminución en el nivel de las exportaciones ▪ Carencia de políticas de cultivos para el sector agrario. ▪ Capacidad instalada alta. ▪ Inversiones altas. ▪ Altas inversiones de capital. ▪ Pagos de aranceles aduaneros ▪ Seguro de preembarque. 	<p>Establecer un convenio de compra a futuro del mango de exportación a los productores para optimizar costos y disminuir el precio de venta en los mercados europeos a fin de incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad de la empresa.</p>
---	--	--

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

TABLA 2.25 ESTRATEGIAS DA

“Reducir las debilidades para evitar las amenazas”

ORD.	RELACIÓN	ESTRATEGIA: DA
1	<p>DEBILIDADES (G)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja capacidad de endeudamiento a largo plazo. ▪ Demanda inelástica, con respecto a los precios. ▪ Presencia importadores productores como Dole y Del Monte; <p>AMENAZAS (G)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución en el nivel de las 	<p>Diseñar un sistema de gestión de calidad para la empresa, a fin de promocionar productos certificados con Normas Internacionales ISO 9001, 14001 y 18001, en los</p>

	<p>exportaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de plagas y enfermedades. ▪ Carencia de políticas de cultivos para el sector agrario. ▪ Inversiones altas. ▪ Desconocimiento del mercado y clientes. ▪ Pagos de aranceles aduaneros ▪ Seguro de preembarque. 	<p>mercados europeos.</p>
<p>2</p>	<p>DEBILIDAD (H):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo nivel de inyección de capital de parte de los accionistas. ▪ Baja capacidad de endeudamiento a largo plazo. ▪ Demanda inelástica, con respecto a los precios. ▪ Alta posibilidad de ingreso de plagas en las plantaciones de mango de los pequeños productores independientes de mango. ▪ Presencia importadores productores como Dole y Del Monte. <p>AMENAZAS (H):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasas decrecientes del Producto Interno Bruto. ▪ Inestabilidad política. ▪ Disminución en el nivel de las exportaciones ▪ Incremento de plagas y enfermedades. ▪ Presencia del fenómeno del niño. ▪ Carencia de políticas de cultivos para el sector agrario. ▪ Preferencia por alimentos congelados y platos precocidos. ▪ Resistencia al consumo de fruta fresca con un 5,9% ▪ Desconocimiento del mercado y clientes. ▪ Pagos de aranceles aduaneros ▪ Seguro de preembarque. 	<p>Elaborar un plan de capacitación para el talento humano de la empresa en: comercio exterior, aduanas, negociación internacional, convenios internacionales, para brindar un servicio eficiente al cliente.</p>

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

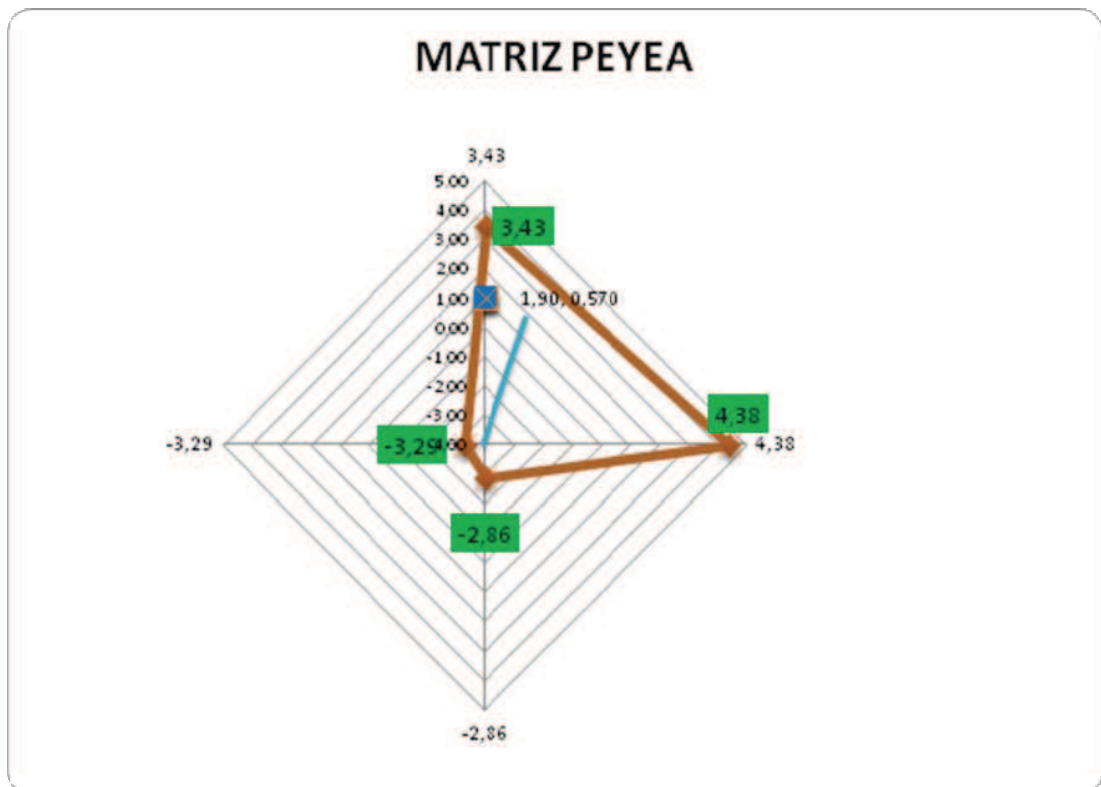
2.6 MATRIZ DE LA POSICION Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	CALIFICACIONES
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Rendimiento sobre la inversión.	4
Apalancamiento.	2
Liquidez.	5
Capital de trabajo.	5
Flujos de efectivo.	3
Facilidad para salir del mercado.	2
Riesgos implícitos del negocio.	<u>3</u>
TOTAL	24
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Potencial de crecimiento.	5
Potencial de utilidades.	4
Estabilidad financiera.	3
Conocimientos tecnológicos.	5
Aprovechamiento de recursos.	4
Intensidad de capital.	4
Facilidad para entrar en el mercado.	5
Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	<u>5</u>
TOTAL	35
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Cambios tecnológicos.	-3
Tasa de inflación.	-2
Variabilidad de la demanda.	-4
Escala de precios de productos competidores.	-4
Barreras para entrar en el mercado.	-2
Presión competitiva.	-2
Elasticidad de la demanda.	<u>-3</u>
TOTAL	-20
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación en el mercado.	-2
Calidad del producto.	-3
Ciclo de vida del producto.	-3
Lealtad de los clientes.	-5
Utilización de la capacidad de la competencia.	-4
Conocimientos tecnológicos.	-4
Control sobre los proveedores y distribuidores	<u>-2</u>
TOTAL	-23

El procedimiento de evaluación se determina en el Anexo N° 1.

SISTEMA RADAR		
FUERZAS	FUERZAS	PROMEDIO
FUERZA FINANCIERA (FF)	FF	3,43
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	FI	4,38
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	EA	-2,86
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	VC	-3,29

VARIABLES	APLICACIÓN
El promedio de FF es = 3.43	El vector direccional coordina el eje X es:
El promedio de FI es = 4.38	$-3.29 + (+4.38) = 1.090$
El promedio de EA es = -2.86	El vector direccional coordina el eje Y es:
El promedio de VC es = -3.29	$-2.85 + (+3.29) = 0.570$



2.7 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

TABLA 2.26 MATRIZ DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No.	RELACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1.	FORTALEZAS (A); OPORTUNIDADES (A)	Maximizar la rentabilidad
2.	FORTALEZA (B); OPORTUNIDADES (B)	Optimizar los costos y gastos
3.	FORTALEZAS (A Y B); OPORTUNIDADES (A Y B)	Aumentar las ventas
4.	FORTALEZA (F) AMENAZA (F)	Aumentar la fidelización de la fuerza de ventas.
5.	DEBILIDAD (H) AMENAZA (H)	Brindar desarrollo personal, profesional y económico.
6.	DEBILIDAD (G) AMENAZA (G).	Satisfacer las necesidades a la Fuerza de Ventas.
7.	FORTALEZA (E) AMENAZA (E)	Aumentar la fidelidad del consumidor final.
8	DEBILIDAD (D) OPORTUNIDAD (D)	Satisfacer las necesidades del consumidor final
9.	FORTALEZAS (A); OPORTUNIDADES (A)	Administrar en forma eficiente los procesos de la cadena de valor.
10.	FORTALEZAS (A); OPORTUNIDADES (A)	Investigar y desarrollar nuevos productos y servicios.
11.	FORTALEZAS (A); OPORTUNIDADES (A)	Promover una cultura estratégica de calidad para el desempeño eficiente.
12.	DEBILIDADES (H Y F) AMENAZAS (H Y F).	Desarrollar las competencias críticas de los empleados para alinear la estrategia
13.	DEBILIDADES (H Y F) AMENAZAS (H Y F).	Tecnología de la información.
14.	OPORTUNIDAD (C) DEBILIDAD (C)	Poseer información estratégica, contable y oportuna para la toma de decisiones.

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

2.8 UBICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN PERSPECTIVAS

TABLA 2.27 MATRIZ UBICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN PERSPECTIVAS

ORD.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UBICACIÓN EN PERSPECTIVAS			
		PF	PCL	PI	PFC
1	Maximizar la rentabilidad	X			
2	Optimizar los costos y gastos	X			
3	Aumentar las ventas	X			
4	Aumentar la fidelización de la fuerza de ventas.		X		
5	Brindar desarrollo personal, profesional y económico.		X		
6	Satisfacer las necesidades a la Fuerza de Ventas.		X		
7	Aumentar la fidelidad del consumidor final.		X		
8	Satisfacer las necesidades del consumidor final		X		
9	Administrar en forma eficiente los procesos de la cadena de valor.			X	
10	Investigar y desarrollar nuevos productos y servicios.			X	
11	Desarrollar las competencias críticas de los empleados para alinear la estrategia				X
12	Promover una cultura estratégica de calidad para el desempeño eficiente.				X
13	Poseer información estratégica, contable y oportuna para la toma de decisiones.				X
14	Tecnología de la información				X

PF: PERSPECTIVA FINANCIERA

PI: PERSPECTIVA INTERNA

PCL: PERSPECTIVA DEL CLIENTE

PFC: PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. DEFINICIÓN DEL NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA

Tomando como referencia el diagnóstico situacional y el análisis de los factores externos e internos, se determina que es procedente crear una empresa comercializadora de frutas tropicales para la Unión Europea, en vista de que existen oportunidades y fortalezas para comercializar frutas tropicales al mercado europeo.

Para lo cual es necesario identificar a la empresa con una razón social con la cual se posicionará el producto en el mercado español.

En consecuencia la empresa se denominará: **“EXPOXIME FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS.”**

3.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

“Consiste en definir el terreno real de interés empresarial: general o diversificado”⁴⁴

En consecuencia, el negocio en el que incursiona la empresa EXPOXIME FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS, que es la comercialización de frutas tropicales en el mercado español.

⁴⁴ SERNA Humberto, Planificación y Gestión Estratégica, Pág. 5

3.3. PRINCIPIOS Y VALORES

3.3.1. Principios

Los principios que debe cultivar la empresa son los siguientes:

❖ Calidad y confiabilidad

La calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las especificaciones de los productos.

❖ Mejoramiento continuo

Establecer el mejoramiento continuo en todos los procesos de la empresa. Ofreciendo productos de buena calidad y a precios competitivos.

❖ Los mejores productos

Ofrecer productos de alta calidad y certificados mediante Normas Internacionales ISO 9001, 14001 y 18001, desarrollados con las mejores tecnologías para satisfacer las necesidades de todos los clientes. Ello se complementa con una excelente relación calidad-precio.

❖ Excelencia en el servicio

La filosofía corporativa es la satisfacción total de los clientes. Servir con alegría es lo que diferencia y marca el camino del éxito. Existe el convencimiento que un servicio excelente enriquece a quien lo recibe y engrandece a quien lo otorga.

❖ **Reconocimiento**

Se reconoce y valora permanentemente a los colaboradores y los empleados por el logro de sus metas.

❖ **Buscar mercados de alto crecimiento**

Las oportunidades más rentables se encuentran en los mercados emergentes, en los nichos de mercado inexplorados y en los mercados que presenten tasas de crecimiento altas. Los mercados de bajo crecimiento generalmente son los más competidos, los inexplorados presentan grandes oportunidades de negocios y grandes retornos sobre las inversiones.

❖ **Superar al cliente**

Aprender a sorprender a sus clientes. Cuando una persona recibe más de lo que piensa siente satisfacciones adicionales. Si un comprador aparte de la satisfacción por una compra, recibe un incentivo adicional producto de mayor calidad, precio, cantidad o servicio se sentirá motivado a continuar consumiendo.

❖ **Pensar estratégicamente**

Analizar tendencias, realizar planes, generar estrategias de corto, mediano y largo plazo y observar adecuadamente el entorno y tener visión de negocios será garantía de éxito.

3.3.2. Valores

Los valores son “pensamientos estratégicos que guían la acción de la organización”⁴⁵. Es decir se manifiestan en las acciones que la gente emprende, en lo que piensa que es importante y en la forma en que distribuye su tiempo, su energía y sus habilidades.

⁴⁵ IDEM (3), Pág. 68

❖ **Integridad**

Es la coherencia que permite mantenerse firmes en las convicciones y compromisos. Sólo se podrá servir de modelo si se inspira confianza.

❖ **Honestidad**

Demostrar transparencia y valorar la verdad en todos los ámbitos del proceder.

❖ **Equidad**

Pensar con justicia, actuar con la razón. Respetar que todos son iguales, sin importar el nivel o status que se tenga.

❖ **Lealtad**

El compromiso es defender todo aquello en lo que se cree, primero pensando en lo nuestro.

❖ **Respeto**

Valorar la diversidad de las personas, aceptándolas con sus diferencias.

❖ **Transparencia**

Gestionar las actividades gerenciales y operativas con claridad ante sus clientes y el consumidor final

3.4. VISIÓN

La visión “es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro; señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.”⁴⁶

Para elaborar la visión se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la finalidad o rol de la institución?
- ¿Cuál es el ámbito de acción?
- ¿Qué principios necesitan ser acentuados?
- ¿Qué valores se requieren cultivar?
- ¿Cuál debería ser la posición futura.
- ¿En qué tiempo alcanzar lo propuesto?

En consecuencia los elementos para formar la visión para el periodo 2010 al 2020 son los siguientes:

TABLA 3.1 ELEMENTOS DE LA VISIÓN

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Finalidad institución	Corporación Latina
Ámbito de acción	Venta directa de productos de belleza
Principios institucionales	<ul style="list-style-type: none">▪ Calidad y confiabilidad▪ Mejoramiento continuo▪ Mejores productos▪ Excelencia en el servicio▪ Reconocimiento▪ Buscar mercados de alto crecimiento▪ Superar al cliente▪ Pensar estratégicamente

⁴⁶ IDEM (3), Pág. 158

Valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integridad ▪ Honestidad ▪ Equidad ▪ Lealtad ▪ Respeto ▪ Transparencia
Posición futura	Ser una empresa líder a nivel de Sudamérica
Tiempo propuesto:	10 años

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Tomando en consideración los elementos de la visión a continuación se describe la visión de la empresa EXPOXIME FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS.

VISIÓN DE LA EMPRESA “EXPOXIME FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS”

Ser reconocida a nivel mundial como la exportadora de venta directa de frutas tropicales más prestigiosa y competitiva, basada en el principio de “pensar estratégicamente”, durante el periodo 2010 al 2020.

3.5. MISIÓN

La Misión “indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer, así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.”⁴⁷

⁴⁷ IDEM (3), Pág. 169

La misión se estructura respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Qué?: Lo que hace la organización

¿Quién?: El sujeto organizacional actuante

¿Cuándo?: Para ubicar en el tiempo lo que se va a hacer

¿Dónde?: Para ubicar en el espacio o ámbito

¿Para qué?: Define el propósito que se persigue

TABLA 3.2 ELEMENTOS DE LA MISIÓN

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué	Venta directa de frutas tropicales
Quién	EXPOXIME FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS
Cuándo	2010 al 2020
Dónde	Mercado internacional Europeo
Para qué	Comercializar frutas tropicales

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

MISIÓN DE LA EMPRESA “EXPOXIME FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS”

Comercializar a nivel internacional frutas tropicales, que cumpla con todas las expectativas de calidad según las exigencias particulares de nuestros clientes, durante el periodo 2010 al 2020.

3.6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVAS

3.6.1. Estrategia del Crecimiento del Ingreso

Mejorar la estabilidad ampliando las fuentes de ingresos que se obtienen de los clientes actuales.

3.6.2. Estrategia de la Productividad

Mejorar la eficiencia operativa trasladando a los clientes o canales de distribución más efectivos en costo.

3.7. OBJETIVOS

El siguiente componente de la filosofía empresarial constituye el planteamiento de objetivos, los mismos que deben ser formulados con la estrategia SMART; es decir los objetivos deben ser: Específicos, Medibles, Alcanzables, Realizables y Temporales a fin de poder evaluarlos.

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión”⁴⁸. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro de la organización.

3.7.1. Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos de EXPOXIME FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS son los siguientes:

⁴⁸ IDEM (3), Pág. 181

1. Rentabilidad: maximizar la rentabilidad, mediante la comercialización de frutas tropicales en cooperación con las redes de distribución alimentaria Mercamadrid y Mercabarna.
2. Satisfacer las necesidades del cliente, mediante la entrega de productos de calidad y en condiciones óptimas con precios diferenciados a los de la competencia.
3. Estructura: Lograr la excelencia empresarial en los procesos del negocio utilizando tecnología de punta.
4. Gestionar y administrar en forma eficiente los procesos de la cadena de valor.
5. Desarrollar una cultura estratégica de calidad para el desempeño eficiente, mediante la certificación de la empresa con norma Internacional ISO 9001, 14001, 18001.

