

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS



**PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE
BANANO HACIA LA UNION EUPOPEA**

Tesis de Grado

Previa la obtención del Título de:

**INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL CON ESPECIALIZACIÓN
COMERCIO EXTERIOR**

Presentado por:

Betty Lissette Falcones Cevallos
Fabricio Eliezer Mancheno Salinas
Ingrid Alexandra Navarro González

Director de Proyecto

M. Sc. Constantino Tobalina Dito

Guayaquil-Ecuador

2009

DEDICATORIA

A Dios por sobre todas las cosas que me ha ayudado cuando más lo he necesitado, a mis padres, Falcones Vera Pedro y Cevallos Orben Petita que han sido pilares fundamentales en mi vida y a lo largo de mi carrera estudiantil. A mis amigos y amigas, González Cecilia, Del Pezo Luis, Acuria Diana y Ayala Patricia, entre otros; ya que junto a ellos he aprendido la inolvidable experiencia de la vida universitaria. A mis profesores, entre ellos Ing. Mejía Marco Tulio, Ing. Valdivieso Patricia y Econ. Romero Ma. Elena entre los múltiples profesores que he tenido en estos cuatro años de estudio en la ESPOL. No puedo dejar de mencionar al Ing. Tobalina Constantino que no sólo ha sido mi profesor de tesis sino también mi profesor en varias materias, a él y a las personas mencionadas anteriormente les agradezco infinitamente, y a las cuales les dedico este trabajo

Lisette Falcones Cevallos

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por su bendición constante en todas mis actividades, a toda mi familia en especial a mi madre Luisa Salinas Carrera, compañeros y profesores. Por todo el respaldo brindado a lo largo de este proceso con los nuevos conocimientos adquiridos que es el comienzo de un largo camino por recorrer en la vida.

Fabricio Mancheno Sánchez

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado con mucho afecto a mis padres, Sr. Jesús Navarro López y Sra. Alicia González Fernández quienes han sido pilares fundamentales en mi vida y un apoyo incondicional en todo momento, a mi hermana, Cinthya Navarro González, además de forma muy especial a mis abuelos, mi mami “Chida”, a mi papi “Aki” que aunque estén lejos siempre me apoyaron y mi mami “Gorita” quien aun vela por todas sus nietas, por ultimo a mi grupo de amigos “los ñaños” y compañeros de clase.

En el ámbito académico, este proyecto va dedicado al Magíster Constantino Tobalina Dito, quien fue el Director de Proyecto y a quien considero como uno de los mentores en la universidad, por habernos encaminado en el desarrollo de este proyecto, gracias a su enseñanza y conocimiento hizo posible tan esperado momento

No puedo dejar de mencionar a todos los docentes de la universidad, ya que sin ellos nuestra educación no sería la misma

Y por supuesto, a Dios por tenedor con vida hasta estos momentos, brindando su luz y esperanza para llegar hasta el final de nuestras metas.

Ingrid Navarro G.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecemos a Dios por permitirme gozar de salud para poder cumplir nuestros objetivos. A nuestros padres, por todo el apoyo incondicional que nos han dado a lo largo de nuestra vida.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

M.Sc. Oscar Mendoza Macias
Decano FEN

M.Sc. Constantino Tobalina Dito
Director de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto nos corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

Betty Lissette Falcones Cevallos

Fabricio Eliezer Mancheno Salinas

Ingrid Alexandra Navarro González

INDICE

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Tribunal de Graduación	IV
Declaración Expresa	V
Índice General	VI
Índice de Cuadros	VIII
Índice de Figuras	VI
Capítulo 1: Perfil Del Proyecto	
1.1 Definición	1
1.2 Objetivos de Estudio	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 Historia del Banano	3
1.4 Importancia	4
1.5 Población dependiente del Banano	5
1.6 Producción	6
1.6.1 Enfermedades	10
1.7 Comercialización	12
1.7.1 Presentación del Banano de exportación	15
1.7.1.1 Índice de Madurez	15
1.7.1.2 Tamaño y Peso por unidad	15
1.7.1.3 Peso total de la caja	16
1.7.1.4 Embalaje	16
1.7.1.5 Transporte	19
1.8 Ventaja Comparativa	20
1.9 Proceso de Exportación	21
1.9.1 Requisitos para ser exportador	21
1.10 Declaración de Exportación	22
1.11 Documentos a presentar	22
1.11.1 RUC de Exportador	22
1.11.2 Factura Comercial	23
1.11.3 Certificado de Origen	23
1.11.4 Trámite especial para la exportación de producto agropecuario	23
1.11.5 Documentos de Transporte	24
1.11.5.1 Aéreo	24
1.11.5.2 Terrestre	24
1.12 Trámite de Exportación	25
1.12.1 Fase de PRE-embarque	26
1.12.2 Fase de Post-embarque	27
1.13 Mercado europeo	28
1.13.1 Antecedentes de Mercado	28
1.13.2 Evolución de las exportaciones	28
1.13.2.1 Por Producto	30
1.13.2.2 Por Marcas	30
1.14 Principales países exportadores (Competidores)	32
1.15 Barreras de Mercado	33
1.15.1 Impuestos Arancelarios	33

1.15.2	Precios Históricos	34
1.15.3	Caída de Precios	34
1.15.4	Exigencias Sanitarias	35
1.16	Fortalezas y Debilidades	37
	Capítulo 2: Constitución de la Empresa	38
2.1	Definición	38
2.2	Características Generales	39
2.2.1	Nombre	39
2.2.2	Domicilio	39
2.2.3	Patrimonio	39
2.2.4	Representación Legal	39
2.3	Clasificación	40
2.3.1	Por su tamaño	40
2.3.2	Por sectores económicos	40
2.3.3	Por origen de capital	40
2.3.4	Por número de propietarios	41
2.4	Procedimiento de Constitución	41
2.5	Organización	41
2.5.1	Misión	42
2.5.2	Visión	42
2.5.3	Valores	42
2.5.3.1	Calidad	42
2.5.3.2	Perseverancia	42
2.5.3.3	Servicio	43
2.5.3.4	Eficiencia	43
2.5.3.5	Claridad	43
2.5.4	Objetivo	43
2.5.4.1	Maximizar Beneficio	43
2.5.4.2	Crecimiento	44
2.5.4.3	Innovación	44
2.5.5	Organigrama	44
2.5.5.1	Organigrama a Corto Plazo	44
2.5.5.2	Organigrama a Largo Plazo	45
2.6	Análisis logístico y tramite de exportación	46
2.6.1	Proveedores	46
2.6.1.1	Análisis de Precios	48
2.6.1.2	Precios Internacionales	49
2.6.1.3	Sustitutos	50
2.6.2	Naviera	51
2.6.3	Cadena Logística	55
2.6.3.1	Transporte en Origen	56
2.6.4	Elección del Incoterm	56
2.6.4.1	Traspaso de riesgo y de propiedad	57
2.6.4.2	Momento y forma de pago	58
2.6.5	Trámite de exportación	58
2.6.5.1	Obtención del visto bueno	58
2.6.5.2	Procedimiento Aduanero	59
2.6.5.3	Certificado Fitosanitario	60
2.6.5.4	Certificado de origen	60
2.6.5.5	Justificación de divisas	61

2.6.5.6	Regulaciones del Banco Central	61
2.6.5.7	No se entregan divisas	62
2.6.5.8	CORPEI	62
2.6.5.9	Trámites obligatorios	63
2.7	Plan de Marketing Internacional	64
2.7.1	Diagrama de Porter	64
2.7.1.1	Amenazas de entrada de nuevos competidores	64
2.7.1.2	Rivalidad entre los competidores	65
2.7.1.3	Poder de negociación de los proveedores	65
2.7.1.4	Poder de negociación de los compradores	65
2.7.1.5	Amenazas de ingresos de productos sustitutos	66
2.7.2	Marketing MIX	66
2.7.1.1	Producto	66
2.7.1.2	Precio	66
2.7.1.3	Plaza	67
2.7.1.4	Promoción	68
2.7.3	Análisis del Entorno	69
2.7.3.1	Microentorno	69
2.7.3.2	Macroentorno	69
2.7.4	F.O.D.A aplicado a la empresa	70
2.7.4.1	Fortalezas	70
2.7.4.2	Oportunidades	70
2.7.4.3	Debilidades	71
2.7.4.4	Amenazas	71
2.7.5	Logo de la empresa	71
2.7.6	Eslogan	72
2.7.7	Etiqueta	72
Capítulo 3: Análisis y evaluación Financiera		
3.1	Inversión del Proyecto	74
3.2	Costos	75
3.2.1	Costos de Operación	75
3.2.2	Costos de Mano de Obra	76
3.3	Gastos	77
3.3.1	Gastos Administrativos	77
3.3.2	Gastos de Exportación	77
3.3.3	Depreciación	78
3.4	Estructura del Financiamiento	79
3.5	Flujo de Caja	79
3.6	Determinación de TIR y TMAR	80
Conclusiones y Recomendaciones		
	Conclusiones	82
	Recomendaciones	83
Bibliografía		
Anexos		

Índice de Cuadros

Cuadro 1.1	Población dependiente del Exportación de banano	5
Cuadro 1.2	Empresas dependiente del Exportación de banano	6
Cuadro 1.3	Empresas internacionales mas importantes en la industria	12
Cuadro 1.4	Compañías bananeras ecuatorianas	14
Cuadro 1.5	Trámite de Exportación	25
Cuadro 1.5.1	Fase de Pre - Embarque	26
Cuadro 1.5.2	Fase de Post – Embarque	27
Cuadro 1.6	Evolución de las empresas exportadoras	29
Cuadro 1.7	Principales Países exportadores de Banano	32
Cuadro 1.8	Arancel para el Banano	33
Cuadro 3.1	Inversión del Proyecto	75
Cuadro 3.2	Presupuesto de Operación	76
Cuadro 3.3	Presupuesto de Personal	77
Cuadro 3.4	Estructura de Financiamiento	79
Cuadro 3.5	Flujo de Caja	80

Índice de Figuras

Figura 1.1	Banano Cavendish listo para exportar	4
Figura 1.2	Orito	4
Figura 1.3	Banano Rojo	4
Figura 1.4	Mapa de hectáreas de sembrado en la provincia del Oro	7
Figura 1.5	Foto de hacienda bananera en la Provincia del Oro	7
Figura 1.6	Mapa de hectáreas de sembrado en la provincia del Guayas	8
Figura 1.7	Foto de hacienda bananera en la Provincia del Guayas	8
Figura 1.8	Mapa de hectáreas de sembrado en la Provincia de Los Ríos	9
Figura 1.9	Foto de hacienda bananera en la Provincia de los Ríos	9
Figura 1.10	Enfermedad del Banano: Sigatoka Negra	11
Figura 1.11	Enfermedad del Banano: Sigatoka Amarilla	11
Figura 1.12	Proceso desde es racimo hasta el cartón	18
Figura 1.13	Imagen de contenedor utilizado para exportación de banano	19
Figura 2.1	Foto de contenedor de Evergreen	54
Figura 2.2	Cadena Logística	55
Figura 2.3	Incoterm CIF	57
Figura 2.4	Cadena de Comercialización del Banano	67
Figura 2.5	Logo y Eslogan de la compañía	72
Figura 2.6	Etiqueta para Banano	73
Figura 2.7	Presentación del Banano	73

Índice de Gráficos

Gráfico 1.1	Participación de Mercado de empresas exportadoras	12
Gráfico 1.2	Evolución de las exportaciones de banano y elaborados	29
Gráfico 1.3	Bananos y elaborador exportados 2003-2007	31
Gráfico 1.4	Destinos de las exportaciones Ecuatorianas	31
Gráfico 2.1	Variación de precios de importación	49
Gráfico 2.2	Participación de mercado de Colombia	64
Gráfico 2.3	Participación de mercado Costa Rica	64

CAPITULO I

PERFIL DEL PROYECTO

1.1 Definición del Proyecto

Debido a que el Ecuador es líder por más de cuatro décadas en el ámbito internacional bananero y siendo este nuestro principal producto de exportación nace la idea de crear una empresa exportadora de banano. El banano ecuatoriano es fundamental en el comercio mundial, ya que Ecuador no sólo es el primer exportador de esta fruta desde 1952, sino también es el segundo mayor productor.