3.7.2. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa se basan en función a los objetivos estratégicos de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito. En consecuencia para identificar los objetivos tácticos se utiliza la metodología por perspectivas definidas en el Cuadro de Mando Integral, el cual está constituido por las siguientes perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de formación y crecimiento

En consecuencia a continuación se describen los objetivos estratégicos por perspectivas de la empresa “**EXPOXIME FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS**”

TABLA 3.3 MATRIZ DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar la rentabilidad ▪ Optimizar los costos y gastos ▪ Aumentar las ventas
Perspectiva del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la fidelización de la fuerza de ventas. ▪ Brindar desarrollo personal, profesional y económico. ▪ Satisfacer las necesidades a la Fuerza de Ventas. ▪ Aumentar la fidelidad del consumidor final. ▪ Satisfacer las necesidades del consumidor final.
Perspectiva de Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrar en forma eficiente los procesos de la cadena de valor. ▪ Investigar y desarrollar nuevos productos y servicios
Perspectiva de Formación y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar las competencias críticas de los empleados para alinear la estrategia. ▪ Promover una cultura estratégica de calidad para el desempeño eficiente. ▪ Poseer información estratégica, contable y oportuna para la toma de decisiones. ▪ Tecnología de la información

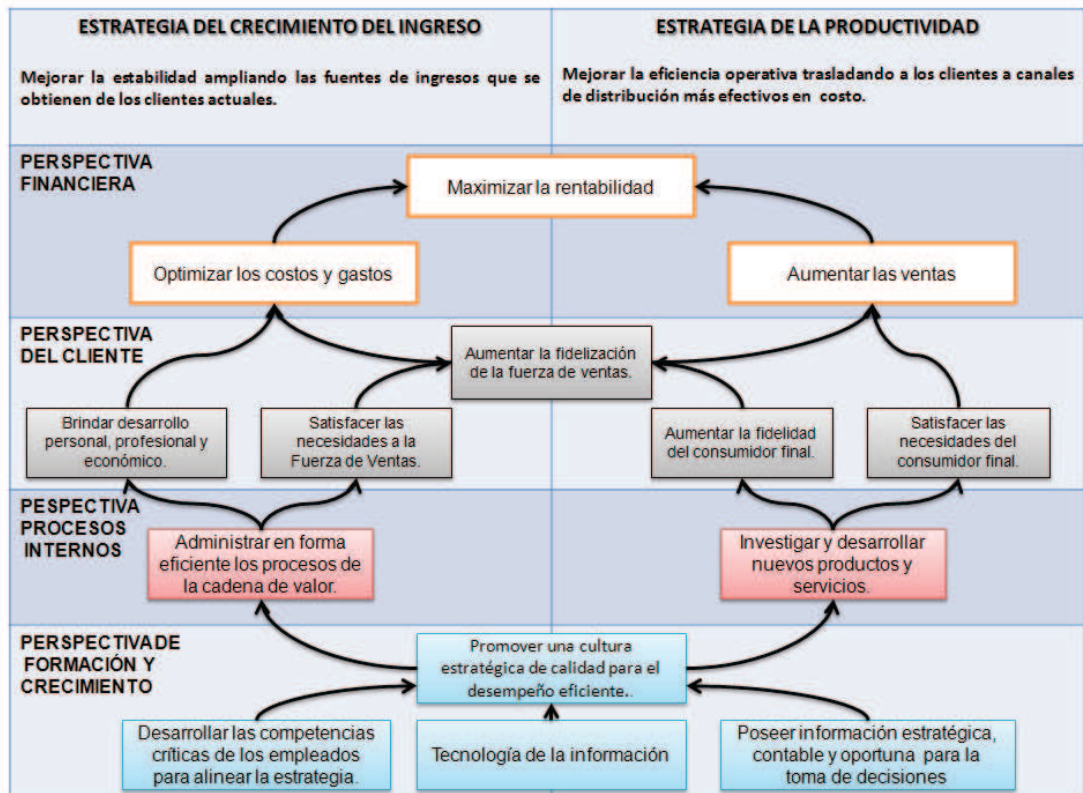
Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

3.8. ESTRUCTURA ESTRATEGICA

3.8.1. Mapa Estratégico

GRÁFICO 3.1 MAPA ESTRÉGICO



Fuente Directa
 Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

3.9. CONTROL Y EVALUACIÓN

3.9.1. Verificación de Cumplimiento

Para evaluar la gestión empresarial se tomará en cuenta el cumplimiento de los objetivos corporativos en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos, para lo cual se determinará el cumplimiento de las metas establecidas en función de:

- Conformación de la alianza estratégica.
- Elaboración de los convenios con los productores de frutas tropicales.
- Establecimiento de canales de distribución.
- Volumen de ventas.
- Utilidades.
- Ingreso a mercados extranjeros.
- Capacitación al talento humano
- Gestión empresarial
- Utilización de tecnología.



❖ INDICADOR DE EFECTIVIDAD

La efectividad determina la cuantificación del logro de la meta de los objetivos, en consecuencia es sinónimo de eficacia y se le define como capacidad de lograr el efecto que se desea alcanzar. Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados. A continuación se describen el siguiente indicador:

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p>EFFECTIVIDAD EN LAS VENTAS</p> <p>Es el grado de cumplimiento del plan de ventas, en términos de volumen despachado, tanto para el mercado nacional como para exportación, así como el total. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<p>Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</p>

DESCRIPCIÓN DE LA FORMULA

$$EFFECTIVIDAD VENTAS = \frac{Cantidad\ producto\ vendido}{Cantidad\ producto\ planificado\ venta} \times 100\%$$

❖ INDICADORES DE EFICIENCIA

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. A continuación se describen el siguiente indicador:

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p>USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA</p> <p>Indica el uso racional de las instalaciones productivas, con base en la capacidad instalada. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de las instalaciones. ▪ Eficiencia en el mantenimiento. ▪ Efectividad en el transporte. ▪ Capacidad de las instalaciones.
<p>STOCK DE INVENTARIOS</p> <p>Permite conocer el uso del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia en el uso de los insumos ▪ Determinación óptima de los niveles de reposición. ▪ Efectividad en el pago a proveedores. ▪ Eficiencia en el tiempo de compras.

DESCRIPCIÓN DE LA FORMULA

$$CAPACIDAD\ INSTALADA = \frac{VOLUMEN\ DE\ COMERCIALIZACION}{CAPACIDAD\ INSTALADA} \times 100\%$$

$$STOCK\ INVENTARIOS = \frac{COSTO\ DE\ INVENTARIOS}{VENTAS\ NETAS} \times 100\%$$

❖ INDICADOR DE CALIDAD

La calidad representa una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente se pone énfasis en la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar los procesos y resultados. Es decir es el cumplimiento de los requisitos en un producto para satisfacer al cliente.

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
RENDIMIENTO DE CALIDAD Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones). El indicador es medido porcentualmente (%).	<ul style="list-style-type: none">▪ Disponibilidad de las instalaciones.▪ Eficiencia en el mantenimiento.▪ Efectividad en el transporte.▪ Capacidad de las instalaciones.
CALIDAD DE USO Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente (%).	<ul style="list-style-type: none">▪ Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.▪ Atención y verificación en los reclamos de los clientes.▪ Eficiencia en la gestión de calidad.

DESCRIPCIÓN DE LA FORMULA

$$RENDIMIENTO\ CALIDAD = \frac{VOLUMEN\ DE\ PRODUCCIÓN\ CONFORME}{CANTIDAD\ TOTAL\ PRODUCIDA} \times 100\%$$

$$\text{RENDIMIENTO USO} = \frac{\text{VOLUMEN RECLAMADO POR CALIDAD}}{\text{VOLUMEN TOTAL DE VENTA}} \times 100\%$$

❖ INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD

Es la medición de la cantidad producida en correlación con los recursos utilizados para comercializar el producto y el proceso de producción.

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p>PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción. El indicador es medido en toneladas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectividad en el uso de las instalaciones. ▪ Tiempo efectivo de trabajo. ▪ Cumplimiento plan de desarrollo y capacitación. ▪ Eficiencia en la gestión de calidad.
<p>COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN Resume la globalidad de los costos incluidos en el proceso de producción. Es un indicador integral de productividad, y es medido en dolares por tonelada producida conforme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectividad en el uso de las instalaciones. ▪ Cumplimiento en la ejecución presupuestaria. ▪ Eficiencia en el uso de los recursos. ▪ Administración de los programas de reducción de costos. ▪ Eficiencia en la gestión de calidad.
<p>PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL Mide la productividad de los activos de la empresa, y se expresa como toneladas producidas conforme por dólar de activo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectividad en el uso de las instalaciones. ▪ Eficiencia en el uso de los recursos. ▪ Eficiencia en la gestión de calidad. ▪ Control efectivo de los activos.

DESCRIPCIÓN DE LA FORMULA

$$\text{PRODUCTIVIDAD MO} = \frac{\text{VOLUMEN PRODUCCIÓN CONFORME}}{\text{HORAS HOMBRE TRABAJADAS}} \times 100\%$$

$$\text{COSTO UNITARIO PRODUCCIÓN} = \frac{\text{VCOSTO TOTAL PRODUCCIÓN (HRS)}}{\text{VOLUMEN PRODUCCIÓN CONFORME}} \times 100\%$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL} = \frac{\text{VOLUMEN PRODUCCION CONFORME}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}} \times 100\%$$

❖ INDICADORES DE APALANCAMIENTO

Utilización de los activos de costos fijos y el crédito con la finalidad de incrementar la rentabilidad de los accionistas de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p>RELACIÓN DEUDA / CAPITAL Mide el nivel de apalancamiento del negocio, con recursos externos con base en el patrimonio. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad en el uso de las instalaciones. • Tiempo efectivo de trabajo. • Cumplimiento plan de desarrollo y capacitación. • Eficiencia en la gestión de calidad.

DESCRIPCIÓN DE LA FORMULA

$$\text{RELACION} \frac{\text{DEUDA}}{\text{CAPITAL}} = \frac{\text{DEUDA TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} \times 100\%$$

❖ INDICADORES DE RENTABILIDAD

Es la relación porcentual que determina cuanto se obtiene a través del tiempo por cada dólar invertido.

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p>RENTABILIDAD TOTAL Es la rentabilidad medida en términos de la capacidad de generar utilidades con los activos disponibles. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento del Plan de Ventas. ▪ Efectividad en el Plan de Producción. ▪ Cumplimiento en la ejecución presupuestaria.

<p>MARGEN NETO Mide la rentabilidad en función de las ventas generadas. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia en el uso de los recursos. ▪ Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. ▪ Control efectivo de los activos y pasivos. ▪ Administración de los programas de reducción de costos. ▪ Eficiencia en la gestión de calidad.
<p>ROTACIÓN DEL ACTIVO Mide las veces que en un año se mueve el activo de la empresa y muestra la intensidad con que los activos totales se están utilizando.</p>	
<p>MARGEN EN OPERACIONES Mide las ganancias en operaciones en función de las ventas generadas, sin tomar en cuenta la carga financiera y los impuestos. El indicador es medido porcentualmente (%).</p>	

DESCRIPCIÓN DE LA FORMULA

$$RENTABILIDAD\ TOTAL = \frac{UTILIDAD\ NETA}{ACTIVO\ TOTAL\ PROMEDIO} \times 100\%$$

$$MARGEN\ NETO = \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS\ NETAS} \times 100\%$$

$$ROTACION\ DE\ ACTIVOS = \frac{VENTAS\ NETAS}{ACTIVO\ TOTAL\ PROMEDIO} \times 100\%$$

$$MARGEN\ DE\ OPERACIONES = \frac{UTILIDAD\ OPERACIONES}{VENTAS\ NETAS} \times 100\%$$

3.9.2. Causas de Incumplimiento

Para medir la gestión empresarial se identificarán las causas de incumplimiento, ya sea por parte de la empresa “EXPOXIME FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS” o por los actores que intervienen en las exportaciones y centros de distribución alimentaria.

3.9.3. Correctivos

Realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos corporativos en correlación con los objetivos estratégicos, para definir una retroalimentación rediseño y mejoramiento de los procesos de la empresa “EXPOXIME FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS”

CAPITULO IV

MARKETING MIX

(PLAN DE MARKETING Y COMERCIO INTERNACIONAL)

4.1. OBJETIVOS

- ❖ Posicionar el mango ecuatoriano en el mercado español mediante la promoción de publicidad por Internet.
- ❖ Ofrecer al consumidor final un producto fresco y de calidad que permita satisfacer sus gustos y preferencias más exigentes.
- ❖ Conseguir una alianza estratégica con las redes de distribución alimentaria del mercado español.

4.2. ESTRATEGIAS

Las estrategias a utilizarse para el mercadeo del mango ecuatoriano es la Diferenciación a través de la cual se definen la estrategia del crecimiento del ingreso y estrategia de la productividad basadas en:

- a) Mejorar la estabilidad ampliando las fuentes de ingresos que se obtienen de los clientes.
- b) Mejorar la eficiencia operativa trasladando a los clientes o canales de distribución más efectivos en costo.

Para establecer el posicionamiento del mango ecuatoriano en el mercado español utilizaremos las estrategias operativas que se fundamentan en la 4 P's, que en la actualidad se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las

variables de la mezcla de mercadotecnia, para lo cual se identifican en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción

TABLA 4.1 VARIABLES DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	POMOCION
Factor clave de comercialización establecido en: Calidad, diseño y presentación	Factores que debe tomarse en cuenta: precios a mayoristas y políticas de descuento	Aspectos de comercialización: selección del mercado y canales de distribución	Combinación de factores: Publicidad, ferias comerciales, venta directa, alianzas

Fuente Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

4.3. ESTRATEGIAS OPERATIVAS O MIX DE MARKETING

4.3.1. Producto

❖ Definición del producto

“Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta”⁴⁹.

El "producto", tiene a su vez, su propia mezcla o mix de variables, entre las cuales tenemos las siguientes características: atributos, variedad, valor nutricional, propiedades, información nutricional y calidad.

⁴⁹ PHILIP Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Pág. 63

a) Atributos del mango:

El mango es reconocido en la actualidad como una de las frutas tropicales más finas, es una fruta semiácida, su forma es variable, pero generalmente es ovoide-oblonga o arriñonada, notoriamente aplanada, redondeada, u obtusa en ambos extremos, el tamaño del fruto varía según la especie, piel delgada la cáscara puede ser entre verde, amarillo y diferentes tonalidades de rosa, rojo y violeta, mate o con brillo amarilla y roja, de una semilla, pulpa jugosa y carnosa casi anaranjada, la fruta se las consume natural o en jugos, refrescos, batidos, jaleas, compotas, mermeladas, helados, batidos y gelatinas. Su aroma es particularmente agradable, su sabor es exótico, succulento, muy dulce y aromático.

b) Variedades:

Mango de exportación con calidad certificada es de las siguientes variedades: keitt, tommy atkins, haden, kent, van dyke y ataulfo,

c) Valor Nutricional:

Su valor calórico es bajo dado su moderado aporte de hidratos de carbono, principalmente sencillos. Contiene cantidades interesantes de minerales como el potasio y magnesio.

En cuanto a vitaminas, los frutos maduros son fuente importante de provitamina A (en nuestro organismo se transforma en vitamina A) y de vitamina C. También contiene, en menor medida, vitaminas del grupo B entre las que destaca los folatos. Minerales, fibras y anti-oxidantes; siendo bajos en calorías, grasas y sodio.

d) Propiedades

Su composición es distinta según la variedad que se trate, pero todos ellos tienen en común su elevado contenido de agua. Aporta una cantidad importante de hidratos de carbono por lo que su valor calórico es elevado. Es rico en magnesio y en lo que a vitaminas se refiere, en provitamina A y C (200 gramos de pulpa cubren las necesidades de una persona de dichas vitaminas).

La vitamina C interviene en la formación de colágeno, huesos y dientes, glóbulos rojos y favorece la absorción del hierro de los alimentos y la resistencia a las infecciones. El beta-caroteno se transforma en vitamina A en nuestro organismo conforme éste lo necesita. La vitamina A es esencial para la visión, el buen estado de la piel, el cabello, las mucosas, los huesos y para el buen funcionamiento del sistema inmunológico. Ambas vitaminas cumplen además una función antioxidante. El potasio es un mineral necesario para la transmisión y generación del impulso nervioso y para la actividad muscular normal, interviene en el equilibrio de agua dentro y fuera de la célula. El magnesio se relaciona con el funcionamiento de intestino, nervios y músculos, forma parte de huesos y dientes, mejora la inmunidad y posee un suave efecto laxante. Asimismo aporta fibra que mejora el tránsito intestinal.

e) Información nutricional

En la siguiente tabla se muestra el valor nutritivo del mango en 100 g de parte comestible.

TABLA 4.2 INFORMACIÓN NUTRICIONAL DEL MANGO

COMPONENTES	VALOR MEDIO DE LA MATERIA FRESCA
Agua (g)	81.8
Carbohidratos (g)	16.4
Fibra (g)	0.7
Vitamina A (U.I.)	1100
Proteínas (g)	0.5
Ácido ascórbico (mg)	80
Fósforo (mg)	14
Calcio (mg)	10
Hierro (mg)	0.4
Grasa (mg)	0.1
Niacina (mg)	0.04
Tiamina (mg)	0.04
Riboflavina (mg)	0.07

Fuente: Fundación mango Ecuador

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

f) Calidad

Este aspecto es muy importante ya que el producto, por sus características, permite un análisis visual tanto de su tamaño como de su color.

Una falta de control de calidad proporciona ventaja al intermediario, lo que repercute finalmente en el precio de compra.

Si se establece una política rígida con respecto a la calidad, se tendrá un poder mayor de negociación por parte de los exportadores. Se busca en consecuencia, estandarizar la calidad manejando la presentación el tamaño y la coloración.

g) Atributos Externos del Mango⁵⁰

Forma: su forma es variable, pero generalmente es ovoide-oblonga o arriñonada, notoriamente aplanada, redondeada, u obtusa en ambos extremos, con un hueso central grande, aplanado y con una cubierta leñosa.

Tamaño y peso: de 4-25 centímetros de largo y 1,5-10 de grosor, su peso varía desde 150 gramos hasta los 2 kilogramos

Color: el color puede ser entre verde, amarillo y diferentes tonalidades de rosa, rojo y violeta, mate o con brillo. Su pulpa es de color amarillo intenso, casi anaranjado.

Sabor: exótico, succulento, muy dulce y aromático.

La recolección del mango es manual. Se debe procurar siempre cortar el fruto con un poco de pedúnculo, ya que haciéndose a ras se derrama savia, lo que perjudica a la fruta haciendo que se arrugue y pierda valor comercial. La cosecha en las plantaciones necesita de gran cuidado en la selección de los frutos que están maduros, pero que no han empezado a cambiar su color verde. El método más seguro que se suele aplicar consiste en cosechar unos cuantos frutos al principio de la temporada, tan pronto como su color verde empieza a aclararse y dejar que maduren en un lugar fresco y bien ventilado. Si alcanzan su punto de sazón en más o menos unos 10 días, la cosecha está lista para recolectarse. Los mangos recién recogidos, almacenados a 18-22° C alcanzan el estado blando comestible en 8-10 días.

Tras la cosecha, se deben mantener frescos, pero no a temperaturas demasiado bajas. En cuanto a su almacenamiento, la conservación mejora si los frutos son sometidos a un pre-tratamiento por calor, a 38°C, antes de aplicar bajas

⁵⁰ <http://www.infoagro.com>

temperaturas (5°C). En caso contrario desarrollan daños por frío mucho más rápidamente.

Largos almacenajes, especialmente a bajas temperaturas, disminuyen el contenido de azúcar y ácidos de las frutas. Para su comercialización se empaquetan en capas delgadas y ventiladas de cartón especial o de madera cuyo fondo tenga un material esponjoso, con el fin de que no sufran ningún golpe para evitar su deterioro. Los problemas de calidad son evidentes tras el transporte de la fruta por barco, cuando el tiempo transcurrido entre la recogida y el consumo alcanza los 35 días.

❖ **Nombre del Producto**

La identificación del producto es la variable más importante, en vista de que permite identificarlo en el sistema de la competencia por su nombre, en consecuencia el producto se comercializará bajo el nombre de la marca EXPOXIME FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS, quien exportará al mercado español las siguientes variedades de mango de exportación con calidad certificada: keitt, tommy atkins, haden, kent.

- **Disposiciones relativas a la presentación**

- **Homogeneidad**

El contenido de cada envase deberá ser homogéneo y estar constituido únicamente por mangos del mismo origen, variedad, calidad y calibre en la parte visible del contenido del envase deberá ser representativa de todo el contenido.

➤ **Envasado**

Los mangos deberán envasarse de tal manera que el producto quede debidamente protegido. Los materiales utilizados en el interior del envase deberán ser nuevos, estar limpios y ser de calidad tal que evite cualquier daño externo o interno del producto. Se permite el uso de materiales, en particular papeles o sellos, con indicaciones comerciales, siempre y cuando estén impresos o etiquetados con tinta o pegamento no tóxico.

❖ **Diseño y Presentación**

El diseño y presentación del producto se establece bajo los siguientes atributos:

a) **Marca**

EXPOXIME FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS

b) **Presentación**

FRUTA FRESCA SIN VALOR AGREGADO			
			
TOMMY ATKINS	HADEN	KENT	KEITT

c) Nivel de madurez

TABLA 4.3 NIVEL DE MADUREZ DEL MANGO POR VARIEDAD	
TOMMY ATKINS:	Amarillo – naranja con visos rojos que pueden cubrir toda la fruta
HADEN:	Amarillo con visos rojos
KENT:	Verde y amarillo con visos de rojo oscuro
KEITT:	Verde con visos amarillos

Fuente: Fundación Mango Ecuador

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

d) Empaque

El empaque será elaborado en cartón troquelado las cuales llevarán el logo de EXPOXIME FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS,

e) Cantidad de frutas por caja

Cada caja tendrá una capacidad para almacenar 11 mangos en promedio, en una sola fila, llegando a tener un peso bruto de 4,5 kg.