La actividad del banano en el Ecuador ha tenido y tiene un peso importante en el desarrollo del país, tanto desde el punto de vista económico como social. En lo económico por su participación aproximada del 3.84% del PIB total en los últimos años y en la generación de divisas y en lo social por las fuentes de empleo que genera y más aún por su peso importante en determinadas regiones de la costa ecuatoriana.

El desarrollo de la actividad bananera ha estado muy vinculado a la iniciativa privada de los ecuatorianos que han invertido su capital tanto económico como humano.

Además ha recibido la valiosa contribución de capitales que ha permitido que el Ecuador sea el primer país exportador de banano en el mundo con aproximadamente un 30% de la oferta mundial, seguidos por Costa Rica, Filipinas y Colombia, juntos abastecen más del 50% del banano consumido en el mundo.

Desde que se desarrolló la actividad, la participación, iniciativa y capital nacionales en la producción y comercialización es una característica propia de nuestro país.

1.2. Objetivo de estudio

1.2.1 Objetivo General

- Determinar la rentabilidad de comercialización y exportación de banano a la Unión Europea.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar y profundizar sobre los problemas que afectan a este mercado mediante opiniones de expertos
- Desarrollar una excelente política y cultura organizacional dentro de la empresa.
- Establecer los montos de inversión, de igual manera los costos de comercialización y exportación de banano.
- Investigar la necesidad de capital que requiere el proyecto.
- Satisfacer a los mercados potenciales de la Unión Europea especialmente de los nuevos integrantes

1.3 Historia del banano

Posiblemente el banano es la planta cultivada, más antigua en el mundo. Hace más de tres mil años, ya se lo mencionaba en escritos chinos como uno de los primeros alimentos del hombre primitivo. Los antiguos lo llamaban “fruta de los hombres sabios” (*musa sapiens*), dada sus cualidades nutricionales superiores.

El enciclopedista Plinio (años 23 al 79 de nuestra era), y uno de los primeros escritores que patentó la especie, cuenta que los hindúes, mientras filosofaban a la sombra de una plantación de banano, muchas veces no comían otra cosa, que no sea el fruto de esta planta.

Según diversos estudios se sostiene que el banano es originario de las zonas tropicales comprendidas entre indo-malayo y las islas más al sur, en cambio, que el banano es originario de América, tal como el caucho y la quinina y fue llevado al otro lado del hemisferio y desarrollado su cultivo en el Sur de Asia.

Existe una leyenda, que dice que el banano crecía en los jardines del paraíso terrenal y en el Corán, se refiere al “árbol del paraíso” (*musa paradisíaca*) y tratadistas e historiadores, indican que por el año 327 A de C, Alejandro Magno descubrió en la India, plantas de bananos cultivados, que servían como fuente de alimentación para los nativos. De allí la fruta inicio su periplo hacia el Oriente, a través del Océano Índico y el Este de África.

Fue un bocado exquisito, un “manjar de los Dioses” como se acostumbra decir en el argot culinario, y exclusivamente asiático hasta el siglo VII, cuando es llevado a África Occidental por los mercaderes árabes, dónde habría de recibir su nombre definitivo, formado por la contracción de palabras del continente negro, como son Bana, gbona, abana, funana y bunane.

El banano no se radica exclusivamente en África Occidental, sino que iría a las Islas Canarias, llevada por exploradores y sacerdotes portugueses y españoles de la época, estableciéndose por estos territorios. Con el descubrimiento y colonización de América, en 1516, Fray Tomás de Berlanga, descubridor de las islas Galápagos se dispersan al continente, incluyendo el Ecuador de hoy.

1.4 IMPORTANCIA

El banano es un gran alimento por el potasio que contiene y debido a su textura, es ideal para niños y ancianos. Las variedades que el Ecuador ofrece al mercado internacional son: Cavendish, Orito y Rojo.

Banano Cavendish listo para exportar



Figura 1.1

Orito



Figura 1.2

Banano Rojo



Figura 1.3

Gracias al prestigio que posee el banano ecuatoriano por su calidad y sabor este es un producto muy apetecido en el mercado internacional.

El banano puede ser utilizado industrialmente como materia prima para la obtención de productos como bananos pasos o bananos deshidratados, o secados, en almíbar, cremas, postres, pulpas, purés, compotas, mermeladas, conservas, harinas, hojuelas, fritos, jarabe, confitados y congelados, liofilizados, etanol, jaleas, bocadillo, néctares, jarabe de glucosa y fructosa, saborizantes y aromatizantes, dulce elaborado de su cáscara, alimento para el ganado y otros animales. Los desechos fibrosos del cultivo también sirven como materia prima para la elaboración de pulpas celulósicas, almidón y productos químicos.

Los subproductos o abonos orgánicos que proceden del vástago se incorporan a la plantación y los residuos que se generan en la cosecha, fibras y papel a base de los pseudo tallos, alcohol, aguardiente, vino, vinagre de la fermentación de la fruta. En otros países se está manejando el uso de los residuos de cosecha para la elaboración de gas biológico, láminas de cartón, material para embalaje y pita.

1.5 Población dependiente de este producto

La población involucrada actualmente con la actividad bananera se descompone de la siguiente forma:

CANTIDAD PERSONAS	DE	ACTIVIDAD
5983		Productores
204801		Trabajadores
8800		Portuarios
2400		Transportistas
		221984

Cuadro1.1

Para estas cifras asumimos que todos ellos son jefes de una familia de cinco miembros podremos establecer que hay un total 1'109.920 personas involucradas en esta actividad bananera, es decir, aproximadamente un 12% de la población depende directa o indirectamente de este sector y ha desarrollado una industria verticalmente integrada a las actividades de producción, comercialización y exportación de la fruta, así mismo existe un empresas que dependen al sector bananero por tener importantes inversiones de las mismas

Cartoneras	Transporte terrestre
Plástico	Navieras
Agroquímicos	fertilizantes y abonos
Verificadoras	Certificadoras
Fumigación	Productora de Meristema

Cuadro 1.2

Ecuador posee una gran ventaja ya que goza de condiciones climáticas excepcionales, las que junto a la riqueza de su suelo, han permitido que el país se convierta en un productor agrícola de excelente calidad. Existe disponibilidad de la fruta todo el año.

1.6 PRODUCCIÓN

El banano ecuatoriano es producido en la zona costera y en los valles cálidos de la sierra. La zona bananera esta conformada por las provincias de El Oro, Guayas y Los Ríos, Esmeraldas, Cañar y Loja, que se han

especializado en la producción y exportación de banano, gracias a que las bondades del clima y las incomparables propiedades de sus suelos que permiten alcanzar altos niveles de de productividad lo que garantiza al mercado que el banano ecuatoriano es de excelente calidad lo que lo convierte en uno de los productos más representativos de nuestro país.

Mapa Bananero del Ecuador

La superficie bananera del Ecuador esta conformada por:

- **El Oro** con 45.839,04 hectáreas de sembrado



Figura 1.4



Figura 1.5

- **Guayas:** 45.503,36 hectáreas de sembrado

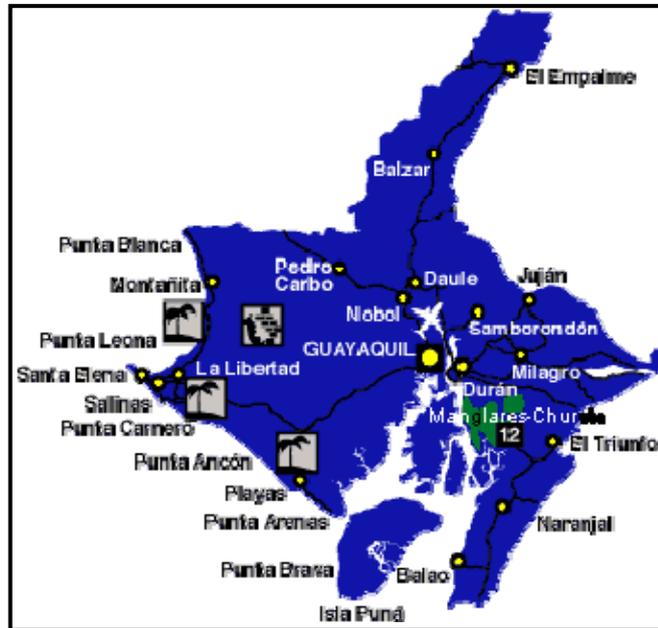


Figura 1.6



Figura 1.7

- **Los Ríos:** 49.246,13 hectáreas de sembrado



Figura 1.8



Figura 1.9

Entre otras provincias que en total nos brindan 153.403,83 hectáreas listas para el cultivo de banano.

Existen más de 500 variedades de banano pero el Cavendish es el que más se cultiva.

El cultivo se realiza con éxito en diferentes ambientes, tanto semi-áridos como subtropicales.

La producción se realiza siguiendo altísimas normas de calidad, habiéndose logrado obtener un producto que satisface y gusta; por lo que la demanda se incrementa año a año.

Una plantación de banano requiere una temperatura promedio de 25C con una precipitación anual de 100 - 180mm y una altitud entre 0 - 300mm. Se requieren de suelos profundos, bien drenados, que retengan humedad, siendo mejores los de textura franca arcillosa a franco arenoso, arcillas livianas friable y drenada con un pH de entre 6.0 y 7.5.

Entre los factores que más influyen en el desarrollo del cultivo están la temperatura, el nivel nutricional del suelo, humedad y duración del día. La producción de banano está directamente relacionada con el peso del racimo y con el número de plantas por unidad de área; e inversamente relacionada con la longitud del tiempo requerido para la formación de los frutos. El tamaño del racimo o cacho esta relacionado al número de manos, número de dedos o bananas por mano y por el tamaño de cada fruta.

1.6.1 Enfermedades

Las plantaciones de banano y plátano en todo el mundo se hallan permanentemente amenazadas por diferentes enfermedades tales como: La sigatoka negra que afecta las hojas, el moko que ataca el pseudo tallo, los nematodos que atacan las raíces y el moquillo que afecta el fruto.

La sigatoka Negra, una enfermedad producida por un hongo que infecta las plantas causando la pérdida de las hojas, y en consecuencia, la maduración prematura lo cual es un defecto muy serio de la fruta para exportación.

La sigatoka negra es más difícil de controlar que la sigatoka amarilla y tienen un rango más amplio de hospederos, que incluyen a otros cultivares de banano, que no son atacados por la sigatoka amarilla.

En conclusión, para un efectivo control de plagas se debe tener un programa eficiente de aplicación de fungicidas. La medida de control mas comúnmente usada para el control de la sigatoka es la fumigación aérea, la cual es costosa e implica poseer la infraestructura necesaria para el aterrizaje de las aeronaves.

Sigatoka Negra



Figura 1.10

Sigatoka Amarilla



Figura 1.11

1.7 COMERCIALIZACIÓN

El 20% de la producción mundial de banano se destina al comercio mundial, lo que convierte al banano junto con las manzanas, las uvas y los cítricos, en el conjunto más importante de productos frutícolas comercializados en el mundo.

Una característica fundamental de la comercialización del banano es el papel que en ella desempeñan las multinacionales. Las cinco compañías que controlan el 75 % del comercio mundial de banano, lo que otorga al mercado una manifiesta estructura oligopolística.