TABLA 4.4 Cadena de Producción de Mango hasta su Exportación⁵¹

	<p>Aunque la plantación tarda en desarrollarse de 24 a 26 meses, no es sino hasta el tercer año luego de la siembra cuando se realiza la primera cosecha, la calidad final del mango depende del grado de desarrollo de la fruta al momento de la cosecha, frutas que no han terminado su fase de desarrollo se pueden conservar por relativamente largo tiempo, pero no logran jamás, a pesar de someterlas a condiciones óptimas de maduración.</p>
	<p>La producción de un árbol de mango es muy elevada. Como término general, para un ejemplar de tamaño medio puede calcularse un rendimiento de 200 kilos, llegando normalmente algunos árboles a cargar más de 1000 kilogramos de fruta. Esto supone unos 30.000 – 40.000 kg/ha</p>

Fuente: Fundación Mango del Ecuador – REFIN S.A. www.refrintropicals.com

Elaboración: Ximena Bustillos

⁵¹ Fundación Mango del Ecuador y Asociación de Productores y Exportadores de Mango del Perú

	<p>El empaque de la fruta es uno de los procesos más importantes en el manejo Post – Tratamiento, ya que primero se clasifica la fruta por su tamaño y madurez.</p>
	<p>Todos los mangos destinados a la exportación deben recibir inmediatamente después de la cosecha un tratamiento con agua caliente para eliminar posibles infecciones por antracnosis.</p>
	<p>Los mangos se seleccionan en lo posible sobre una banda transportadora por criterios de tamaño, coloración (madurez). Todas las frutas no exportables se deben separar. Dependiendo de la variedad y el mercado, el rango de peso ideal está entre 250 y 750 gramos de peso (Categorías A: 200 - 350; B: 351 - 550 y C: 551 - 800 gramos) y con un tamaño que oscila entre 12 - 18 cm. Las frutas destinadas para transporte aéreo deben tener en la zona peduncular un 30% de coloración amarilla.</p>

Fuente: Fundación Mango del Ecuador – REFIN S.A. www.refrintropicals.com

Elaboración: Ximena Bustillos



Las frutas destinadas al **transporte marítimo** no se deben someter al tratamiento mencionado. También aquí se selecciona y clasifica por peso. Todas las frutas con defectos visibles deben ser rechazadas como también aquellas que no hayan culminado su desarrollo (verde oscuras, mayor cubrimiento de cera) y las que estén pasadas de madurez (nariz muy amarilla)



Dentro de cada caja, las frutas se deben clasificar según el tamaño, variedad y nivel de madurez. Todas las frutas dentro de la caja deben tener niveles similares de maduración. Cada mango se envuelve en un papel suave y se debe apoyar en los costados de la caja sobre una cama de papel picado, en lugar de ponerlo directamente en la base, además de ser colocados en una sola fila dentro de cartones de fibra. Se utilizan separadores de cartón para prevenir la fricción de frutas entre sí, además de mejorar la presentación.

	<p>Las cajas son acomodadas en paletas 1.2m x 1.2m pudiendo apilar 22 camas por paletas, que luego son enzunchadas para asegurar la carga. Cada ballet contiene aproximadamente 240 cajas.</p> <p>1 contenedor contiene 22 pallets.</p>
	<p>El almacenamiento refrigerado sirve al mantenimiento de la temperatura óptima en toda la cadena de frío hasta el consumidor. Las temperaturas de almacenamiento del mango deben colocarse de acuerdo con los requerimientos específicos de cada variedad y del grado de madurez de la fruta.</p>
	<p>El transporte de los mangos preenfriados hasta el puerto se lo hace en camiones refrigerados, no es aconsejable utilizar camiones únicamente con aislamiento térmico.</p>

Fuente: Fundación Mango del Ecuador – REFIN S.A. www.refrintropicals.com
Elaboración: Ximena Bustillos

4.3.2. Precio

Precio: “Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio” ⁵².

El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

❖ Factores que intervienen en la fijación del precio

Los factores que debe tomarse en cuenta para la fijación de precios son los: precios a mayoristas y las políticas de descuento, establecida con las distribuidoras de alimentos. Mercamadrid y Mercabarna.

❖ Estructura de precios

La definición del precio del mango de exportación por caja se realiza de la manera

TABLA 4.5 ESTRUCTURA DEL PRECIO DEL MANGO POR CAJA

INCOGNITAS	DESCRIPCIÓN
PM =	Precio de mango
PCM =	Precio caja de mango
%i =	Porcentaje de inflación
1 =	Coefficiente de determinación
Margen de comercio	5% a 15%, promedio 10%

Fuente: Directa

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

⁵² PHILIP Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Pág. 63

Reemplazando estos valores en la formula el precio de la caja de mango se fijara de la siguiente manera

ESTRUCTURA DE PRECIOS DE MANGO POR CAJA

DATOS	PRECIOS
Precio de la caja de mango en Guayaquil	USD\$ 4,5
Contenido unidades caja de mango de 4 Kg	11 mangos promedio
Precio Kg.	USD\$ 1,125
Margen de comercio	10%= 0.1125
Precio exterior kg.	1,2375
Precio caja 4 kg en el exterior	4,95
Coefficiente determinación	1
Inflación mes de noviembre	0,34%
Precio referencial exterior	USD\$ 6,63
Precio exportador	USD\$ 4,95

Fuente: Fundación Mango Ecuador

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

REEMPLAZANDO EN LA FORMULA TENEMOS:

$$PM = PCM (1 + \%i)$$

$$PM = 4,95(1 + 0,34\%)$$

$$PM = 4,95(1,34\%) = 6,63$$

El precio del mango por caja es de USD\$ 6,63

4.3.3. Distribución

Plaza: “También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta”

⁵³

Respecto al abastecimiento del producto aunque existe una mínima producción que se concentra en el sur de España y Sicilia en Italia. Los principales puertos de entrada de la fruta, son los del Atlántico y los del Mar del Norte, de los cuales figuran en primer lugar Róterdam (Holanda), Amberes (Bélgica), Le Havre (Francia) y Cherenses (Reino Unido).

Según Fundación Mango Ecuador el 99% de la fruta que se comercializa al exterior sale desde la ciudad de Guayaquil, la fruta que va a los países del norte sale desde el aeropuerto José Joaquín de Olmedo y la fruta que va a España sale desde el puerto de Guayaquil y llegan a puerto de Algeciras en España.

El ferrocarril conecta la Bahía de Algeciras con Madrid, Barcelona y Zaragoza.

La Bahía de Algeciras está conectada semanalmente con el resto de la Península con 13 trenes de mercancías que enlazan el puerto y el complejo industrial con las estaciones de Madrid Abroñigal y Puerto Seco de Coslada; la plataforma logística PLAZA, en Zaragoza; y la estación de mercancías de Morrot, en Barcelona. Y ésta vía es la que más le conviene a los importadores españoles.

❖ Distribución Comercial

Los productores manejan el negocio a través de ‘brockers’ o intermediarios. Estos colocan las frutas en las cadenas de supermercados.

⁵³ PHILIP Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Pág. 63

La comercialización de frutas en Europa es realizada por importadores productores que controlan sus productos desde la producción y que también compran a productores para finalmente vender a mayoristas y detallistas en la Unión Europea; por otro lado están los importadores independientes que sostienen relaciones comerciales directas con los exportadores.

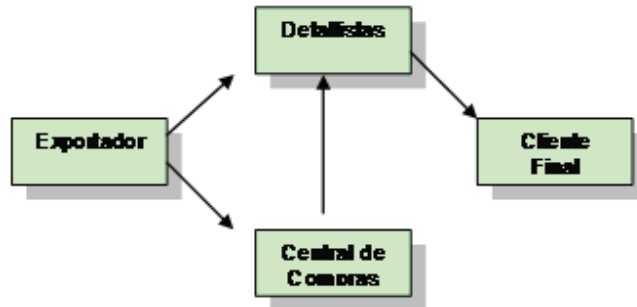
Dentro de los importadores productores más importantes están las compañías multinacionales bananeras como Dole y Del Monte. Estas empresas a través de sus filiales comercializan sus productos en la Unión Europea. Mientras que los importadores independientes generalmente funcionan a través de importaciones a consignación, encargándose de realizar las ventas de los productos de los exportadores a mayoristas y detallistas a cambio de una comisión que oscila entre el 5 y 15 %.

En España dentro del centro de acopio y distribución MERCABARNA, localizado en Barcelona, operan importadores productores como los dos primeros mencionados e importadores independientes consolidados en el mercado como CULTIVAR, S.A, FRUIT CMR, S.A y el GRUPO FRENANDEZ, S.A.

Con la distribución corta, el exportador elimina uno de los intermediarios de la cadena, distribuyendo directamente a detallistas, o a sus canales de compra.

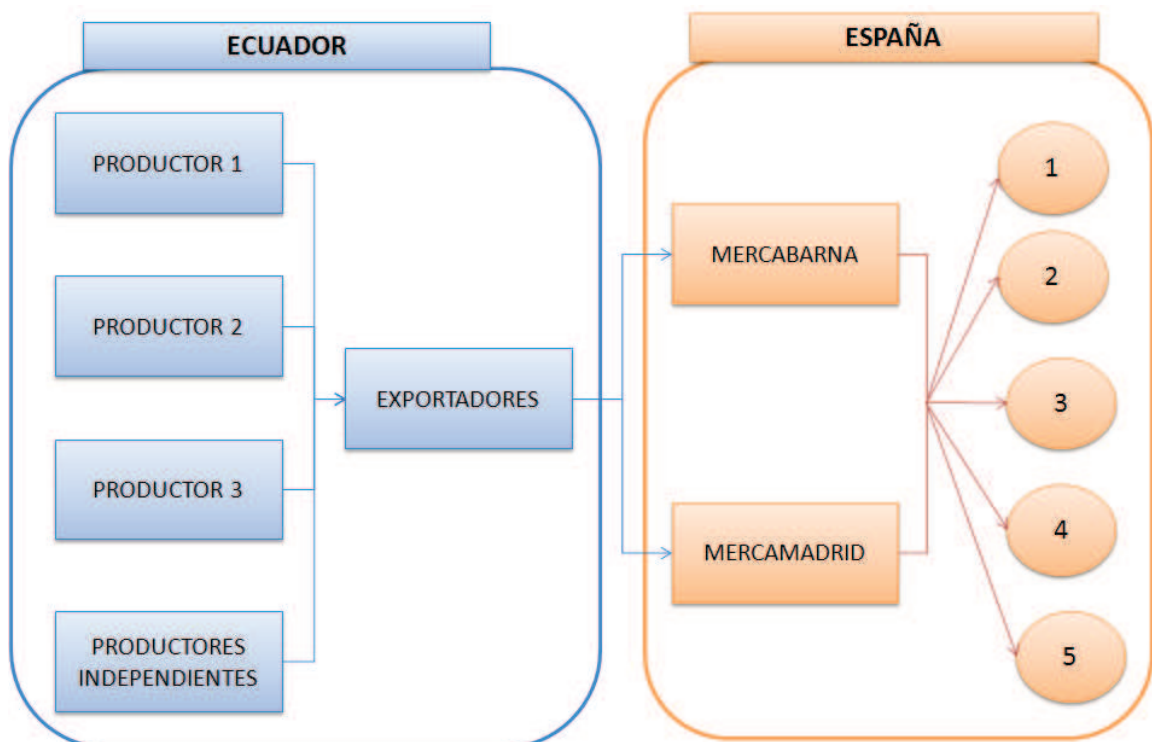
En la UE el comercio internacional se desarrolla principalmente mediante este sistema de distribución. Las ventajas de esta distribución son un contacto más directo con el mercado y ahorro de los márgenes comerciales que incorporan los mayoristas. La empresa deberá hacer frente a una distribución más dispersa y un mayor gasto por este concepto y necesitará contar con una cierta capacidad de logística adaptada al volumen de la empresa.

GRÁFICO 4.1 DISTRIBUCIÓN CORTA PARA EXPORTAR MANGO



Fuente: Ana Nieto Churruca; MARKETING INTERNACIONAL; Pág 462
Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

DISTRIBUCIÓN PARA EXPORTAR MANGO



❖ “Los canales de distribución”⁵⁴

En cualquier mercado existen dos eslabones en el canal de distribución de productos que son: mayoristas y minoristas pero en el caso de la distribución directa que prescinde de ambos, para gestionar la distribución internacional así como el resto del marketing – mix, es necesario conocer las características de los mayoristas y los minoristas en cada mercado de venta principalmente su tamaño y organización.

Los mayoristas

La mayoría de importadores se ocupan de las formalidades y procesamiento de los bienes importados para distribución en su país y/o para reexportar. A su vez desarrollan tareas adicionales como corte, pelado, re-palletizado o pase de la carga a otro tamaño de pallets, empaque, etc. En la mayoría de los casos, los importadores tienen relaciones de largo plazo con sus proveedores y están permanentemente retroalimentándolos sobre calidad, tamaño y empaque. En algunos casos se vale de agentes para facilitar sus transacciones.

Los agentes especializados funcionan como intermediarios para establecer contactos entre exportadores e importadores, no comercian productos por cuenta propia. Mantienen contactos con proveedores extranjeros y procuran producir para sus clientes, que son generalmente mayoristas. La mayoría de agentes trabajan sobre la base de comisiones sobre el precio de venta.

En Europa, el fuerte crecimiento de largas cadenas de retail, reflejan la creciente tendencia en el comercio alrededor de concentrar operaciones en “línea directa”. El método de comercio directo entre productores y exportadores y la larga cadena de retail están eliminando la función de los importadores especializados.

Esto lleva a que las funciones parcialmente iguales de los importadores como los de servicios logísticos proveídos, controles de calidad y coordinadores de los bienes. En general, los importadores aun desempeñan un rol individual y específico en la cadena,

⁵⁴ Ana Nieto Churruca; MARKETING INTERNACIONAL; Págs: 463 - 467

porque ellos tienen una fuerte relación con sus proveedores y porque ellos desempeñan un papel imprescindible como recolectores y consolidadores de productos.

La situación actual en Europa de fuerzas de la estructura de la distribución de los exportadores de frutas y vegetales en los países en vía de desarrollo a estar altamente enterados y atentos a las demandas fijadas por las grandes cadenas al por menor en el comercio de importación para abastecerlas.

El objetivo de las grandes cadenas al por menor son los negocios a gran escala. Esta demanda exige calidad y volumen uniforme por parte del exportador.

Al mismo tiempo, los grandes establecimientos se han movido hacia sistemas centralmente controlados de compras, los cuales son más económicos en términos de tiempo y dinero porque debido a una fuente directa del sector del productor.

Esta consolidación de compradores está ocurriendo a través del sistema de distribución de alimentos, consecuentemente con los aumentos de la demanda de volúmenes y calidades de productos frescos, las empresas procuran introducir métodos para administrar la cadena de abastecimiento más eficientemente. Los compradores están desarrollando sociedades crecientemente con proveedores preferentes para asegurar la disponibilidad del producto, los cuales reúnen las especificaciones en la base de "week-in, week out" o programaciones semanales de provisión.

Los compradores de grandes volúmenes son la energía o fuerza detrás de la consolidación al nivel del proveedor, forzando a los transportistas a intentar marcar la escala de sus clientes para servirles eficientemente.

La aparición de proveedores a gran escala implica que solo un número limitado de empresas tienen suficientes recursos financieros y bancarios, para permitir llevar los costos y los riesgos asociados con cosechas de producción en varias regiones o países sobre periodos extendidos.

Por ejemplo: un número de cultivadores españoles está produciendo en más de una región de España, así como en las Islas Canarias y en Marruecos, para prolongar

estaciones. La consistencia de abastecimientos de estaciones extendidas tiene, dentro y de si mismo, se convierte una fuente de la ventaja estratégica para muchos transportistas.

Los minoristas o detallistas

La comercialización y las ventas al público son las funciones más importantes al nivel por menor. La estructura del comercio al por menor para frutas y vegetales ofrece al consumidor la posibilidad para hacer una elección de varios puntos de ventas, los más importantes son:

- Tiendas especializadas de frutas y vegetales.
- Hipermercados / supermercados.
- Mercados al aire libre.
- Productores / granjeros.

Los canales comerciales tradicionales, por ejemplo, los mercados y agricultores, continúan vendiendo una parte significativa de productos frescos en la mayoría de los principales mercados.

Esto es particularmente efectivo en Italia y España, donde las grandes cadenas de supermercados e hipermercados no han hecho las mismas incursiones como en los mercados Europeos nortños. En Francia y el Reino Unido, muchos están tomando una parte de las ventas de frutas frescas y vegetales crecientes.

Los hipermercados y supermercados están también en la vanguardia de las ventas crecientes del producto pre-empacado. El surtido de productos de frutas y vegetales en los supermercados e hipermercados se ha diversificado cada día más. El desarrollo de los así llamados “mini productos”, ilustra solo un ejemplo de las muchas iniciativas para adaptarse a la composición de cambio de casa del consumidor de hoy.

Al respecto, los minoristas y “desarrolladores” o innovadores (compañías de desarrollos de productos) están colaborando para desarrollar nuevos e innovadores conceptos de productos.

Mucho del esfuerzo se centra en el diseño de los departamentos de productos frescos que apelan al consumidor, ambos en términos de variedad y conveniencia del producto. Las organizaciones de supermercados también han penetrado crecientemente la función especializada al comercio al por mayor de frutas y vegetales, y han fundado su propio centro de distribución para recoger los productos y abastecer sus propios almacenes o tiendas. Adicionalmente, una tendencia visible a nivel de departamentos de frutas y vegetales de los grandes almacenes es el intento por imitar las características típicas de las pequeñas tiendas especialista. Las cadenas de supermercados en crecimiento intentan cada vez mas abastecer a través de contactos directos con productores y/o asociaciones de productores, especialmente para la fruta y verduras tropicales a granel, los cuales ya tienen un mercado considerable.

Esto ha dado lugar a vendedores de frutas y vegetales frescos enfrentando menos pero grandes compradores.

La cuota de mercado cada vez mayor de las grandes cadenas de supermercados y el crecimiento propulsado por la cooperación internacional tiene implicancias importantes para los exportadores de fruta fresca a países en vía de desarrollo.

Debido a este crecimiento de los supermercados, incitados por los cambios en los hábitos de compras y las preferencias crecientes de consumidores y almacenes está incrementándose a través de grandes canales y compañías sofisticadas de carga, expertos en todos los aspectos de importación y distribución.

Los distribuidores importantes en la UE incluyen las siguientes compañías:

- Fyffes (United Kingdom/Ireland); www.fyffes.com/
- Scipio / Atlanta Group (Germany); www.atlanta.de/Sites/english/einsti_e/e_starte/e_start.html
- Dole Fresh Fruit Europe Ltd. Co. (Germany); www.dole.com/
- Pomona (France). www.pomonafruitbaskets.co.uk/
- Geest (United Kingdom) www.geest.nl/
- The Greenery (The Netherlands) www.thegreenery.nl/
- Del Monte Fresh Produce (Europe) www.delmonte.com/

La Logística

El marketing internacional define las formas de entrada, la política del producto, la fijación de precios, la selección de los canales de distribución y las promociones más adecuadas para conseguir los objetivos propuestos en cada uno de los mercados exteriores. La logística internacional es un proceso complejo, que se inicia con la llegada del pedido procedente de mercados exteriores y sólo finaliza con la entrega del producto al cliente, la forma de entrada utilizada en los mercados condicionará el papel que la logística va a jugar en el planteamiento de estrategia de marketing internacional.