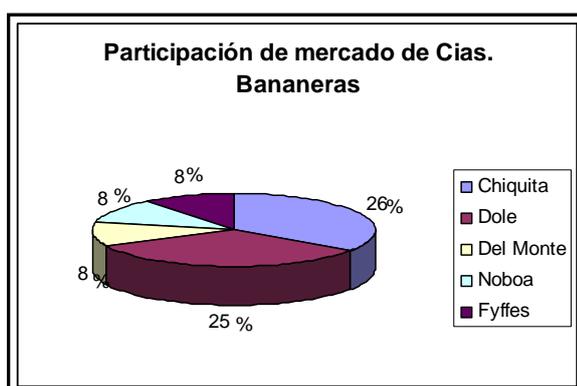


Gráfico 1.1

Compañía Comercializadora	País de Origen
Chiquita	Estados Unidos
Dole	Estados Unidos
Del Monte	México
Bonita	Ecuador
Fyffes	Irlanda

Cuadro 1.3

Actualmente las empresas transnacionales no participan directamente de la producción, pues compran la fruta bajo contrato a las cooperativas o corporaciones que agrupan a los productores. De esta forma las

transnacionales se dedican en exclusiva a la exportación comercial del producto. Este mecanismo es comúnmente usado en el sector en América Latina, y es el que usará nuestra empresa. Actuará como intermediario entre productor y consumidor.

Compañías bananeras ecuatorianas

COMPAÑÍAS EXPORTADORAS DE BANANO AÑO 2008			
	Compañía	Total	%
1	Ubesa	\$ 23,784,709	13.38%
2	Bananera Noboa	\$ 21,554,416	12.12%
3	Reybanpac	\$ 14,334,581	8.06%
4	Bonanza Fruit	\$ 13,343,805	7.50%
5	Kimtech	\$ 12,182,317	6.85%
6	Cipal	\$ 9,877,180	5.55%
7	SWT Traders	\$ 9,003,375	5.06%
8	Banafresh	\$ 6,947,365	3.91%
9	Forzafрут	\$ 6,578,903	3.70%
10	Banana Exchange	\$ 5,590,696	3.14%
11	Brundicorpi	\$ 5,383,251	3.03%
12	Sertecban	\$ 5,116,773	2.88%
13	Oro Banana	\$ 4,921,319	2.77%
14	Isbelni	\$ 4,920,485	2.77%
15	Nelfrance	\$ 4,043,042	2.27%
16	Exp. Machala	\$ 2,752,912	1.55%
17	Galbusera	\$ 2,707,349	1.52%
18	Fruta Rica	\$ 2,372,459	1.33%
19	Bandecua	\$ 2,136,551	1.20%
20	Yudafin	\$ 1,947,511	1.10%
21	Delindecsa	\$ 1,847,418	1.04%
22	Ribaki	\$ 1,655,112	0.93%
23	Jorcorp	\$ 1,632,216	0.92%
24	Probana Export	\$ 1,536,110	0.86%
25	Ban. El Guabo	\$ 1,529,114	0.86%
26	Agropromo	\$ 1,150,659	0.65%
27	Exp. Soprisa	\$ 1,075,184	0.60%
28	Sub Banano	\$ 747,350	0.42%
29	Silver Fruit	\$ 646,075	0.36%
30	Otras	\$ 6,510,314	3.66%
	TOTAL	\$ 177,828,551	100.00%

Cuadro 1.4

1.7.1 Presentación Del Plátano De Exportación

El plátano de exportación no puede tener resquebrajamientos en su cáscara, signos de marchitamiento, golpes o cicatrices excesivas, ni puntas rotas. Se toleran pequeñas cicatrices causadas por insectos o manchas del fruto, pero no aquellas producidas a causa de maltrato mecánico (corte, transporte, etc).

El requerimiento de color varía según el mercado de destino y el uso final de la fruta. Por ejemplo, en Reino Unido el plátano debe llegar al mercado mayorista con un color verde intenso, mientras que Holanda aprecia el plátano que llega en estado más avanzado de maduración (color verde – amarillento).

1.7.1.1 Índice de madurez

El índice de madurez requerido para el punto de cosecha del plátano de exportación depende del producto que se demanda. Así, el tipo de plátano que se requiere en Reino Unido, se debe cosechar verde intenso en condición pre climatérico. Mientras que la fruta destinada a Holanda se puede cosechar cuando la cáscara tiene un color verde menos intenso. En general, se requiere de un grado mínimo de madurez indicado por un color "claro tres – cuartos", y un tamaño de 22 cm por dedo.

Se recomienda cosechar el plátano el día anterior o el mismo día del embarque, y cortar las manos en el campo para evitar daños mecánicos al transportar el tallo completo.

1.7.1.2 Tamaño y peso por unidad

Cada plátano (dedo) de exportación puede medir entre 22 y 30 cm de largo, y 2 a 5 cm de ancho; su peso oscila entre 300 y 400 g. Una mano

debe tener un mínimo de 4 dedos. Un racimo pesa alrededor de 18 kg.; se colocan aproximadamente 1.4 racimos por caja.

1.7.1.2 Peso total de la caja

Una caja de plátano pesa entre 22 y 25 kg. (22 X U)

1.7.1.4 Embalaje

A partir de agosto de 1962, Ecuador inició las exportaciones de banano en cajas de cartón, y como resultado de esto, las compañías exportadoras institucionalizaron sus marcas, impresas en billones de etiquetas adheridas a cada dedo de la fruta. Y la United Fruit acuñó la marca “Chiquita”; Standard Fruit Co. la marca “Dole” y Bananera Noboa la “Bonita”. Según estudios tendría efectos saludables para la economía del país, por las siguientes razones:

- La creación de emparadoras de bananos.
- La utilización de mayor número de racimos de bananos con menor número de rechazo de manos.
- Posibilidad de que se instalara una fábrica para hacer papel Kraft.
- El control más efectivo para el cobro de los impuestos de exportación e incautación de divisas, por la facilidad de establecer exactamente el peso de la exportación.
- Ahorro de divisas en el flete naviero, y por ende mejor precio de la fruta, por la reducción del volumen por racimo exportado.

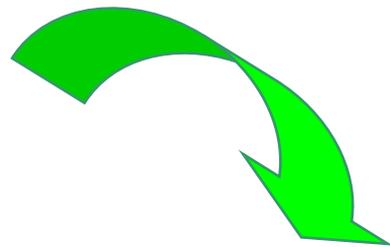
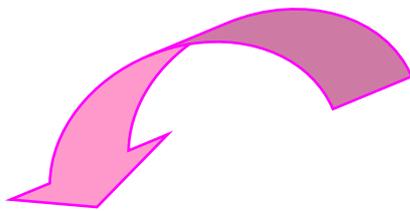
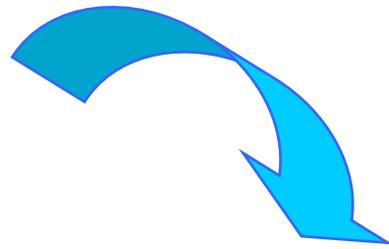
Para el embalaje del producto se utilizan fundas asépticas metalizadas de doble capa (PPMM), dentro de cajas de cartón de 6, 15, 60 y 220 galones o en tanques de metal de 55 galones.

El plátano se empaca en forma de manos. Si se cumple con el tamaño mínimo por dedo y número de dedos por mano, no se requiere la clasificación de manos por tamaño en cada caja.

Dentro de cajas de cartón, la forma de ordenar las manos es muy importante. Las manos en la parte inferior del tallo se colocan en el centro y se las cruza con las manos subsiguientes; las coronas se posicionan hacia abajo (orientadas hacia la base de la caja).

El plátano pierde peso durante el transporte, y es por esto que se empaca un 5% de fruta adicional. Se utilizan cajas de cartón con base doble, que tengan una resistencia contra golpes de 275 lb/2.5 cm². Las cajas de banano son aceptables, pero se debe incluir un divisor vertical para mejorar la resistencia de la caja e incrementar la protección de la fruta. Dentro de un contenedor refrigerado de 40", se pueden colocar aproximadamente 1 000 cajas tipo 22X U.

Proceso desde es racimo hasta el cartón



1.7.1.5 Transporte

Una vez empacadas las cajas se paletizan o contenerizan y se movilizan en camión desde la planta empacadora hacia el embarcadero, donde se recibe la fruta y se hace la inspección de calidad por parte de la compañía comercializadora.

El transporte se realiza en un contenedor Standard de 20 pies de capacidad, de aproximadamente 18,3 TM, conteniendo: 700 cajas de 6 galones, 300 cajas de 15 galones, 80 cajas o tanques de 55 galones, 20 cajas de 220 galones cada una.

Contenedor



Figura 1.13

Dimensiones externas: largo: 6.058 / ancho: 2.438 / altura: 2.591

Dimensiones internas: largo: 5.910 / ancho: 2.346 / altura: 2.388

Abertura de la puerta: ancho: 2.340 / altura: 2.282

Cubaje: 33,2 m³

Peso máx.: 24.000 Kg. / Tara: 2.080 Kg. / Carga: 21.920 Kg.

Características: Corner casting para movilización con carga.

1.8 VENTAJA COMPARATIVA

Ecuador tiene ventajas comparativas para la producción del banano, ya que posee factores climatológicos propicios para su crecimiento:

- Adecuada luminosidad
- Temperatura entre 25 y 30 grados centígrados
- Suelos profundos de buena estructura
- Buen drenaje interno; evitando de esta forma la utilización excesiva de agroquímicos, como se los emplea en otros países productores.

Otra ventaja comparativa que posee Ecuador es que a diferencia de otros países donde las multinacionales son las dueñas de las plantaciones, los ecuatorianos son los dueños absolutos de la producción bananera. El 100% de los bananos ecuatorianos son producidos por ecuatorianos.

En la actualidad podemos afirmar que el 100% de la producción de banano en el Ecuador es generada por trabajadores ecuatorianos y el 70% de la comercialización la realizan compañías nacionales

Para Ecuador es importante el mercado de la Unión Europea ya que es una de los mercados más grandes del mundo y tiene posibilidades de aumentar su oferta exportadora hacia este mercado debido a las condiciones que impone el mismo, además por el prestigio que posee el banano ecuatoriano siendo un producto muy apetecido en el mercado internacional.

Ecuador se preocupa por mantener los volúmenes de exportación a la Unión Europea, ya que nuestro país aporta entre el 85 al 90% del producto, es decir más de 600.000 mil toneladas de banano al año ya que la Unión Europea se encuentra en constante crecimiento y es importante satisfacer la

demanda de estos nuevos mercados, el banano ecuatoriano posee la ventaja competitiva de estar posicionado en este mercado lo que facilita las barreras al ingreso para nuestra empresa.

1.9 Proceso de exportación

1.9.1 Requisitos para ser exportador

Para obtener la identificación de exportador como primer paso se debe solicitar en el Departamento de Comercio Exterior de un Banco Corresponsal del Banco Central del Ecuador con la siguiente documentación requerida:

PERSONAS NATURALES

- Copia Cédula de identidad
- Copia del Registro único de contribuyente RUC

PERSONAS JURÍDICAS

- Copia del Registro Único de Contribuyente RUC
- Copia de la constitución de la compañía.
- Comunicación suscrita por el representante legal constando:
 - Dirección domiciliaria
 - Número telefónico
 - Nombres y apellidos de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación y números de cédula de identidad
- Copia del nombramiento de representante legal
- Copia de Cédula de identidad del representante legal.

INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

- Oficio suscrito por representante legal, constando:
- Dirección de la institución

- Código de catastro
- Número telefónico
- Nombres y apellidos de personas autorizadas a firmar las declaraciones de exportación. Y sus números de cédula
- Copia del nombramiento de representante legal
- Copia de Cédula de identidad del representante legal

1.10 Declaración de la Exportación

Todas las exportaciones deben presentarse la Declaración Aduanera Única de Exportación y llenarlo según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se trasmite y tramita la exportación. Este documento es comúnmente conocido como FUE.