Las alternativas que se ofrecen a la logística internacional son muy superiores a la doméstica, los medios de transporte, el mayor número de pedidos, la complejidad del control de inventarios, de la documentación y los seguros, las alternativas en cuanto al embalaje a utilizar, exigen una mayor profesionalidad por parte de los responsables de la gestión logística. La importancia de llevar a cabo una buena gestión logística reside, sobre todo en los costes y el servicio al cliente. Los costes logísticos incluyen: costes de almacenamiento, manejo, carga y descarga, embalajes especiales y documentación.

❖ Actividades de logística

La logística se desarrolla mediante una serie de actividades en cadena y de forma interrelacionada, la manera de llevar a cabo cada una de las actividades logísticas influye en las demás, de forma que el resultado responde al conjunto.

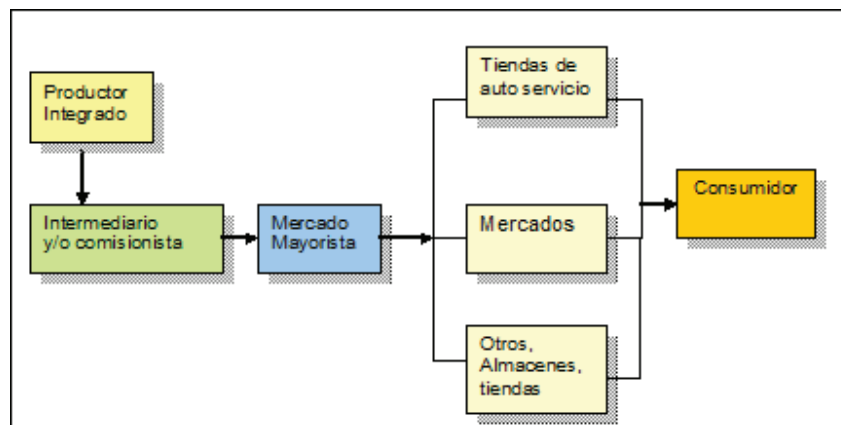
El inicio de la gestión logística internacional se produce en el momento en que se recibe un pedido por parte de un cliente extranjero o de una filial de la empresa en un mercado exterior.

❖ “Descripción de los canales de comercialización del mango”⁵⁵

Canales de comercialización

La comercialización del mango se da a través de diferentes canales, los cuales representan variaciones en función de la zona productora, época del año, mercado destino, variedad y tipo de productor de que se trate, entre otros factores

GRAFICO 4.2 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE MANGO

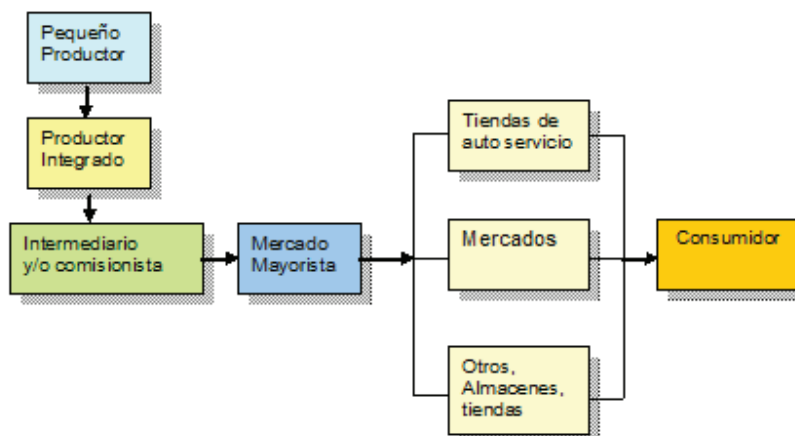


Fuente: Ana Nieto Churruca; MARKETING INTERNACIONAL; Pág 462
Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

En términos generales, el productor integra normalmente su producción en huertas, empaques y bodegas, así como la infraestructura lo que le permite hacer llegar el mango al mercado tanto nacional como en el exterior, mientras que el productor disperso y poco organizado que posee huertas pequeñas regularmente requiere de los servicios del productor integrado, del intermediario o del comisionista para comercializar su producto.

⁵⁵ Fundación Mango del Ecuador, www.mangoecuador.com

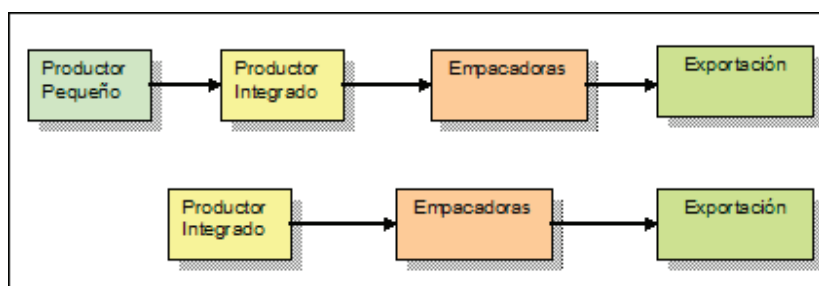
GRÁFICO 4.3 DISTRIBUCIÓN CON INTERMEDIARIOS DE MANGO



Fuente: Fundación de Mango Ecuador
Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

Siguiendo con el recorrido de mango, de las huertas o de las emparadoras, se canaliza a los mercados mayoristas, los cuales son principales puntos de abastecimiento de las tiendas de auto servicio, mercados públicos y otros distribuidores al menudeo.

GRÁFICO 4.4 DISTRIBUCIÓN DIRECTA DE MANGO



Fuente: Fundación de Mango Ecuador
Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

En los canales de comercialización de venta al menudeo, es donde finalmente el consumidor concurre a comprar esta fruta; mientras que el canal de la industria se abastece principalmente de las huertas de los productores y de los empaques; lo relevante de la industria es que puede representar una alternativa muy importante para

disminuir la presión de la sobre oferta de mango fresco que se registra principalmente en los meses de mayor producción.

4.3.4. Promoción

“Promoción: Comprende una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes”⁵⁶

❖ “La promoción internacional”⁵⁷

El objetivo principal de la promoción será el de posicionar el producto, ubicando la marca y el origen, así como resaltando las ventajas que tiene el mango con respecto a los productos sustitutos.

En principio, deberá realizarse un sondeo de mercado para detectar, niveles de consumo, hábitos de consumo, preferencias y la imagen que se tiene del producto y sus atributos.

Dicho sondeo o encuesta deberá estar destinado a tres tipos de consumidores; amas de casa; hoteles y restaurantes; y supermercados.

Si la imagen es adecuada, iniciar la promoción directa remarcando los conceptos que son importantes para el cliente y adicionando los que se busque posicionar (origen, marca, etc.).

La promoción es una de las cuatro herramientas básicas del marketing mix.

⁵⁶ PHILIP Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Pág. 63

⁵⁷ Ana Nieto Churrua; MARKETING INTERNACIONAL; Pág499

Promoción significa comunicación con el cliente. La creación de percepción, interés deseo y acción es la meta universal de la mezcla de promoción. No es suficiente fabricar un producto y ponerlo en el mercado también es necesario transmitir a los compradores la suficiente información y motivación para que efectúen la decisión de compra.

Las actividades de promoción internacional y nacional son similares. Sin embargo, las primeras son más complejas debido al mayor número de variables que se han de considerar antes de llevar a cabo cualquier plan de promoción internacional. Por un lado, la empresa puede adaptar el producto y, por tanto concentrarse con distintas marcas, calidades diseños, características físicas, servicio postventa, también tiene la posibilidad de aplicar precios diferentes y de utilizar varios canales de distribución en función de los mercados exteriores en los que se comercializa su producto.

❖ **Definición de los Elementos Promocionales en Función de los Segmentos de Mercado Seleccionados**⁵⁸

Dado que la estrategia de segmentación se propone indiferenciada, se parte en principio de la definición de una marca genérica con denominación de origen de zona productora y etiquetas que diferencien la variedad de mango.

La promoción puede realizarse de dos formas:

1. Campaña publicitaria masiva.
2. Promoción directa.

⁵⁸ Fundación Mango del Ecuador; www.mangoecuador.org

❖ **Estrategia Publicitaria**

Se propone una campaña publicitaria masiva de bajo costo, como puede ser el contratar espacios públicos en los sistemas de transporte colectivo (Metro, Tren, Autobús y Espectaculares), ya que el segmento a atacar es toda la población que posea las características de consumo de mango.

Habría necesidad de establecer asimismo una campaña de promoción directa, ya sea haciendo festivales gastronómicos o folletos explicativos sobre el mango, sus propiedades, su utilización, su forma de comer (según sondeos, mucha gente no lo compra porque considera que es un producto que ensucia mucho al ser consumido) y su periodo de maduración. Dicha campaña serviría también para promover la marca genérica.

❖ **Definición de la Estructura Organizacional para la Promoción del Mango Ecuatoriano en el Mercado Objetivo.**⁵⁹

Primero hay que establecer la campaña publicitaria, después se puede apoyar en las representaciones de apoyo a la promoción de mango ecuatoriano a efecto de que el costo de la campaña sea menor. Sin embargo, se debe de tener personal dedicado exclusivamente a estas actividades. El monitoreo se daría desde el organismo encargado de la campaña, en colaboración con los exportadores.

❖ **Integración de un Plan de Mercadotecnia en el Mercado Objetivo.**

Para llevar a cabo la campaña de mercadotecnia integral, es necesario que exista el producto disponible para el consumidor, por lo tanto, será necesario que se dé una inversión inicial que implique la disponibilidad del producto en anaquel al momento de iniciar la campaña y durante ésta.

⁵⁹ Fundación Mango del Ecuador; www.mangoecuador.org

Habr  necesidad de coordinar tiempos de entrega y maduraci3n para educar.

Se plantea la necesidad de hacer un gran esfuerzo de cooperaci3n. Cabe mencionar que en nuestra opini3n, en estos momentos es cuando existen las condiciones id3neas para penetrar segmentos ya que los mercados est n en evidente crecimiento y se puede explotar el posicionamiento de origen y calidad.

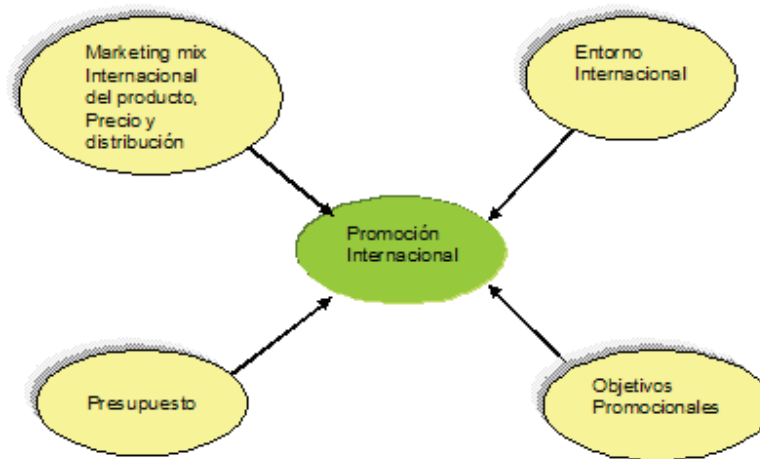
La publicidad a más de ser una herramienta clave en el marketing internacional, desempeña un papel crucial a nivel mundial. En el caso de muchos productos y mercados, una campaa de publicidad exitosa es el factor crítico para alcanzar las metas de ventas, cada vez son más las compa as que consideran la publicidad exitosa un requisito para las operaciones internacionales.

La publicidad es importante por los siguientes motivos:

- Requiere un compromiso de fondos significativo, el costo de una publicidad efectiva o una ineficaz, varía poco; ambas son costosas. Una campaa de publicidad efectiva representa un recurso tangible, transferible de un mercado a otro. Es obvio que hay que hacer un gran esfuerzo para lograr un desempeño efectivo de la publicidad y así crear un activo duradero.
- La publicidad es la única representativa internacionalmente para muchas. Si la publicidad tiene éxito para establecer y mantener una imagen de mercado deseada, puede abrir el camino a la expansi3n.
- La publicidad puede establecer la posici3n deseada para un producto en un mercado. Una vez que se alcanza esta posici3n, cualquier perturbaci3n y cambios en el plano local, como efectos relacionados con los precios, son medios significativos.

- La publicidad global requiere cierto grado de centralización, que en sí mismo se convierte en una medida de control sobre las actividades globales.
- La publicidad proporciona el método más efectivo en costos para comunicarse con compradores potenciales y crear mercados en otros países.

❖ Aspectos que influyen en la Promoción Internacional



Fuente: Ana Nieto Churruca; MARKETING INTERNACIONAL; Pág 500
Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa.

4.4 ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MARKETING ESTRATÉGICO

4.4.1 Estrategia de Producto

- El exportador ecuatoriano para entrar al mercado Español debe diferenciarse de la competencia en la calidad del producto.
- Los mangos deben ser envasados de tal manera que el producto quede debidamente protegido, los materiales utilizados en el interior del envase

deberán ser nuevos, limpios y de calidad para evitar cualquier daño externo o interno.

- Adaptación de productos químicos innovadores y abono de excelente tratamiento como base para el mejoramiento de la calidad del producto bajo los requerimientos del mercado español.
- El contenido de cada envase deberá ser homogéneo y estar constituido por mangos de la misma calidad, calibre y nivel de maduración, ya que el desuniforme de la fruta hace que se dañe todo el producto de la caja.
- Diseñar un mismo tipo de etiqueta para los diferentes tipos de mango en la que incluya la variedad de mango y diferenciar el color de la etiqueta por variedad.

4.4.2 Estrategia de Precio

- Fijar el precio en función de la competencia, al hecho de que los exportadores determinen su precio no por los costos o demandas, sino en relación al precio de la competencia.
- Situarse en el precio medio o bien mantener determinadas diferencias a la alza o a la baja, en estos casos los movimientos de precios se dan al mismo tiempo, ya que la época de comercialización es muy corta, en la que tenemos temporada alta, media y baja.
- Hacer que el cliente tenga una buena percepción del país de origen y así cobrar lo que está dispuesto a pagar, ya que si es desfavorable y de precio bajo, el cliente percibe a la fruta como de baja calidad.
- Establecer el precio de acuerdo al tiempo de maduración ya que si se somete a temperaturas bajas retrasa el proceso y se mantienen en óptimas condiciones hasta 27 días.
- Comercializar a un precio en donde el importador obtenga un mayor margen de utilidad, esto hará que el importador cubra los costos de colocación del producto y los riesgos del mismo.

4.4.3 Estrategia de Distribución

- Determinar una distribución corta, eliminando intermediarios de la cadena, distribuyendo directamente a mayorista o detallistas.
- Responder a cualquier duda que pueda surgir en cualquier momento durante el contacto con el cliente, desde el origen hasta su destino.
- Mantener un sistema apropiado de almacenamiento hasta que el producto llegue a su destino final.
- Mantener relaciones largas con los importadores y estar permanentemente retroalimentándolos sobre la calidad, tamaño, tiempo de maduración y empaque
- Minimizar los tiempos de entrega del producto.

4.4.4 Estrategia de Promoción

- Participar en forma continua en ferias internacionales en la cual se pueda hacer contacto con importadores directos ubicando la marca y el origen.
- Iniciar programas de lealtad para evitar la pérdida de participación en el mercado internacional ante el conflicto vertical entre comercializadora y clientes.
- Precios competitivos por temporada.
- La publicidad puede establecer una posición deseada y una vez que se alcanza esta posición, cualquier cambio o perturbación como efectos relacionados con los precios no son muy significativos.

CAPITULO V

TRÁMITES Y DOCUMENTOS

5.1 HERRAMIENTAS COMERCIALES DE MERCADO⁶⁰

5.1.1 Barreras

El exportador antes de hacer la oferta del producto tiene que tener conocimiento de los tipos de barreras que tiene el país importador como son:

Las **arancelarias**: que son impuestos en las aduanas de entrada y salida de las mercaderías, restricciones.

Las **no arancelarias**: son requisitos que pueden ser exigidos en otros países, para la importación de mercaderías que se deben conocer y cumplir antes de realizar la exportación.

Fitosanitarias: en general todas las expediciones de frutas y verduras deben ir acompañadas de un certificado fitosanitario que es emitido por un funcionario del país exportador. Dicho funcionario podrá determinar si la fruta o verdura particular puede exportarse al país de destino, los requisitos fitosanitarios que deben cumplirse:

Normas relativas a la categoría y calidad; las frutas y verduras exportadas a la CE, el Japón o los Estados Unidos deben cumplir requisitos de importación relativos a la dimensión, categoría, calida, maduración. La autoridad pertinente del país debe emitir un certificado basado en la inspección en el cual se indique el cumplimiento

⁶⁰ Trámites, Procedimientos y Documentos operativos, ¿Cómo Exportar?, CORPEI, Pág 7 - 10

de las normas. Plaguicidas y otros contaminantes; la mayoría de países desarrollados ha establecido normas sobre las tolerancias de plaguicidas, herbicidas y fungicidas utilizados en la producción y tratamiento de los productos agrícolas. Despacho de aduana; en general los Servicios de Aduana del país importador se encargan de la aprobación final y la autorización para importar los productos, examina toda la documentación para la expedición y no dejarán salir productos del puerto de entrada hasta que todos los requisitos están cumplidos. También se encargan de recaudar los derechos de importación.

Y otros requisitos relacionados con el medio ambiente.

5.1.2 Logística

El exportador debe tomar en cuenta toda la logística que tiene que realizar para que el producto llegue a su destino final como es el Flete, Transporte y Empaque.

El exportador tiene que tener toda la información que pudieran requerirle como son: el modelo, especie, calidad, tiempo de entrega, etc., y estar preparado para exportar de manera continua productos de buena calidad y precio.

Se debe también considerar ciertos requisitos que el exportador requiere.

Cuantitativas

- Permiso de exportación o importación
- Cuotas
- Precios Oficiales
- Impuestos antidumping
- Impuestos compensatorios

Cualitativas

- Regulaciones sanitarias
- Regulaciones fitosanitarias
- Requisitos de empaque
- Requisitos de etiquetado
- Regulaciones de toxicidad
- Normas de calidad, normas de origen
- Marca de país de origen
- Regulaciones ecológicas
- Factores políticos

En la oferta del producto el exportador deberá enviar una factura proforma mediante: e-mail, carta, fax, en las que se debe indicar toda información de la empresa: dirección completa, representante, teléfono, número de fax, e-mail, tipo de empresa, el nombre del producto, el país de origen, partida arancelaria, monto de arancel que se pagará en la aduana extranjera. Características del producto ofertado: tamaño, peso, variedad, calidad, ingredientes, embalaje, presentación, etc.

La oferta permanente para de producción para la exportación, precios de acuerdo al volumen del pedido, todas las condiciones y formas de pago, término INCOTERM a negociar, disponibilidad para enviar muestras y la vigencia de la oferta.

Para tomar la decisión final la empresa necesita del compromiso total y verificar si la empresa está capacitada para enfrentar el desafío y el trabajo adicional que representa la exportación y los tipos de exportación que se va a implementar como son Directa e Indirecta y los flujo de cada uno.

Una vez obtenida ésta llenar los datos y entregarla adjuntando a la documentación requerida:

5.2 PROCEDIMIENTOS PARA EXPORTAR DESDE ECUADOR⁶¹

Personas Naturales	Personas Jurídicas	Instituciones del Sector Público
<p>Registro Único de Contribuyentes</p> <p>Cédula de ciudadanía</p>	<p>Copia del Registro Único de Contribuyentes.</p> <p>Copia de la constitución de la compañía.</p> <p>Comunicación suscrita por el representante legal constando:</p> <p>Dirección domiciliaria, número telefónico, nombres y apellidos de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación y sus números de cédula.</p> <p>Copia del nombramiento y de cédulas de identidad.</p>	<p>Oficio suscrito por representante legal, constando:</p> <p>Dirección de la institución.</p> <p>Código de catastro.</p> <p>Número telefónico, nombres y apellidos de personas autorizadas a firmar las declaraciones de exportación. Y, sus números de cédula.</p> <p>Adjuntar copia del nombramiento del representante legal y su cédula de identidad</p>

Fuente: CORPEI

Elaborado por: CORPEI

Todas las exportaciones deben presentarse la Declaración Aduanera Única de Exportación y llenarlo según las instrucciones contenidas en el Manual de

⁶¹ Aduana del Ecuador; <http://www.cae.gov.ec>

Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se trasmite y tramita la exportación.

Documentos a presentar. Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- RUC de exportador.
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).
- Registro como exportador a través de la página Web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- Documento de Transporte.

Trámite

El Trámite de una exportación al interior de la aduana comprende dos fases:

Fase de Pre-embarque

Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque (código 15), que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar. El exportador o su Agente de Aduana (Verificar la obligación de utilizar Agente de Aduana en el art. 168 del Reglamento a la Ley Orgánica de Aduana con respecto a las entidades del sector público y los regímenes especiales) deberán transmitir electrónicamente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional. Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior

(SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

Fase Post-Embarque

Se presenta la DAU definitiva (Código 40), que es la Declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque.

Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación.

Para el caso de exportaciones vía aérea de productos perecibles en estado fresco, el plazo es de 15 días hábiles después de la fecha de fin de vigencia (último día del mes) de la orden de embarque.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes.

El SICE validará la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAU.

Numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana presentará ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:

- DAU impresa.
- Orden de Embarque impresa.
- Factura(s) comercial(es) definitiva(s).

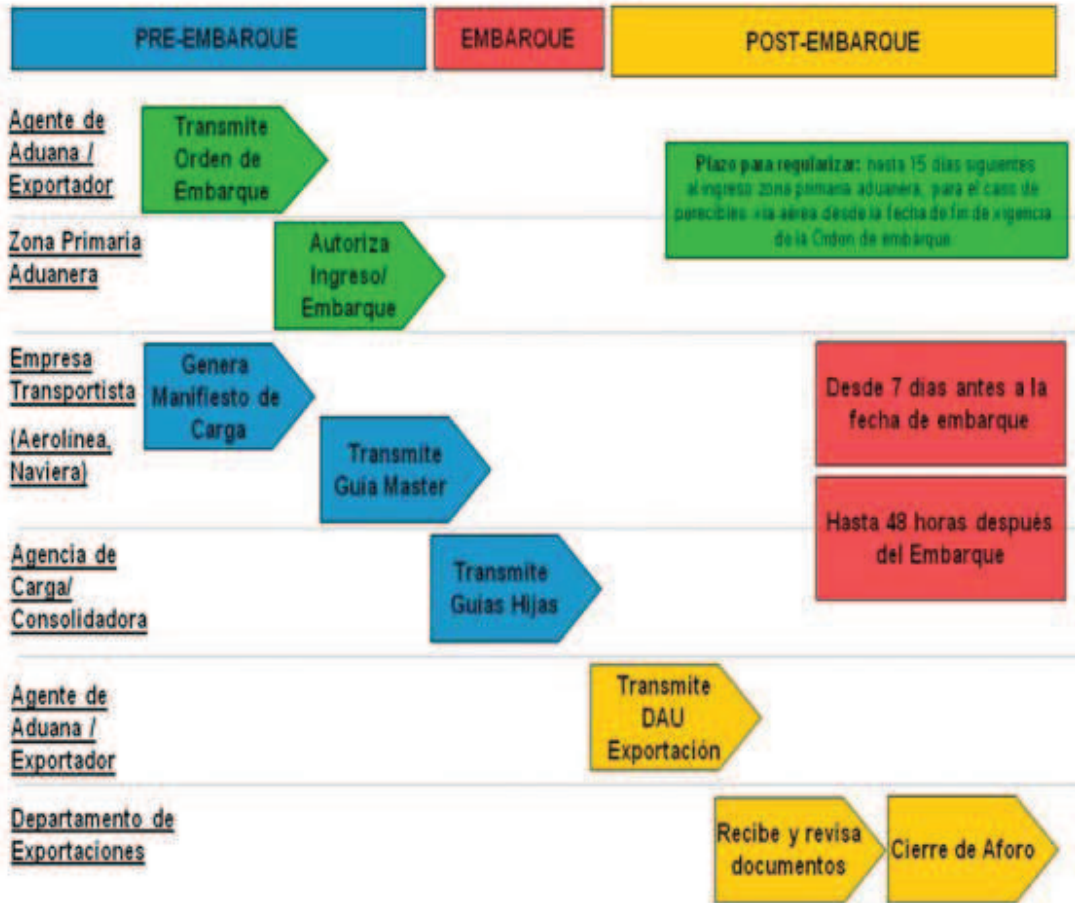
- Documento(s) de Transporte.
- Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique).
- Pago a CORPECUADOR (para exportaciones de banano).
- CORPEI.

Agente Afianzado de Aduana

Es obligatorio la intervención del agente afianzado de aduanas en los siguientes casos:

- Para exportaciones efectuadas por entidades del sector público.
- Para los regímenes especiales.

Procedimiento Exportaciones



Fuente: Corporación Aduanera del Ecuador; www.cae.gov.ec

5.3 PASOS NECESARIOS PARA EXPORTAR MANGO⁶²

Requisitos para exportar mango

- a) Si es persona natural es importante tener RUC y en el caso de jurídica de igual manera.
- b) Registro sanitario (ministerio de salud). este documento se encarga de sacar el exportador del producto para certificar que el producto tenga todas las condiciones de sanidad
- c) Precertificado que emite el SESA.- es un documento donde autorizan realizar la pre inspección del producto a exportarse (mango)
- d) Este precertificado tiene un costo que va desde \$ 50 hasta \$200 dependiendo el producto.
- e) Fitosanitario que emite el SESA.- como la palabra lo dice este es un documento en el que se certifica que el producto esté en buen estado, sin plagas y con buena calidad para que pueda ser exportado y consumido en el país extranjero.
- f) Factura comercial.- la que emite el exportador para su comprador o importador.
- g) Guía aérea.- esta la emite la agencia de carga que va a transportar el producto. (si es que el embarque es vía aérea este documento y en el caso q sea marítima se llama bill of loading bl).
- h) certificado de origen (dependiendo el país).- de igual manera emite la agencia de carga o también el exportador.
- i) orden de embarque.- se encarga de sacar el agente de carga con un agente afianzado.

⁶²Aduana del Ecuador; <http://www.cae.gov.ec>

5.4 NORMAS Y REQUISITOS PARA INGRESAR MANGO A ESPAÑA⁶³

Los factores más importantes que afectan el acceso a mercados por parte de las empresas ecuatorianas están relacionado con dos aspectos: sus propias limitaciones en cuanto a cantidad y calidad de sus productos y por las restricciones para-arancelarias existentes. En el primer caso, vienen a ser restricciones “internas” cuya resolución responde a políticas de mediano y largo plazo; por el otro lado, las restricciones “externas” se expresan sobre todo en los requisitos sanitarios, fito y zoosanitario, pasando a un segundo plano otros aspectos como los aduaneros y arancelarios. A continuación se profundiza un poco más en la problemática de acceso al mercado español.

5.4.1 Normas Generales Importación e Introducción de Mercancías

La normativa aduanera y arancelaria de España tiene muchas similitudes con la de Ecuador, específicamente en temas importantes como los regímenes de importación, sean éstos de libre ingreso o especiales.

Una importación a “libre práctica” implica la entrada en España de mercancías originarias de un tercer país. La mayoría de productos de exportación ecuatorianos ingresan bajo este régimen. Si la mercancía se despacha de otro miembro de la UE y luego se introduce a España, en este caso no se trata de una importación, sino de una “introducción”, puesto que hay que recordar que este país forma parte del llamado “mercado único” formado por 25 países.

Existen algunas excepciones en el ámbito del régimen de libertad comercial, es decir, la introducción de ciertas mercancías especiales como armas, maderas sin tratar, animales vivos, productos sujetos a cuotas como azúcar o banano, entre otros.

⁶³ Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI, Págs.67 - 69

Los documentos comunitarios que se expiden en España son emitidos por el Secretario General de Comercio Exterior, siendo válidos en toda la Comunidad Europea.

Los impresos oficiales para la tramitación de importaciones e introducciones son facilitados por el Registro General de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo o en las Direcciones regionales o territoriales de comercio, integradas en las Delegaciones de Economía o en los centros de Asistencia Técnica del Comercio Exterior.

El plazo de tramitación de la documentación antes referida es de cinco días hábiles a partir de la recepción de la solicitud. El plazo de validez del documento de importación varía según el producto y está sujeto a la normativa comunitaria.

5.5 SANIDAD EXTERIOR⁶⁴

Sanidad exterior es un concepto que engloba al proceso de vigilancia y control que realiza el estado español sobre los posibles riesgos para la salud derivados de la importación, exportación o tránsito de mercaderías, y del tráfico internacional de viajeros. Las dos principales instituciones responsables de la sanidad exterior son: Ministerio de Sanidad y Consumo y Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. La legislación aplicable es tanto nacional como comunitaria.

El control sanitario se aplica a todos aquellos productos destinados al uso y consumo humano que procedan o tengan como destino países no comunitarios. Este control es sistemático en la frontera exterior, a la entrada o salida del territorio nacional. Los principales puertos y aeropuertos españoles están habilitados para realizar este control, siempre y cuando las regulaciones específicas para algún producto o grupo de productos no determinen puntos de inspección fronteriza específicos.

⁶⁴ Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta, CORPEI, Págs; 70, 76

Excepcionalmente y por circunstancias debidamente justificadas, a solicitud del interesado y previa autorización de las autoridades competentes, los medicamentos y productos sanitarios pueden ser objeto de control sanitario en puntos distintos de los establecimientos para el efecto.

Los productos que requieran control sanitario serán sometidos a uno o varios de los siguientes controles:

- Control documental: Examen de los certificados que acompañen al producto;
- Control de identidad: Comprobación de la concordancia de los productos con los certificados o documentos de identificación del importador, así como de la presencia de las estampillas y marcas que deben figurar, conforme a la normativa comunitaria o nacional según el caso;
- Control físico: Control visual y material del propio producto, que podría incluir tomas de muestras y de análisis de laboratorio, Siempre y cuando la autoridad sanitaria considere que un determinado producto presenta algún tipo de riesgo especial.

Las frecuencias de los controles se determinan según el potencial riesgo sanitario de los productos, teniéndose en cuenta, especialmente, el resultado del control documental efectuado, la información previa sobre el producto y el origen del mismo.

El documento de control debidamente cumplimentado es emitido por triplicado: el original para el servicio de aduanas, una copia para el interesado o su representante y la tercera, para el servicio sanitario actuante.

5.5.1 Exigencias Sanitarias y Fitosanitarias.

Tal como se mencionó en líneas anteriores, el control y vigilancia de la condiciones sanitarias en el tráfico internacional de mercancías (alimentos, genéricos medicinales, cosméticos, plaguicidas, productos químicos, animales, etc.) está amparado por las regulaciones internas propias del país así como las directivas de la Comisión Europea en esta materia.

Cualquier incumplimiento de la normativa sanitaria y fitosanitaria implica el establecimiento de una restricción o medida sanitaria o fitosanitaria aplicable en todos los países comunitarios. Muchas veces, la legislación española en este ámbito no se encuentra completamente armonizada con respecto a toda la Unión Europea, pero ello no impide su aplicación.

Alerta sanitaria

Las autoridades sanitarias, cuando detectan algún problema sanitario en cualquier “Puesto de Inspección Fronteriza” –PIF-, proceden a rechazar la partida y establecen “una alerta sanitaria”, lo cual implica que el producto estará sujeto a revisión mediante análisis hasta que “se den garantías oficiales de control del producto y/o los resultados de las siguientes partidas analizadas sean satisfactorios”. Una “alerta sanitaria” se aplica a todos los países comunitarios.

Por tanto, una “alerta sanitaria” establece medidas de control específicas, consistentes en el análisis sistemático de todas las partidas del producto procedentes del establecimiento implicado, inmovilizándose las mismas en aduana hasta obtener resultados analíticos favorables.

Reglamento sobre “Nuevos Alimentos”

El reglamento del Parlamento Europeo y consejo (CE) No. 258/97 establece las condiciones para catalogar a un determinado producto o ingrediente alimentarios como “nuevo”, en cuyo caso, no está permitido su ingreso y comercialización dentro del mercado comunitario.

Dicho en palabras más sencillas, un producto o ingrediente alimentario es “nuevo” si hasta mayo de 1197, no ha sido utilizado en una medida importante para el consumo humano dentro de la Unión Europea. Entre las principales categorías sujetas a esta definición están: los alimentos e ingredientes que contengan organismos modificados genéticamente o producidos a partir de organismos modificados genéticamente alimentos e ingredientes alimentarios consistentes en vegetales, u obtenidos a partir de ellos, y los ingredientes alimentarios obtenidos a partir de animales.

Bajo este reglamento también se encuentran las frutas “exóticas” como el babaco, borjón, tuna, entre otros. En realidad no existe un listado de “productos nuevos” que no pueden ingresar al mercado comunitario, sino que las autoridades sanitarias aplican el Reglamento antes referido para calificar a un determinado producto. CORPEI, luego de los trámites respectivos, ha logrado la autorización para productos tales como tomate de árbol, pepino dulce y malanga (variedad “colocasia esculenta”). A los que se suman la naranjilla o el lulo. Cabe aclarar que en la categoría de “productos nuevos” no se encuentran frutas tradicionales como: banano, orito o “baby banana”, papaya, mango, piña, maracuyá, etc.

5.6 FORMAS DE EMBALAJE ⁶⁵

Embalaje es un elemento complementario y necesario para lograr el perfecto desempeño de un buen empaque.

El embalaje es muy importante ya que de éste depende que el producto llegue en buen estado a su destino final, y la función principal de los empaques para alimentos, es la conservación la cual consiste en mantener la calidad del producto durante todo el ciclo de distribución cumpliendo con todos los estándares de calidad, así como también el manejo de la aplicación de la norma de medidas fitosanitarias.

5.6.1 Funciones del Embalaje

Para cumplir con este objetivo el empaque debe cumplir con diversas funciones como son:

- Protección
- Comercial
- Social

Función de Protección.

El producto a comercializarse presenta la necesidad de protegerse de los diferentes riesgos como son: los riesgos físicos, mecánicos, químicos, térmicos, comerciales, tecnológicos entre otros, los cuales pueden afectar en la presentación durante el ciclo de vida del producto, que es desde que es cosechado hasta que es consumido.

⁶⁵ Empaques y Embalajes, CORPEI, Pág. 11 - 12

Función Comercial.

El productor debe obtener la aceptación de los clientes esto tiene gran importancia ya que para la determinación de compra está incitada por el éxito en el empaque y la adecuada presentación del producto. El empaque debe estar a gusto del comprador.

Función Social.

El sistema de empaque debe garantizar la estabilidad organoléptica del producto ya que brinda seguridad en la salud del usuario o consumidor. La necesidad de mantener el planeta libre de cualquier contaminación, a más de los aspectos técnicos y financieros hay que tener presente el efecto que puede causar la empaquetación como son; en tecnologías, materiales, residuos y su reproceso.

La calidad del sistema de empaque y embalaje utilizados para la exportación, se debe tener presente y más aún cuando se dirige a mercados industrializados con altos estándares de calidad de vida, y clientes acostumbrados a empaques de gran funcionalidad.

El medio en que se transporta la mercadería y la duración del mismo condiciona la elección del embalaje, teniendo en cuenta; el tipo de producto, condiciones de almacenamiento en el origen y en el destino, manejo que se efectúe de la carga y las condiciones climáticas.

Los operadores de comercio exterior y el responsable de logística deberán estar al día en cuanto al tipo de embalajes existentes, materiales más usados, resistencia, tamaño y costes.

Un buen embalaje o empaque garantiza el éxito para sostener o ganar mercados internacionales, ya que constituyen la reducción drástica de pérdidas de producto, facilita al consumidor toda la información necesaria sobre el producto y la forma de utilización.

El embalaje debe contar con una señalización adecuada en la cual indique claramente el destinatario, características del contenido y el tratamiento en cuanto al manejo, embarque, desembarque y el almacenamiento que deba darse.

5.6.2 Clasificación de Embalaje

- Empaque Primario o de Venta.
- Empaque secundario o de venta
- Empaque terciario o Embalaje
- Unidad de carga

Empaque o envase primario

Es todo aquel que contiene al producto en su presentación individual o básica dispuesto para la venta de primera mano. A este grupo pertenecen las bolsas plásticas, botellas, sistema tetra-brick, enlatados y frascos entre otros.

El empaque debe contener datos fundamentales en los que se incluyen el nombre del producto, marca, peso, variedad, productor y país de origen.

Asimismo, los productos perecederos deben incluir la fecha de producción y la de vencimiento. Algunos productos advierten acerca de su grado de toxicidad, forma de manipulación y condiciones de almacenamiento.

Los productos de calidad, elaborados bajo normas industriales aplicadas, poseen un UPC, sigla en inglés de Universal Product Code o Código Universal de

Productos. En el medio es conocido como el Código de Barras, que se traduce en una serie de dígitos que presentan información acerca del productor y del producto como tal. El código facilita el control rápido de inventarios y costos.

Un sistema de empaque de primer nivel bien pensado cumple una función comercial definitiva, ya que gracias a él se puede motivar al comprador al indicarle las fortalezas y beneficios del producto.

Empaque Secundario

Es un complemento externo que agrupa varias muestras de empaques primarios, su función es resguardarlo en cantidades que simplifiquen su distribución, almacenamiento e inventario. Dentro del segundo nivel se encuentran las cajas de cartón, canastas, bandejas y cajas agujereadas (lugs), entre otros. Éstas deben contener ordenadamente las unidades, el recipiente debe ajustarse al producto aprovechando sus dimensiones al máximo.

Las cajas deben ir debidamente marcadas indicando la cantidad de unidades, su resistencia máxima al momento de apilarlas, la marca del producto y sus características básicas. En el caso de productos de difícil maniobrabilidad o grado significativo de fragilidad, la caja debe presentar la respectiva advertencia. En este punto del proceso, se debe tener en cuenta que de la calidad de los materiales empleados, dependerá la buena presentación del producto.

Empaque terciario de embalaje o transporte

El embalaje se utiliza con el fin de integrar cantidades uniformes del producto, ya dispuesto bajo las normas del empaque secundario. Los materiales se seleccionan de acuerdo a las disposiciones del producto; sin omitir, costos, especificaciones del comprador, estándares internacionales, resistencia, fletes y entorno ambiental.

Entre los empaques más utilizados se encuentran las tolvas, guacales alambrados o clavados, tarimas, canastas y contenedores entre otros.

La agrupación de los productos dentro de sus respectivos sistemas de empaque y/o embalaje, debidamente asegurados y montados sobre la estiba, se conoce con el nombre de paletización. De la misma forma, la agrupación de pallets o contenedores se denomina unitarización. Dentro de los grandes contenedores de embarque se agregan divisores o tabiques de cartón o plástico, con el fin de dividir y asegurar la mercancía. La carga es provista previamente de refuerzos a los costados y en los extremos para aumentar su resistencia a la compresión.

Aplicando los estándares en el manejo de carga internacional o norma ISO 3394, se recomienda el uso de estibas de madera con dimensiones de 120 x 100 centímetros y no más de 5 módulos, según el estándar norteamericano. Para el estándar europeo las estibas son de 80 x 120 centímetros y no más de 4 módulos. Para el transporte de carga marítima se recomienda el uso de estibas de 120 x 100.

Por la especificidad en el manejo y tratamiento de las mercancías al momento de convertirlas en una sola unidad de carga o container, algunos expertos suelen darle la connotación de un cuarto nivel de empaque.

5.6.3 Aspectos para determinar el Embalaje de Exportación

- Proteja la mercadería contra riesgos de manipuleo, corrosión, escape, aplastamiento por peso, incluido el riesgo de sustracción en los diferentes puntos de viaje.

- Debe proteger de los riesgos físicos que es humedad o deshidratación, pigmentación o decoloración, de temperaturas demasiadas altas o

demasiadas bajas en el almacenamiento, de contaminación microbiológica, aeróbicas, gases, oxidación por el ambiente.

- En aspectos comerciales puede sufrir daños el producto o su empaque durante la exhibición, promoción, venta y postventa.
- Debe ser del material que permita al empaque ser compacto y ligero de peso a fin de abaratar costos.
- El empaque debe ajustarse a las especificaciones del cliente y llevar marcas específicas como son: frágil, no rodar, hacia arriba, proteger del frío, refrigerar, etc. Estas marcas deben estar en el idioma del importador.
- Otras marcas son: puerto de destino, país de origen, dimensiones, peso, etc.
- Para facilitar el transporte, actualmente las mercancías y sus embalajes son depositados en contenedores que tienen estandarizadas las medidas.
- Inmovilizar el producto para que no se desplace de un lado a otro dentro del mismo empaque y no permitir que su superficie sufra desde golpes hasta simples rozamientos o ralladuras.
- Amortiguar el acomodamiento, para lograr que el empaque para lograr que el empaque sea quien absorba cualquier fuerza de caída.
- Aislarlo de las paredes del empaque, logrando favorecerle y sea este quien reciba directamente cualquier golpe.

Cuando el empaque ha protegido al producto adecuadamente de todos los riesgos a más de proteger en su calidad, presentación, sabor, color, también protege al consumidor quien debe estar confiado que recibirá un producto de calidad y la cantidad por lo cual está pagando y a la vez garantizar su economía y especialmente su salud.

Los exportadores y todos los que intervengan en la logística de distribución estarán seguros de lo que venden y esto ayuda a que tenga más rotación del producto que ofrecen al mercado.

El Estado también se beneficia que se ofrezca un buen producto con todos los requisitos y características necesarias ya que se sostiene de impuestos directos e indirectos originados por la industria y el comercio, mientras menos productos rechazados tengamos generará impuestos y más plazas de trabajo.

5.6.4 Tipos y Materiales de Empaque⁶⁶

Debemos considerar los siguientes aspectos para elegir el material correcto para empacar nuestro producto.

- El material del empaque debe ser compatible con el producto a empacar.
- Adecuada resistencia
- Propiedades de protección del material para el producto.
- Estabilidad del material
- Aspectos económicos
- Disponibilidad

Existen diversos tipos de materiales para el envase de un producto, a continuación se detalla las características de cada uno:

Materiales Metálicos

Tenemos la hojalata, aluminio y chapa cromada, éstos poseen resistencia mecánica, son ligeros, herméticos, opacos a la luz y radiaciones, poseen conectividad térmica, son reciclables, su precio no es muy elevado, son preformados, muy estandarizados; pero presentan problemas de corrosión.

⁶⁶ Empaques y Embalajes; Ecuador Exporta; CORPEI, Pág. 6 - 10

Papeles y Cartones.

Se utilizan en envíos en los que no se necesita gran protección, las ventajas principales son su escaso volumen y bajo costo. Son el papel, la cartulina y el cartón corrugado; éstos materiales son de fácil impresión, construcción y armado, adhesión, poseen ligereza, son reciclables, compatibles con otros materiales, pero los líquidos penetran con facilidad y se incendian fácilmente.

Vidrio

Este material posee inercia química, son resistentes a altas temperaturas, poseen transparencia, son impermeables, herméticos, reciclables y reutilizables, la desventaja de que son pesados y voluminosos, son envases preformados, costosos y frágiles.

Plásticos

Existen los plásticos rígidos y los plásticos flexibles, este material es ligero, posee buena inercia química, facilidad de impresión, son termo soldables, compatibles con microondas, poseen versatilidad (formas y dimensiones), resistencia mecánica, amplia gama de materiales, se debe considerar que el plástico posee permeabilidad a gases y radiaciones, pese a que presenta problemas de termo estabilidad, migración de residuos, problemas de índole ambiental.

Madera

La madera es inmaterial abundante, muy robusto y resistente, de fácil fabricación, reutilizables, posee variedad de formas de dimensiones, es costosa, voluminosa y pesada, la resistencia no es uniforme y retienen humedad en su estructura, se los

utiliza como embalaje de productos pesados facilitando los procesos de distribución.

Materiales Complejos.-

Pueden ser laminados, coextruídos, rígidos, flexibles, satisfacen varias condiciones en forma simultánea, se adaptan a máquinas de producción pero presentan problemas ambientales.

5.6.5 Empaques de Consumo y Empaques de Transporte

La finalidad de los empaques de transporte es la protección del producto frente a eventualidades como caídas, humedad, etc. Los envases de consumo tienen la finalidad de ser atractivos al consumidor final, tomando en cuenta varios aspectos como los requisitos normativos del importador, requisitos medioambientales, el tiempo que puede estar en percha antes de su expiración.

En el empaque de consumo tenemos accesorios como las tapas que pueden ser cerrados por rosca, presión de aire o sellado por calor de tipo de corona, rosca o torsión y las etiquetas que contienen información básica del producto que pueden ser plásticas, metálicas o de papel.

5.6.6 Funciones de Empaque y Embalaje⁶⁷

Antes de seleccionar el tipo de empaque que se va a utilizar en el producto, es importante considerar las funciones que éste debe poseer como son:

⁶⁷ Empaques y Embalajes; Ecuador Exporta; CORPEI, Pág. 11- 12

Contener

La función de contener significa colocar en el envase nuestro producto, la cantidad se la medirá en función del volumen, el peso y el número de unidades.

Proteger

Proteger el contenido o producto de la humedad, roturas, hurtos o manipulación en el transporte, debe estar diseñado para que llegue en perfectas condiciones al destino final. Los daños más frecuentes en el producto y su embalaje vienen producidas por las vibraciones y movimientos periódicos de los medios de manipulación y transporte y por la compresión que se produce al apilar y almacenar la mercancía.

Manipulación y Distribución

El diseño del empaque y embalaje debe facilitar al exportador, transportista y estibadores el movimiento o manipuleo del mismo, evitando el daño de los productos, esto trae como consecuencia el incremento en los costos. Es importante planificar la manera en cada una de las partes se pueda manipular de acuerdo al sistema del mercado. El tipo de envase y embalaje elegido ha de tener en cuenta el medio de transporte de la mercancía, marítimo, aéreo, carretera, etc. La duración del transporte, las características y duración del almacenamiento en el punto de origen y destino y los medios de carga y descarga.

5.6.7 Empaques por Productos de Exportación.

Para productos frescos el empaque debe garantizar: la aepsia y estabilidad ofrecida, vida útil, conocer la delicadeza de sus ingredientes, o de su piel, la cantidad de respiración, grado de acidez, requerimiento de oxígeno, temperatura o ambiente ideal que necesita el producto, adecuada humedad, proceso de maduración, variedad producida, tamaño y peso.

El material utilizado debe estar de acuerdo con las características organolépticas y sus posibles alteraciones aerobias o anaerobias con el fin de no interactuar con el producto o contaminar el ambiente.

El diseño estará de acuerdo con el servicio que se ofrezca para conservar únicamente y por tanto tiempo, al ambiente o refrigerado a determinada temperatura.

Para frutas frescas por lo general el empaque viene hacer el embalaje sobre todo cuando el producto va hacer comercializado en otros países.

El empaque de frutas y vegetales es delicado, debido a que la mayoría de estos productos no soportan un apilamiento de varias cajas o peso excesivo, los exportadores utilizan cajas de cartones debido a que su costo es bajo, tienen resistencia y se los pueden reciclar.

5.6.8 Costo, dimensiones del Empaque y Distribución

Las frutas y los vegetales están considerados en la categoría de alimentos. El costo se lo puede determinar de acuerdo del material que se ha utilizado para empacar y distribuir al Mercado Internacional. El material muchas veces implica el 30% o 40% más del costo real del proceso para el caso de los países subdesarrollados, esto es una desventaja frente a los países industrializados que apenas es el 10% o 15% más del costo total del proceso.

En el mercado europeo se encuadran estandarizadas tres tipos de cajas:

- 60 x 40 cm
- 50 x 30 cm
- 40 x 30 cm

La mayoría de los exportadores tiene preferencia por la caja 40 x 30 cm debido a su fácil manejo. Las dimensiones estandarizadas se acoplan perfectamente a las medidas estandarizadas de los pallets que son de 120 x 100 cm y 120 x 80 cm. El pallet más recomendado es el de 120 x 100 cm debido a su mayor estabilidad de apilamiento en diferentes formas y patrones, son más económicas ya que más del 50% de la mercadería puede ser maniobrada en una operación.

La forma como se apilan las cajas es muy importante para una correcta distribución, en el patrón de apilamiento hay que tener en cuenta que los hoyos de la ventilación no deben estar tapados por otros cartones, las cajas de cartón no deben estar colocadas en toda la superficie del pallet, hay que dejar cierto espacio de unos 10 cm en los bordes y no olvidar que las esquinas de los cartones deben estar recubiertas por unos paneles de madera para que éstas sean más resistentes.

5.6.9 “Normas y Preferencias”⁶⁸

Existen pocas normas para el empaque de las frutas y vegetales, la más importante a considerar es que el material utilizado debe ser nuevo y limpio, las cajas o cartones y todos los materiales de empaque deben tener suficiente durabilidad para que puedan resistir los impactos, por ejemplo se puede hacer una prueba lanzando el cartón a una altura de 75 cm, esto puede ayudar a ver si el cartón resiste fuertes manipuleos y así no estropear la mercadería.

Cuando las frutas o vegetales son muy delicados, los exportadores prefieren usar charolas o bandejas con espacios individuales ya sean de plástico o pulpas de papel en donde colocan cada fruta en un espacio dentro de la caja o cartón en donde van a distribuir el producto.

En el cartón debe especificar:

⁶⁸ Empaques y Embalajes; Ecuador Exporta; CORPEI, Pág. 37

- Nombre y variedad del producto
- País de origen
- Peso
- Clase de Producto
- Tamaño o número de fruta o vegetal por cartón
- Nombre del exportador
- Instrucciones para el embalaje

Las instrucciones de almacenamiento debe tener mercado el logotipo del termómetro e indicar mínimo y máximo de temperatura para la conservación de la mercadería.

5.7 EMPAQUE Y EMBALAJE DEL MANGO⁶⁹

El empaque se hace en caja de cartón (layer carton) de 10 libras (4.5kilogramos) y se envasan 8, 16, 12, 14, 16, 18 y 20 piezas por cartón. Los tamaños medianos de 10, 12, y 14 piezas (peso unitario de 350 a 450 gramos) son los más apreciados y alcanzan mejor cotización en los diferentes mercados.

Los empaques de cartón generalmente presentan agujeros de respiración para asegurar una buena ventilación del producto. Se recomiendan empaques de dimensión de bases de 60x40 centímetros, de 50x30 centímetros o de 40x30 centímetros, lo que permitirá acomodarlos sobre pallets de 80x120 centímetros o de 100x120 centímetros. Además, se sugiere meter algún material de protección dentro del empaque.

La parte aparente de la caja debe ser representativa del conjunto. La fruta debe estar acondicionada en forma que se asegure la protección del producto. Las cajas deben de estar exentas de cuerpos extraños. Se permite el papel impreso o etiquetas por pieza que contengan las características comerciales de la fruta,

⁶⁹ Fundación Mango del Ecuador; www.mangoecuador.org/exofrut

siempre y cuando la tinta y los pegamentos utilizados no sean tóxicos. La uniformidad del grado de maduración por caja es de extrema importancia.

Etiquetado

La caja debe de presentar de forma visible, legible e indeleble de un mismo lado la información del producto.

Identificación

Nombre, dirección, identificación simbólica del emparador o productor.

Naturaleza del Producto

Si el producto no es visible desde el exterior, se debe de especificar que son mangos, así como indicar la variedad.

Origen. Nombre del país productor así como la zona de producción regional o local. Características comerciales. Categoría, calibre, peso mínimo y máximo y número de piezas.

Origen

Nombre del país productor así como la zona de producción regional o local.

Características comerciales. Categoría, calibre, peso mínimo y máximo y número de piezas.

5.8 TABLA DE COSTOS

5.8.1 Costos de Producción

TABLA 5.1

**COSTOS DE PRODUCCION
MANTENIMIENTO 1 HA
RENDIMIENTO ESPERADO: 20 Ton / Ha**

	US \$	PARTICIPACIÓN
TOTAL	1690,5	100%
FERTILIZANTES	366,6	21,69%
UREA		
Fosfato Diamónico		
Sulfato de potasio		
Estiércol		
AGROQUÍMICOS	553,14	32,72%
Abonos Foliares		
Inductor Florar		
Pesticidas		
AGUA	75,42	4,46%
LABORES DE COSECHA	420,57	24,88%
Colocación de la horqueta		
Riegos		
Limpieza de canales		
Poda sanitaria		
Retiro de horquetas		
Aplicación de pesticidas		
Aplicación de fertilizantes		
Deshierbo manual		
Anillado		
Corte pendúnculo		
HORQUETAS	142,85	8,50%
MECANIZACIÓN	45,71	2,70%
ASISTENCIA TECNICA	53,71	3,20%
ENVASES COSECHEROS	28,5	1,70%
FLETES	4	0,20%

Fuente: Fundación Mango del Ecuador

Elaborado por: Ximena Bustillos Arequipa

5.8.2 Costos de Exportación

TABLA 5.2 COSTOS DE EXPORTACIÓN DE UN CONTENEDOR DE MANGO			
COSTOS	CAJA (4,25Kg)	CONTENEDOR (5160 cajas)	PARTICIPACIÓN
COSTO TOTAL	4245,00	21904,20	100%
COSTOS DE EXPORTACIÓN HASTA PUERTO DE EMBARQUE	2665,00	13751,4	62,78%
- Adquisición de la fruta	0,850	4386,00	20,02%
- Cosecha y transporte a la empacadora	0,304	1568,64	7,16%
- Proceso de empaçado	0,900	4644,00	21,20%
- Insumo de empaque	0,440	2270,40	10,37%
- Agenciamiento de Aduana	0,048	247,68	1,13%
- Preparación de documentos(empaque y envío curier)	0,008	41,28	0,19%
- Seguros locales	0,015	77,40	0,35%
- Gastos Financieros	0,100	516,00	2,36%
COSTOS DE ENVÍO O HASTA PUERTO DE DESTINO	1580,000	8152,80	37,22%
- Flete marítimo	0,795	4102,20	18,73%
- Seguro de mercadería	0,010	51,60	0,24%
- Gastos de destino	0,125	645,00	2,94%
- Gastos de almacenaje	0,200	1032,00	4,71%
- Comisión de venta	0,450	2322,00	10,60%

Fuente: Fundación Mango del Ecuador

Elaboración: Ximena Bustillos Arequipa

5.8.3 Formación del Precio CIF para el Mercado Objetivo

La formación del precio CIF para los mercados del mango ecuatoriano es de la siguiente manera:

TABLA 5.3

HOJA DE FIJACIÓN DE PRECIO DE EXPORTACIÓN			
Fecha: 15 de Enero del 2009			
Destinatario: MERCABARNA - España			
Dirección: BARCELONA			
Plazo a condiciones especiales: 60 DÍAS			
UNIDAD	PRESO BRUTO: 42.24 TON	VOLUMEN	
1. Costo de la unidad o precio de cesión del producto: \$ 0,25x1000/ TON - \$10,560			
2. Margen de Beneficio: Por ciento 10,20%			Cuantía: \$1056,25
3. Comisión de agente en el exterior			Cuantía: \$120,00
4. Emblaje: 10% \$1056.00			
5. Etiquetas, etiquetaje o contenedores especiales 6,2% \$654,72			
6. Marcas: PLANTEIN			
7. Enflejamiento			
8. Transporte o Flete interno hasta lugar de embarque			
	a) Aéreo		
	b) Terrestre		
	c) Por ferrocarril		
	d) Aguas navegales interiores: 10%	\$1056.00	
9. Gastos de descarga \$ 5,00		Por: 42.24 TON	Cuantía: \$211,20
10. Costos terminales, indíquese:		Peso: 42,42 TON	Volumen Cuantía: \$497,35
11. Gastos de mercancía de gran longitud, muy pesada y mucho volumen			
12. Documentos consulares, cuantía: \$80,00			
13. Otros Gastos			
14. Derechos de Agente de Aduana o Transitario Expeditor \$75,00			
15. Seguro de Crédito a la exportación			
16. Gasto de financiamiento en ventas a crédito: 2.36% \$249,22			
17. Costo de confirmación de cartas de crédito \$5,00			
18. COSTO TOTAL DE VENTA \$15620,74			
19. Flete Externo			
a) Marítimo	peso: 42,24	volumen	Cuantía; \$1584,00
b) Aéreo	peso	volumen	Cuantía
c) Ferrocarril	peso	volumen	Cuantía
d) Terrestre	peso	volumen	Cuantía
TOTAL FLETE HACIA EL EXTERIOR \$1584,00			
TOTAL COSTO Y FLETE: 17,204.74			
20. Seguro			
a) Marítimo: Cuantía Asegurable	Tasa: 11%	%	Prima \$1161.60
b) Aéreo: Cuantía Asegurable	Tasa:	%	Prima
c) Ferrocarril: Cuantía Asegurable	Tasa:	%	Prima
d) Terrestre: Cuantía Asegurable	Tasa:	%	Prima:
SUBTOTAL ANTES DEL IVA			
21. PRECIO CIF (Costo seguro y Flete) \$ 18,366.34			
EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA			

Fuente: Fundación Mango del Ecuador

Formato Hoja: Ing. Patricio Estrada EXPORTAR ES EL RETO; Pág: 35

Elaboración: Ximena Bustillos

5.9 TÉRMINOS DE VENTA⁷⁰

Las ventas se pueden llevar a cabo de diferente manera:

5.9.1 La venta en firme

Es un contrato comercial en el cual el calibre, las cantidades, los precios, la transportación y la forma de pago son convenidos entre el productor o exportador y el importador. Los costos pueden ser “Cost & Freight” (CFR) o FOB puerto. Asimismo se decidirá quién correrá con los costos de transporte.

5.9.2 Mercancía a Comisión o Consignación.

El exportador envía al exportador las cantidades convenidas entre ellos. El importador no se compromete en el precio de venta sino que el precio del producto fluctúa conforme al mercado. Una vez vendido el producto, el importador paga al exportador el valor residual del producto de la venta, es decir, se deducen los gastos de aduana, los gastos de desembarco y transportación y la comisión por ventas.

5.9.3 Contrato de “Joint Venture” (riesgo compartido).

De entrada existe un mínimo garantizado al exportador. Se comprometen fechas de entregas y estándares de calidad y un mínimo garantizado más costos aduanales, fletes y manejo de mercancías. El excedente es dividido entre las partes conforme acuerdo previo. Cabe mencionar que la mayoría de las ventas de mango de nuestro país es a consignación. En entrevistas realizadas a exportadores, la queja general era en relación a las ventajas de los exportadores y los regateos sobre la calidad de las mercancías y mermas del producto puesto ya en el punto de destino, así como la tardanza en el pago.

⁷⁰ FUNDACIÓN MANGO DEL ECUADOR.

Por otra parte, los importadores se quejan principalmente de la falta de constancia en los envíos así como la mala calidad de los mismos por parte de los exportadores. La anterior es una de las razones por las cuales las grandes cadenas comerciales no desean tratar directamente con los exportadores.

5.9.4 Incoterms⁷¹

Cláusula CFR COST AND FREIGHT (Costo y Flete):

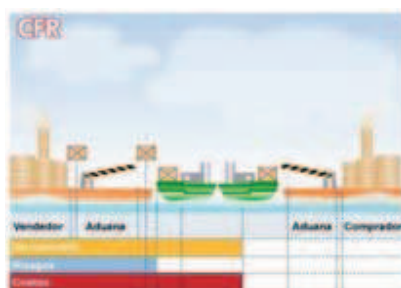


Gráfico: www.cae.gov.ec

Representa el costo de la mercadería y el flete necesarios para hacer llegar al puerto de destino convenido, éste término exige que le vendedor despache la mercadería de exportación por mar o por vías de navegación interior.

El vendedor cumple con su obligación cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque, en el puerto de embarque.

El vendedor es responsable de todos los gastos de exportación, despacho aduanero, flete y costos necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, sin incluir seguros. Los costos de descarga en el puerto de destino corren por cuenta del comprador

⁷¹ Ing. Patricio Estrada EXPORTAR ES EL RETO; Pág 46.- 48

Cláusula FOB FRE ON BOARD (Libre a Bordo):

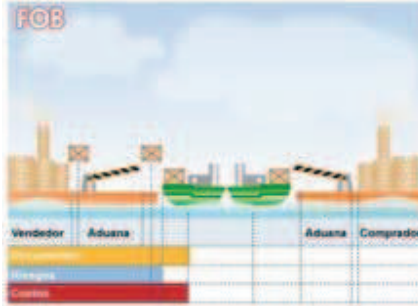


Gráfico: www.cae.gov.ec

El vendedor ha cumplido su obligación de entrega cuando la mercancía ha sobrepasado la borda y efectivamente se ha colocado sobre el barco. El término FOB exige la vendedor despachar la mercadería en aduana para la exportación. Solo puede emplearse en el transporte por mar.

En el siguiente grupo el vendedor contrata el transporte para hacer llegar la mercancía hasta el lugar de destino, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño debido a hechos ocurridos después del despacho de exportación, la carga y el transporte.

Cláusula CIF COST, INSURANCE AND FREIGHT (Costo, Seguro y Flete):

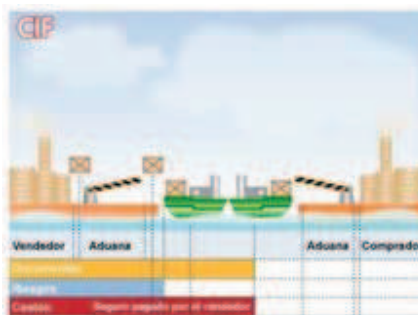


Gráfico: www.cae.gov.ec

Este término tiene las mismas características del CFR, pero el vendedor debe, además conseguir un seguro marítimo de cobertura de los riesgos, es decir, el exportador contrata el seguro con cobertura mínima y paga la prima correspondiente.

El vendedor cumple con su obligación cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar todos los costos de flete, seguro, gastos de exportación, despacho aduanero y todos los costos necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido.

En cuanto a los riesgos son responsabilidad del importador en el momento en que la mercancía traspasa la borda del buque, no obstante los riesgos de transporte están cubiertos por una póliza de seguros que habrá contratado el exportador a beneficio del importador, quien como asegurado en caso de pérdida o deterioro de la mercancía reclamará directamente a la compañía aseguradora. Este término solo puede usarse para transporte marítimo o fluvial.

5.9.5 Formas de Pago⁷²

Se utiliza principalmente una carta de crédito a plazos que consiste cuando el cliente paga después de 30, 60, 90, 120 ó 180 días plazo, desde la fecha de realización del negocio, de las firmas de las letras ó generalmente de la fecha de embarque de las mercancías

La carta de Crédito es todo convenio en virtud del cual una entidad financiera emisora obrando a petición y de conformidad con las instrucciones de un cliente denominado ordenante, se obliga hacer un pago a un tercero denominado beneficiario a través de un banco corresponsal situado en el país de, beneficiario

⁷² Ing. Patricio Estrada EXPORTAR ES EL RETO, Pág 96 - 99

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

6.1. ANALISIS ECONÓMICO

6.1.1. Inversiones en Activos Fijos

6.1.1.1. Requerimiento de Vehículos

El vehículo, necesario para transportar a los trabajadores, maquinaria, productos, materiales e insumos de limpieza que se utilizarán para realizar el servicio de exportación.

CLASE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Camioneta	1	20.000	20.000
Moto	1	1.000	1.000
TOTAL	2		21.000

6.1.1.2. Requerimiento de Maquinaria y Equipo

La maquinaria necesaria para desarrollar la actividad de la empresa de servicios de limpieza es la siguiente

CLASE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
REFRIGERADORA	1	1.882	1.882
COCINA	1	503	503
EQUIPO DE SONIDO	1	215,00	215,00
AIRE ACONDICIONADO	1	1.200	1.200
TOTAL	4	3.800	3.800

6.1.1.3. Requerimiento de Herramientas

En lo relacionado a equipo herramientas y utensilios para el desempeño del trabajo de oficina necesitaremos:

CLASE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
CAJA DE HERRAMIENTAS	1	40	40,00
JUEGO DE HERRAMIENTAS	1	160	160,00
TOTAL	2	200	200,00

6.1.1.4. Requerimiento de Muebles y Enseres

Para la instalación de nuestra oficina se necesitaran los siguientes muebles y enseres

CLASE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
SILLA BIPERSONAL	2	120,00	240,00
ESTACION DE TRABAJO	1	900,00	900,00
ARCHIVADOR	3	52,00	156,00
PAPELERA	3	15,00	45,00
ESCRITORIO	2	200,00	400,00
BASURERO	3	10,00	30,00
MESA DE CENTRO	1	40,00	40,00
SILLA GIRATORIA	2	57,00	114,00
TOTAL	17		1.925,00

6.1.1.5. Requerimiento de Equipos de Oficina

Para el funcionamiento de la empresa se requiere de los siguientes equipos de oficina.

CLASE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
IMPRESORA MULTIFUNCION	1	169,00	169,00
TELÉFONO	2	47,00	94,00
CALCULADORA	2	74,00	148,00
IMPRESORA LEXMARK	1	56,00	56,00
FAX	1	160,00	160,00
TOTAL	7,00		627,00

6.1.1.6. Requerimiento de Equipos de Computación

Para el funcionamiento de la empresa se requieren los siguientes equipos de computación.

CLASE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadora HP	1	1000,00	1000,00
TOTAL	1		1000,00

Las inversiones de los activos fijos se detallan en la siguiente matriz:

INVERSIONES ACTIVOS FIJOS		COSTO TOTAL
ACTIVOS FIJOS		
VEHICULOS		21.000,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		7.600,00
INFRAESTRUCTURA		
EDIFICIO ADMINISTRATIVO (arriendos)	3.600	
MAQUINARIA Y EQUIPO	3.800,00	
HERRAMIENTAS Y UTENSILLOS	200,00	
EQUIPOS DE COMPUTACION		1.000,00
MUEBLES Y ENSERES		1.925,00
EQUIPO DE OFICINA		627,00
TOTAL ACTIVOS		32.152,00

6.1.2. Inversiones Secundarias

6.1.2.1. Insumos

De acuerdo a lo previsto en el programa de producción insumos; se detalla los requerimientos para el desarrollo de la prestación de los servicios a continuación se describe en el siguiente matriz:

INSUMOS												
INSUMOS	CANT.	COSTO ANUAL										
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Cajas de cartón	1.000,00	0,35	0,36	0,38	0,39	0,41	0,43	0,44	0,46	0,48	0,50	
Cintas de embalaje	200,00	0,10	0,10	0,11	0,11	0,12	0,12	0,13	0,13	0,14	0,14	
Papel	4,00	4,00	4,16	4,33	4,50	4,68	4,87	5,07	5,27	5,48	5,70	
Mangos de exportación	16.000,00	2,00	2,08	2,16	2,25	2,34	2,44	2,53	2,64	2,74	2,85	
SUBTOTAL	17.204,00	6,45	6,71	6,98	7,26	7,55	7,85	8,17	8,50	8,84	9,20	
IMPREVISTOS 2%												
TOTAL INSUMOS												

COSTO ANUAL												
CANT. ANUAL	CANT. ANUAL	COSTO ANUAL										
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
1.000,00	1.000,00	350	364	379	394	410	426	443	461	480	499	
200,00	200,00	20	21	22	23	23	24	25	26	27	29	
4,00	4,00	16	17	17	18	19	19	20	21	22	23	
16.000,00	16.000,00	<u>32.000</u>	<u>33.286</u>	<u>34.625</u>	<u>36.016</u>	<u>37.464</u>	<u>38.970</u>	<u>40.537</u>	<u>42.167</u>	<u>43.862</u>	<u>45.625</u>	
SUBTOTAL		32.386	33.688	35.042	36.451	37.916	39.440	41.026	42.675	44.391	46.175	
IMPREVISTOS 2%		<u>648</u>	<u>674</u>	<u>701</u>	<u>729</u>	<u>758</u>	<u>789</u>	<u>821</u>	<u>854</u>	<u>888</u>	<u>924</u>	
TOTAL INSUMOS		33.034	34.362	35.743	37.180	38.675	40.229	41.846	43.529	45.279	47.099	

6.1.2.2. Cronograma de inversiones

Las inversiones que se requiere para la implantación del proyecto se detallan en las siguientes matrices, las inversiones se financian con el crédito de \$19.206, que equivale al 40%.

CRONOGRAMA DE INVERSIONES											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACTIVO CORRIENTE											
CAPITAL DE TRABAJO	14.751										
SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO	14.751										
ACTIVO FIJO											
VEHICULOS	21.000						21.000				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	7.600					7.600					
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.000				1.000						
MUEBLES Y ENSERES	1.925			1.925							
EQUIPO DE OFICINA	627		627								
SUBTOTAL ACTIVO FIJO	32.152	0	627	1.925	1.000	7.600					
ACTIVO DIFERIDO											
CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA	600	480	360	240	120	0					
PATENTES Y MARCAS	263	210	158	105	53	0					
GASTO DE CAPACITACION	250	197	145	92	40	-13					
SUBTOTAL ACTIVO DIFERIDO	1.113	888	663	437	212	-13					
TOTAL INVERSIONES	48.016,03	888	1.290	2.362	1.212	7.587					

6.1.2.5. Gastos

Los gastos que se realizan en cuenta son los gastos de ventas y producción por concepto de promoción y publicidad, comisiones de ventas y transporte material de limpieza y otros gastos generales

GASTOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GASTOS ADMINISTRATIVOS										
SUMINISTROS Y MATERIALES	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
TRANSPORTE	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
TOTAL GASTOS	821	820	820	820	820	820	820	820	820	820
GASTOS DE VENTAS	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5
PUBLICIDAD	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
TRANSPORTE	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
TOTAL GASTOS	2401	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400
GASTOS DE PRODUCCIÓN	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5
MATERIAL Y UTILILES DE LIMPIEZA	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
HERRAMIENTAS DE LIMPIEZA	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
IMPLEMENTOS DE TRABAJO (VESTIMENTA)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN	1.201	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200

6.1.2.6. Depreciaciones

Para realizar las depreciaciones se aplicó el método de línea recta. Este gasto se determina con base a una vida útil de 10 años, con su respectivo valor de reposición. A continuación se presenta la siguiente matriz de cálculos:

6.1.2.9. Costos de operación y capital de trabajo

Los requerimientos del capital de trabajo para cubrir los desembolsos monetarios, insumos, pago de mano de obra directa, gastos de administración, seguros, mantenimiento, gastos de producción e imprevistos se determina en la siguiente matriz:

CAPITAL DE TRABAJO		
CUENTA	INTERA.	VALOR
INSUMOS	Cuadro 2	33.034
MANO DE OBRA DIRECTA	Cuadro 5	18.584
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	Cuadro 6	3.222
SEGURO DE PRODUCCIÓN	Cuadro 9	1.032
MANTENIMIENTO DE PRODUCCIÓN	Cuadro 8	774
OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN	Cuadro 6	1.201
TOTAL GRUPO CUENTAS CAPITAL TRABAJO		57.847
2% DE IMPREVISTOS	2%	1.157
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		59.004
PERIODO DE RECUPERACION DIAS		30
COSTO DE OPERACIÓN DIARIO		164
COSTO DE OPERACIÓN MENSUAL		4.917
INV. CAPITAL DE TRABAJO		59.004
INV. CAPITAL DE TRABAJO 3 MESES	3	14.751

COSTO DE OPERACIÓN										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COSTO DE OPERACIÓN ANUAL										
INSUMOS	Cuadro 2	33.034	34.362	35.743	37.180	38.675	40.229	41.846	43.529	45.279
MANO DE OBRA DIRECTA	Cuadro 5	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	Cuadro 6	3.222	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220
SEGUROS DE PRODUCCIÓN	Cuadro 9	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032
MANTENIMIENTO DE PRODUCCIÓN	Cuadro 8	774	774	774	774	774	774	774	774	774
OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN	Cuadro 6	1.201	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
IMPREVISTOS COSTO DE OPERACIÓN ANUAL		57.847	59.172	60.553	61.990	63.485	65.040	66.657	68.339	70.089
IMPREVISTOS COSTO DE OPERACIÓN ANUAL	2%	1.157	1.183	1.211	1.240	1.270	1.301	1.333	1.367	1.402
TOTAL COSTO DE OPERACIÓN ANUAL		59.004	60.356	61.765	63.230	64.755	66.340	67.990	69.706	71.491
										73.347

6.2. ESTUDIO FINANCIERO

6.2.1. Ingresos

Los ingresos del proyecto se calcularon en base a la venta de la los servicios. En el primer año base se cuenta con los ingresos de los las ventas que se detallan en la siguiente matriz de ingresos y egresos.

6.2.2. Egresos

6.2.2.1. Costos de Operación

Los egresos del proyecto se han determinado de acuerdo a los gastos, a fin de solventar los costos de producción de materiales e insumos, manos de obra directa, gastos administrativos y ventas, seguros, mantenimiento y otros gastos de producción e imprevistos.

6.2.2.2. Costos de producción.

De acuerdo a lo previsto los requerimientos de materiales, se detallan en la matriz de ingresos y egresos

6.2.2.3. Costos de mano de obra directa

Este costo implica los gastos del proceso productivo, incluido los ingresos que recibe el personal operativo y administrativo, lo cual establecen los salarios, el cálculo se explica en la matriz de gastos.

6.2.2.4. Gastos de producción

Mantenimiento Activos de Producción.

Se determina utilizando el valor total de activos y se asegura un porcentaje a cada uno, los cálculos se detalla en la matriz de seguros.

Seguros de Producción.

Los seguros de producción se calculan asegurando un 3% para cada activo. De acuerdo al detalle del determinado en la matriz de costos de producción

Depreciación de Activos.

La depreciación se realiza aplicando el método de línea recta por cada activo por el tiempo de 10 años respectivamente de acuerdo al detalle de la matriz depreciaciones.

Otros Gastos de Producción.

En este cuadro se ha considerado a materiales de limpieza, herramientas, imprevistos de trabajo, combustible de acuerdo a la matriz de gastos.

6.2.2.5. Gastos Administrativos y de Ventas

Remuneraciones.

En este Cuadro se incluye los sueldos para el personal administrativo de acuerdo al detalle del cuadro de remuneraciones

Gasto de Ventas.

Se realiza por el pago de remuneraciones, comisiones promoción y publicidad. Ver la matriz de gastos

Depreciaciones.

Para realizar la depreciación se aplica el método de línea recta según detalle en la matriz de depreciaciones

Seguros.

Se estableció un porcentaje para mejorar los diferentes activos, mientras dure la vida útil del proyecto de acuerdo al detalle en la matriz de seguros

Mantenimiento.

Se aplica las diferentes tasas de mantenimiento anual para cada activo. Ver en la matriz de mantenimiento.

Amortización Activos Diferidos.

Durante los 5 primeros años de vida útil del proyecto, se conserva una valorización diferida de acuerdo al detalle de la matriz de amortización de activos los diferidos.

Otros Gastos de Administración.

Los otros gastos de Administración se identifican a los gastos de suministros y materiales etc., de acuerdo al detalle de la matriz de gastos.

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS											
PRODUCTOS	INTERACCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INCREMENTO COMERCIALIZACIÓN		0%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
CANTIDAD PRODUCIDA											
CAJAS MANGO VENDIDAS		16.000	19.200	20.800	22.400	24.000	25.600	27.200	28.800	30.400	32.000
PRECIOS:											
PRECIO VENTA		6,63	6,63	6,63	6,63	6,63	6,63	6,63	6,63	6,63	6,63
TOTAL COSTOS INGRESOS		106.128	127.354	137.966	148.579	159.192	169.805	180.418	191.030	201.643	212.256
INGRESOS POR VENTAS		106.128	127.354	137.966	148.579	159.192	169.805	180.418	191.030	201.643	212.256

INGRESOS OPERACIONALES	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
INGRESO MENSUAL	8.844	10.613	11.497	12.382	13.266	14.150	15.035	15.919	16.804	17.688	18.572	19.456
INGRESO OPERACIONAL	97.284	116.741	126.469	136.198	145.926	155.654	165.383	175.111	184.840	194.568	204.297	214.025

TABLA DE INGRESOS Y EGRESOS	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
INGRESOS												
VENTAS	106.128	127.354	137.966	148.579	159.192	169.805	180.418	191.030	201.643	212.256	222.869	233.482
TOTAL DE INGRESOS	106.128	127.354	137.966	148.579	159.192	169.805	180.418	191.030	201.643	212.256	222.869	233.482
EGRESOS												
COSTO DE PRODUCCIÓN												
INSUMOS	33.034	34.362	35.743	37.180	38.675	40.229	41.846	43.529	45.279	47.099	48.919	50.739
MANO DE OBRA	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	51.618	52.946	54.327	55.764	57.259	58.814	60.431	62.113	63.863	65.683	67.513	69.343

GASTOS DE PRODUCCIÓN												
MANTENIMIENTO	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774	774
SEGUROS	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032
DEPRECIACIONES	4.913	4.913	4.913	4.913	4.913	4.913	4.913	4.913	4.913	4.913	4.913	4.913
OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN	1.201	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN	7.920	7.919	7.919	7.919	7.919	7.919	7.919	7.919	7.919	7.919	7.919	7.919

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
REMUNERACIONES	42.888	42.888	42.888	42.888	42.888	42.888	42.888	42.888	42.888	42.888	42.888	42.888
GASTOS DE VENTAS	2.401	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
DEPRECIACIONES	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690
SEGUROS	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
MANTENIMIENTO	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
AMORTIZACIÓN	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223
OTROS GASTOS DE ADMINISTRATIVOS	821	820	820	820	820	820	820	820	820	820	820	820
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	47.215	47.213	47.213	47.213	47.213	47.213	47.213	47.213	47.213	47.213	47.213	47.213

COSTOS TOTALES	55.136	55.133	55.133	55.133	55.133	55.133	55.133	55.133	55.133	55.133	55.133	55.133
----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

TOTAL COSTOS	106.754	108.079	109.460	110.897	112.392	113.946	115.563	117.246	118.996	120.816	122.666	124.516
--------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

6.2.3. Estados Financieros Proyectados

6.2.3.1. Estado de Pérdidas y Ganancias.

El Estado de Pérdidas y Ganancias se determina que el proyecto genera utilidades durante 10 años de vida útil. Las utilidades pueden aumentar de acuerdo al incremento de la capacidad instalada del proyecto.

		ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS									
CUENTAS	INTERACCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS		106.128	127.354	137.966	148.579	159.192	169.805	180.418	191.030	201.643	212.256
(-) COSTO DE PRODUCCION	Cuadro 11	59.538	60.865	62.247	63.684	65.178	66.733	68.350	70.032	71.782	73.602
UTILIDAD BRUTA		46.590	66.488	75.720	84.896	94.014	103.072	112.067	120.998	129.861	138.654
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	Cuadro 11	47.215	47.213	47.213	47.213	47.213	47.213	47.213	47.213	47.213	47.213
(-) OTROS GASTOS		1.157	1.183	1.211	1.240	1.270	1.301	1.333	1.367	1.402	1.438
IMPREVISTOS	Cuadro 10	1.157	1.183	1.211	1.240	1.270	1.301	1.333	1.367	1.402	1.438
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN LABORAL		-626	19.275	28.506	37.682	46.800	55.859	64.854	73.785	82.648	91.440
(-) 15% PARTICIPACIÓN LABORAL		-94	2.891	4.276	5.652	7.020	8.379	9.728	11.068	12.397	13.716
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS RENTA		-532	16.384	24.230	32.030	39.780	47.480	55.126	62.717	70.250	77.724
(-) 25% IMPUESTOS SOBRE LA RENTA		-133	4.096	6.058	8.007	9.945	11.870	13.781	15.679	17.563	19.431
UTILIDAD NETA		-399	12.288	18.173	24.022	29.835	35.610	41.344	47.038	52.688	58.293
UTILIDAD NETA ACUMULADA		-399	11.889	30.062	54.084	83.919	119.529	160.874	207.911	260.599	318.892

6.2.3.2. Punto Equilibrio

El punto de equilibrio establece que los ingresos se igualan a los egresos, esto quiere decir, que en el P.E. no se tiene pérdidas ni ganancias. A continuación se detalla la matriz de punto de equilibrio.

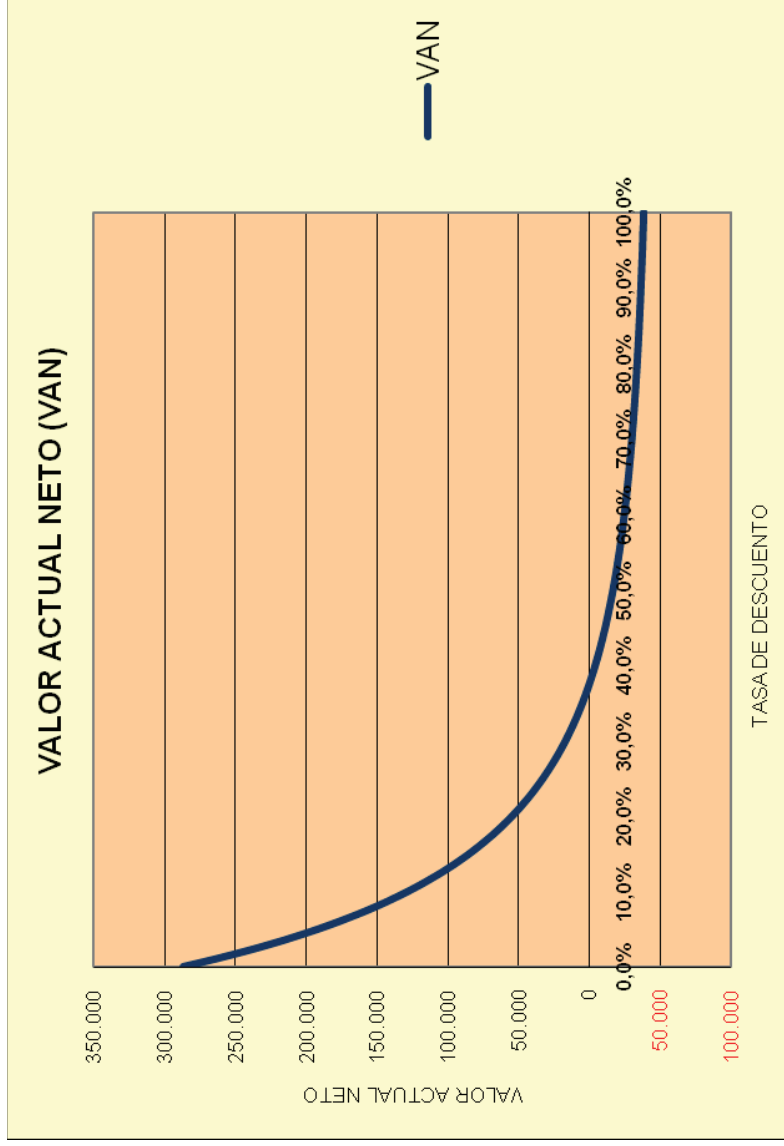
PUNTO DE EQUILIBRIO										
CUENTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESO POR VENTAS	16.000	19.200	20.800	22.400	24.000	25.600	27.200	28.800	30.400	32.000
COSTOS VARIABLES										
INSUMOS	33.034	34.362	35.743	37.180	38.675	40.229	41.846	43.529	45.279	47.099
OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN	1.201	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
IMPREVISTOS	1.157	1.183	1.211	1.240	1.270	1.301	1.333	1.367	1.402	1.438
TOTAL COSTOS VARIABLES	35.392	36.745	38.154	39.620	41.144	42.730	44.380	46.095	47.880	49.737
COSTOS FIJOS										
MANO DE OBRA DIRECTA	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584
AMORTIZACIÓN	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223
DEPRECIACIÓN	5.604	5.604	5.604	5.604	5.604	5.604	5.604	5.604	5.604	5.604
SEGUROS	1.142	1.142	1.142	1.142	1.142	1.142	1.142	1.142	1.142	1.142
MANTENIMIENTO	857	857	857	857	857	857	857	857	857	857
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	62.293	62.292	62.292	62.292	62.292	62.292	62.292	62.292	62.292	62.292
GASTOS DE VENTAS	2.401	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
TOTAL COSTOS FIJOS	91.103	91.101	91.101	91.101	91.102	91.102	91.102	91.102	91.102	91.102
COSTOS TOTALES	126.495	127.847	129.256	130.721	132.246	133.832	135.481	137.197	138.982	140.839
UTILIDAD	-399	12.288	18.173	24.022	29.835	35.610	41.344	47.038	52.688	58.293
INGRESOS POR VENTAS	126.096	140.134	147.428	154.744	162.081	169.442	176.826	184.235	191.670	199.132

6.2.3.3. Flujo de Caja Neto

A continuación se describe el flujo de caja neto:

FLUJO DE CAJA NETO										
DESCRIPCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SALDO INICIAL		14.751								
Ingresos Operacionales	Cuadro 3	97.284	126.469	136.198	145.926	155.654	165.383	175.111	184.840	194.568
Recuperación Ventas	Cuadro 12	8.844	10.613	11.497	12.382	13.266	14.150	15.035	15.919	16.804
Total Ingresos		112.035	137.082	147.695	158.308	168.920	179.533	190.146	200.759	211.372
EGRESOS OPERACIONALES										
Pago Proveedores	Cuadro 12	33.034	35.743	37.180	38.675	40.229	41.846	43.529	45.279	47.099
Mano de obra directa	Cuadro 12	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584	18.584
Gastos de administración	Cuadro 12	44.124	44.123	44.123	44.123	44.123	44.123	44.123	44.123	44.123
Gastos de venta	Cuadro 12	2.401	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Gastos de Producción	Cuadro 12 Y 7	12.834	12.833	12.833	12.833	12.833	12.833	12.833	12.833	12.833
Imprevistos	Cuadro 10	1.157	1.183	1.211	1.270	1.301	1.333	1.367	1.402	1.438
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		112.134	114.894	116.360	117.884	119.470	121.120	122.835	124.620	126.477
FLUJO OPERACIONAL		-99	22.188	31.335	40.423	49.450	58.414	67.311	76.139	84.895
Ingreso no operacionales										
Aportes de capital										
EGRESOS NO OPERACIONALES										
Pago participación de utilidades	Cuadro 11		2.891	4.276	5.652	7.020	8.379	9.728	11.068	12.397
Pago de impuestos INVERSIONES REALIZADAS	Cuadro 11		-133	6.058	8.007	9.945	11.870	13.781	15.679	17.563

GRÁFICO DEL VALOR ACTUAL NETO Y TIR



6.2.4.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0). Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor.

La **TIR del proyecto es de 37,46%** haciendo que en este corte del gráfico del VAN, se iguale a cero tal como se demuestra en el gráfico del valor actual neto. (VAN).

DESCRIPCION	VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa de Interés Inflación	18,50%										
Flijo de Caja	-48,016	-550	13,488	19,967	25,882	32,614	38,030	43,408	48,746	54,043	59,297
Flijos Descontados	-48,016	-464	9,605	12,000	13,126	13,958	13,735	13,230	12,537	11,729	10,860
Valor Actual Neto	-48,016	-464	9,605	12,000	13,126	13,958	13,735	13,230	12,537	11,729	10,860
TOTAL INVERSION	-48,016	-464	9,141	21,141	34,267	48,224	61,959	75,189	87,726	99,455	110,316
VALOR ACTUAL NETO	62,300										
TASA INTERNA DE RETORNO	37,46%	-400	7,139	7,688	7,250	6,646	5,638	4,682	3,825	3,085	2,463
SUMA VP	48,016										
DIFERENCIA ENTRE INV. Y VPN	0										

La Tasa mínima de aceptación del riesgo se la define de la siguiente forma

$$TMAR = (i + f + if)$$

TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

ACCIONISTAS	% APORTACIÓN	RENDIMIENTO PEDIDO	PROMEDIO PONDERADO
Inversionistas	60%	0,077	0,0462
Institución financiera	40%	0,116	0,0462
TMAR MIXTA DE LA EMPRESA:			9,24%

TMAR =	INFLACION	PREMIO AL RIESGO	RENDIMIENTO PEDIDO
TMAR =	3,85	2%	0,077
TMAR =	3,85	3%	0,116

La tasa mínima aceptable de rendimiento para el proyecto es de 9,24%

6.2.4.3. Periodo de Recuperación del Capital

El periodo de recuperación de la inversión es de 4 años y el periodo de recuperación de la inversión descontado corresponde a 5 años respectivamente. A continuación se detallan los cálculos realizados en la siguiente matriz:

DESCRIPCION	PERIODO DE RECUPERACION DEL CAPITAL											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Tasa de Interés	18,50%											
Flujo de Caja	-48.016	-550	13.488	19.967	25.882	32.614	38.030	43.408	48.746	54.043	59.297	
Flujo Descontado	-48.016	-464	9.605	12.000	13.126	13.958	13.735	13.230	12.537	11.729	10.860	
Valor Presente Anual FCP	-48.016	-464	9.605	12.000	13.126	13.958	13.735	13.230	12.537	11.729	10.860	
TOTAL INVERSION	-48.016	-464	9.141	21.141	34.267	48.224	61.959	75.189	87.726	99.455	110.316	
VALOR ACTUAL NETO	208											
TASA INTERNA DE RETORNO $1/(1+i)^n$	37,46%	-400	7.139	7.688	7.250	6.646	5.638	4.682	3.825	3.085	2.463	
SUMA VP	48.016											
DIFERENCIA ENTRE INV. Y VPN	0											
Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)	4					4	5	6	7	8	9	
Periodo de Recuperación de la Inversión Descontado (PRI DESCONTADO)	5						5	6	7	8	9	
Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)		-550	12.938	32.906	58.788							
Periodo de Recuperación de la Inversión Descontado (PRI DESCONTADO)		-464	9.141	21.141	34.267	48.224						

6.2.4.4. Relación Costo Beneficio

Los beneficios del proyecto son de \$655.921,85 anual, y los gastos actualizados son de 497.170,40 por lo tanto el proyecto tiene un retorno positivo es decir la relación beneficios costo anual es de 1,32, esto quiere decir que por cada dólar gastado tiene una recuperación de 32 centavos de dólar.

DESCRIPCION	RELACION BENEFICIO COSTO											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
TASA DE INTERÉS	18,50%											
VALOR INGRESOS		112.035	125.585	137.082	147.695	158.308	168.920	179.533	190.146	200.759	211.372	
VALOR EGRESOS		107.911	109.262	110.671	112.137	113.661	115.247	116.897	118.613	120.397	122.254	
INGRESOS ACTUALIZADOS		94.544	89.434	82.381	74.902	67.750	61.006	54.716	48.904	43.572	38.714	
EGRESOS ACTUALIZADOS		91.064	77.810	66.509	56.869	48.643	41.622	35.627	30.506	26.131	22.391	
SUMA DE INGRESOS ACTUALIZADOS	655.921,85											
SUMA DE EGRESOS ACTUALIZADOS	497.170,40											
RELACION BENEFICIOS COSTO ANUAL	1,32											

RAZONES DE ACEPTACIÓN:

$B/C > 1$ implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable

$B/C = 1$ implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.

$B/C < 1$ implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

La relación de beneficios a costos es de 1,32 de retorno por cada dólar gastado, en consecuencia este es un retorno positivo

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio, se determinan las siguientes conclusiones:

- Una vez realizado la evaluación del entorno externo se concluye que la evaluación MEFE es de 5,06, lo que nos indica que la empresa tiene muchas oportunidades (valoradas en 3,51) de mantenerse y seguir creciendo en el mercado y comercializando sus productos. Gracias a su capacidad de respuesta puede hacer frente a las amenazas (valoradas en 1,55) que se presentan como es: carencia de políticas de cultivos para el sector agrario, Resistencia al consumo de fruta fresca con un 5,9% y el desconocimiento del mercado y clientes.
- El análisis del entorno interno mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 4,98 lo que significa que la empresa tiene fortalezas valoradas en 3,51 es decir es fuerte internamente por lo que existe la posibilidad de ingresar a los mercados y comercializar el producto, para lo cual debe contrarrestar y disminuir las debilidades (valoradas en 1,47) para ser sólidamente fuerte, aprovechando las fortalezas, que posee la empresa.
- El direccionamiento estratégico permite identificar la identidad de la organización, así como el sueño del futuro en función de la gestión que realiza, basada en sus principios, valores estrategias, objetivos, estructura estratégica, control y evaluación herramienta que permite gestionar en forma eficiente a una organización; en consecuencia la organización se ha definido como EXPO XIME, FRUTAS TROPICALES ECUATORIANAS

- La mezcla de mercadotecnia es uno de los elementos tácticos más importantes de la mercadotecnia moderna y cuya clasificación de herramientas o variables (las 4 P's) se ha constituido durante muchos años en la estructura básica de diversos planes de marketing, tanto de grandes, medianas como de pequeñas empresas.
- Con la aplicación de las variables de la mezcla de mercadotecnia se ha determinado las estrategias de producto, precio, plaza y promoción; condición que ha permitido identificar la estructura de precios, determinándose el precio referencia de la caja de mango de 4 kg. En el exterior en USD\$ 6,63.
- El análisis de la gestión documental para administrar las exportaciones de mango al mercado español ha permitido identificar los procedimientos para exportar desde Ecuador, los requisitos de exportación as normas, el procedimiento de logística y los términos de venta, ya sea la venta en firme, mercancía a consignación, contratos a futuro y la forma de pago.
- El estudio económico permite determinar las inversiones de activos fijos, y las inversiones de activos diferidos, en cambio el estudio financiero permite determinar los ingresos y egresos que genera el proyecto en base a los costos de operación, producción, mano de obra directa, gastos de producción, gastos administrativos y ventas. Además permite definir los estados financieros proyectados, en el cual se identifican el estado de pérdidas y ganancias, punto de equilibrio, flujo de caja neto, balance general y flujo de caja financiado.
- La evaluación financiera se determinó en función del valor actual neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación del Capital (PRC) y la Relación Beneficio/Costo; de donde se identifica la aplicación de una inversión de USD\$ 48.016, y un Valor Actual Neto

DE USD\$ 62.300, UNA TIR de 37,46% factores que confluyen a establecer un índice de rentabilidad de 2,30.

- El Período de Recuperación de la Inversión (PRI es de 4 años, y el periodo de Recuperación de la Inversión Descontado (PRI DESCONTADO) es de 5 años respectivamente.

- La suma de ingresos actualizados es de USD\$655.921,82, y la suma de egresos actualizados corresponde a USD\$ 497.170,40, de donde se determina la relación beneficios costo anual en USD\$1,32, llegando a concluir que el retorno por cada dólar gastado es de 32 centavos de dólar, en consecuencia este proyecto tiene un retorno positivo; por lo tanto el proyecto es aceptable.

- Tomando como referencia el análisis situacional del entorno nacional e internacional, direccionamiento estratégico, marketing mix y el estudio económico financiero se recomienda la ejecución del proyecto en vista de que tiene un retorno positivo de 0,32 centavos de dólar por cada dólar invertido, condición que permite determinar que el proyecto debe implantarse con una vida útil de 10 años

RECOMENDACIONES

- El Ministerio de Comercio Exterior debe realizar un plan de publicidad como medio de difusión de frutas tropicales aplicado al mercado español, tomando en consideración que no existe este instrumento de publicidad.
- El ministerio de Agricultura debe realizar un estudio de mercado del consumo de frutas tropicales como fruta fresca (mango) en el ecuador en vista de que no existe estudios que permitan tomar como referencia del consumo del producto.
- Tomar como referencia este estudio para realizar un análisis de mercado y distribución del producto en el mercado español.
- Tomando como referencia el análisis situacional del entorno nacional e internacional, direccionamiento estratégico, marketing mix y el estudio económico financiero se recomienda la ejecución del proyecto en vista de que tiene un retorno positivo de 0,32 centavos de dólar por cada dólar invertido, condición que permite determinar que el proyecto debe implantarse con una vida útil de 10 años

BIBLIOGRAFIA

- ¿Cómo Exportar?; Ecuador Exporta, CORPEI; 2007
- Empaques y Embalajes; Ecuador Exporta; CORPEI; 2004
- E. Jerome Mc Carthy, William D. Perrequit Jr. MARKETING UN ENFOQUE GLOBAL, México 2001.
- Etzel M. J, Bruce J, W. Stanton W, J, FUNDAMENTOS DE MARKETING, McGraw-Hill, México 2000.
- Guía para Exportar a España; Ecuador Exporta CORPEI; 2005
- Ing. Patricio Estrada EXPORTAR ES EL RETO, MYL, Quito Ecuador 2003
- Jeffre L.Pope, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Editorial Norma, 2002.
- Jean – Marie Benaroya; DESCUBRIENDO AL NUEVO CONSUMIDOR; Cap Gemino Ernst & Young (<http://www.capgemini.es>)
- Jean – Jacques Lambin; MARKETING ESTRATÉGICO; Mc Graww Hill; 1995
- Jonh D. Daniels, LeeH. Radebaugh, NEGOCIOS INTERNACIONALES, Prentice-Hall, México 2000.
- Juan B. Sordo, MARKETING INTERNACIONAL, Interamericano editores S.A. 2001
- Kotler Philip, DIRECCIÓN DE MARKETING, Prentice-Hall, México 2001.
- Kotler Philip, DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Prentice Hall, México 1996.
- Kotler Philip. EL MARKETING SEGÚN KOTLER, Editorial Paidós, España 1999.

- Philip Cateora MARKETING INTERNACIONAL
- PHILIP Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición.
- Stephen P. Robbins, ADMINISTRACIÓN, Prentice Hall, México 2000.
- Samuelson Paúl, Economía, Décimo Séptima Edición, Mc GRAW – HILL, Madrid 2002
- Subhash C. Jain, MARKETING INTERNACIONAL, Coyright, México 2002
- Serna Gómez Humbert, PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA; Editorial Legis; Bogotá 1994
- Thompson Jr. Arthur A. Strickland All A.J.; Dirección y Administración Estratégica; Editorial Adisson

Páginas web visitadas

- Fundación Mango Ecuador; (<http://www.mangoecuador.org>)
- <http://www.infoagro.com>
- <http://www.marketing-xxi.com>
- <http://www.cae.gov.ec>
- <http://www.exifrut.com>
- Biblioteca Banco Central del Ecuador www.bce.gov.ec
- Instituto Nacional de Estadística de España. (<http://www.ine.es>)
- Instituto Geográfico Militar (www.igm.gov.ec)

ANEXOS

ANEXO N° 1: Procedimiento para evaluar las matrices MEFE, MEFI, PEYEA.

❖ MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Procedimiento

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados. Use entre cinco y veinte factores externos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar un peso entre 0.01 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

❖ **MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS**

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Procedimiento

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados. Use entre cinco y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.1 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3)

o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

❖ **MATRIZ DE LA POSICION Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)**

Pasos para preparar una matriz PEYEA

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.