El Formulario Único de Exportación puede ser adquirido en la ventanilla de comercio exterior de BCE, éste tiene distintos plazos, es decir, es a plazo indefinido si el producto de exportación no tiene restricciones de cupo, autorizaciones o precio referencial y tiene un plazo de 15 días si el producto debe cumplir trámites complementarios o posee restricciones, de la misma manera para los productos perecibles.

1.11 Documentos a presentar

1.11.1 RUC de Exportador

En el RUC se registra un conjunto de información relativa al contribuyente, entre la que se destaca: su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación de los establecimientos donde

realiza su actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas.

1.11.2 Factura Comercial

La factura comercial es el documento en el que se fijan las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. Sirve como comprobante de la venta, exigiéndose para la exportación en el país de origen y para la importación en el país de destino. También se utiliza como justificante del contrato comercial. En una factura deben figurara los siguientes datos:

- Fecha de emisión.
- Nombre y dirección del exportador.
- Nombre y dirección del importador extranjero.
- Descripción de la mercancía.
- Condiciones de pago
- Términos de entrega.

1.11.3 Certificado de Origen

Este documento certifica el origen de las mercaderías del país de exportación, para ser presentado por el importador, ya que existen acuerdos de preferencia arancelaria entre los países. Cada país beneficiario determina el organismo autorizado para emitirlo. Se emite en original y 2 copias y no puede tener enmiendas ni raspaduras. Su plazo de validez es de 180 días desde que es emitido y no puede tener fecha anterior a la de la emisión de la factura comercial que ampara el embarque.

1.11.4 Trámite especial para la exportación de productos agropecuarios

En ciertos casos, algunas mercaderías para su exportación necesitan de ciertas regulaciones y trámites especiales adicionales a los ya

indicados; de los cuales unos requisitos son exigibles para los trámites internos y otros son exigibles por el comercio internacional, por parte de los importadores. El banano tiene como requisito para trámite interno la determinación de precios mínimos referenciales FOB para exportación, así mismo tiene como requisito exigible de trámite externo tener un certificado fitosanitario, documento que es otorgado en las oficinas de Cuarentena Vegetal del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA), localizados en los diferentes puertos marítimos, aeropuertos, y puertos terrestres de las fronteras.

1.11.5 Documentos de transporte

1.11.5.1 Aéreo

Para usar este medio de transporte se usa una guía aérea, dado que le da la titularidad a la mercadería, este documento es emitido por la empresa o en su efecto por su representante o agente de cargas.

1.11.5.2 Terrestre

La hoja de ruta es el documento para cargas terrestre y que acompaña al permiso de embarque de exportación, en el se detallan las principales ciudades y rutas por las cuales transitará el medio de transporte con destino a la Aduana de salida. Este documento debe ser firmado por un agente de transporte aduanero.

1.12 Trámite de Exportación

	PRE-EMBARQUE	EMBARQUE	POST-EMBARQUE
Agente de aduana	Tramitar orden de embarque		
Zona Primaria		autorización de embarque	
Empresa de transporte	Documento de manifiesto de carga		
Aerolínea Naviera		Trámite de Guía Master	
Agencia de carga		Guías Hijas	
Agente de aduana			Trámite DAU Exp.
Departamento de Exportaciones			Recepción de documentos y cierre de aforo

Cuadro 1.5

1.12.1 Fase de Pre - Embarque

El proceso de pre – embarque se inicia con la entrega y presentación de la orden de embarque que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar. El exportador o su Agente 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, 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.

	PRE-EMBARQUE	EMBARQUE	POST-EMBARQUE
Empresa de transporte	Documento de manifiesto de carga		
Aerolínea Naviera		Trámite de Guía Master	
Agencia de carga		Guías Hijas	

Cuadro 1.5.1

1.12.2 Fase de Post – Embarque

Para este proceso se muestra la DAU, 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., el exportador o el agente de aduana presentarán ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los documentos correspondientes.

	PRE-EMBARQUE	EMBARQUE	POST-EMBARQUE
Agente de aduana			Trámite DAU Exp.
Departamento de Exportaciones			Recepción de documentos y cierre de aforo

Cuadro 1.5.2

1.13 Mercado Europeo

1.13.1 Antecedentes del Mercado.

La Unión Europea se ha consolidado como el grupo económico más importante del mundo. Para este año consta con los siguientes datos

- El PIB de este mercado en términos nominales es de 18.493.009 millones de dólares estadounidenses.
- Tasa de crecimiento es del 3%.
- Su población ha crecido en promedio 0.12%, es decir, la población alcanza 497.198.740 millones de personas en el año en curso.
- El producto per cápita pasó de USD 37.194.
- Las exportaciones llegan a \$1,33 billones e importaciones \$1,466 billones

1.13.2 Evolución De Las Exportaciones

Las exportaciones de banano y elaborados han tenido un crecimiento promedio, en los últimos 5 años, del 6% en términos FOB y del 3% en volumen. El valor de las exportaciones ascendió a USD\$1.2 mil millones de dólares, mientras que en el año anterior (2007) las exportaciones de banano y elaborados fueron de USD\$1.1 mil millones de dólares, lo que representa un incremento, en valor FOB, del 12%, la tendencia de crecimiento se mantiene en el 2007, con una variación tanto del FOB y las Toneladas métricas del 7% en 1,339 millones de dólares y 5,357 TM como lo muestran las siguientes tablas a continuación:

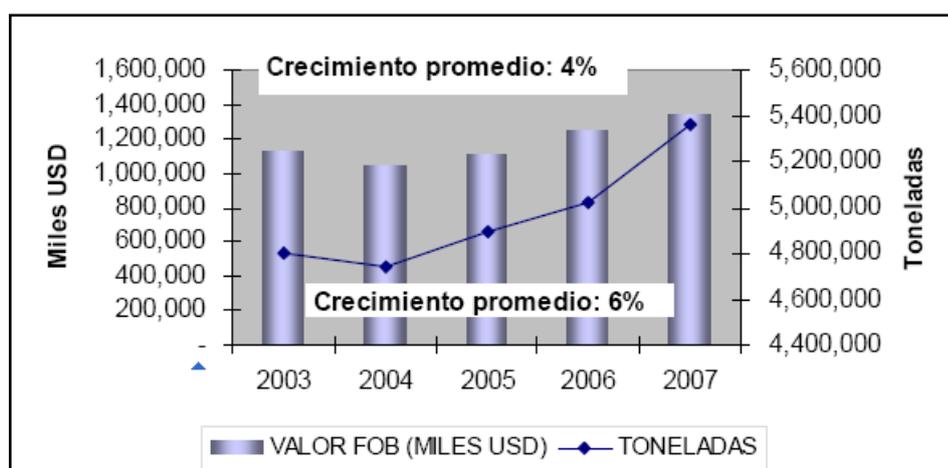
ECUADOR				
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE BANANO Y ELABORADOS				
PERIODO	VALOR FOB (MILES USD)	TONELADAS	VARIACION FOB	VARIACION TONELADAS
2002	990,051	4,389,649		
2003	1,120,819	4,803,249	13%	9%
2004	1,046,934	4,744,027	-7%	-1%
2005	1,109,533	4,897,151	6%	3%
2006	1,247,943	5,022,885	12%	3%
2007	1,339,921	5,357,466	7%	7%

Cuadro 1.6

Fuente: SIM

Elaboración: CICO - CORPEI

Evolución de las exportaciones de banano y elaborados



Fuente: SIM

Elaboración: CICO – CORPEI

Gráfico 1.2

1.13.2.1 Por producto

El banano fresco tipo cavendish valery es el producto, dentro del sector del banano, que más exporta Ecuador con una participación del 94%. Otros tipos de banano fresco representan el 2% de las exportaciones totales de banano y los productos elaborados a base de banano representan el 2% restante de las exportaciones del sector. La novedad de 2007 es la exportación de elaborados de banano, que representa una nueva etapa de exportaciones de productos industrializados y representaron el 2% final de esta partida.

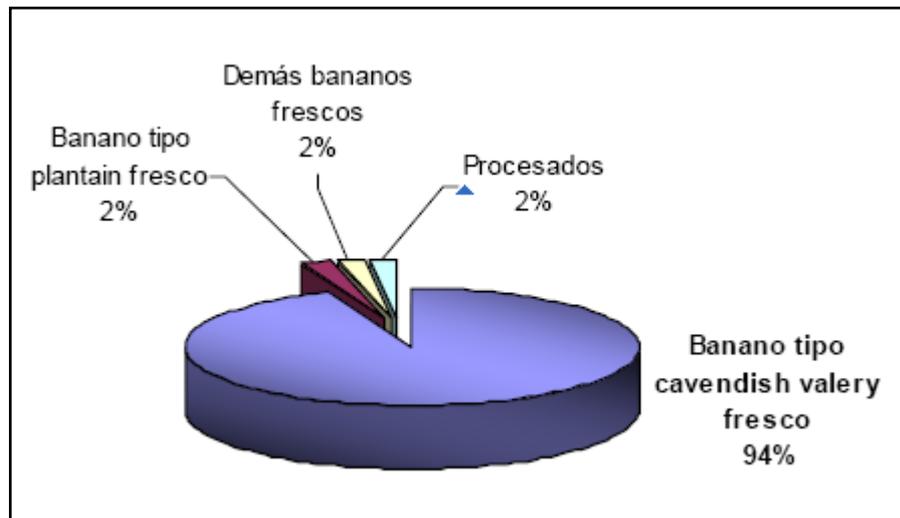
1.13.2.2 Marcas

En el Ecuador a diferencia de los otros países productores de banano, gracias a la labor de las empresas exportadoras han logrado que todas las marcas más importantes y conocidas en el mundo se nutran del banano ecuatoriano; permitiendo con ello una diversidad de tipos de cajas de banano que satisfacen la demanda de los consumidores.

Las principales marcas son:

Bonita	Dole	Favorita
Le Fruit	Del Monte	Pretty Liza
Don Carlos	Sunway	Bonanza
Golden B	Excelban	Chiquita
Fyffes	Golden	Force Bagno
Super Banana	Kitty	OK
Ayapal	Dusal	Prima Donna

Bananos y elaborados exportados por el Ecuador Promedio 2003-2007



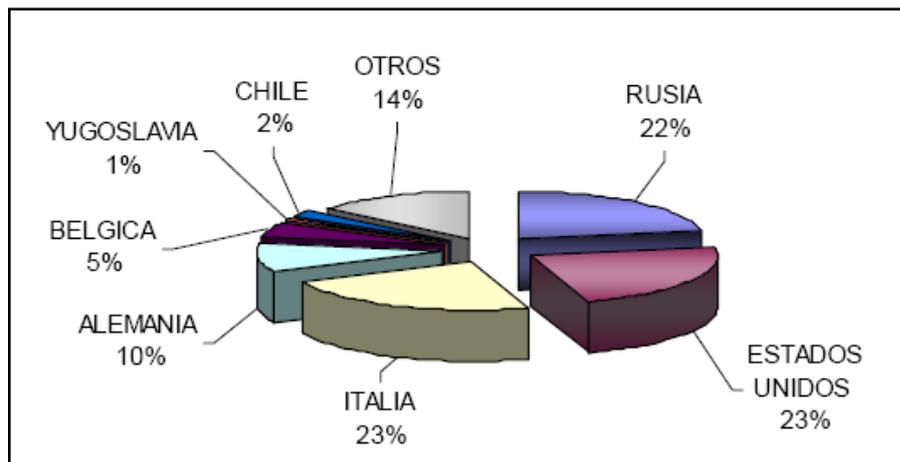
Fuente: SIM

Elaboración: CICO - CORPEI

Gráfico 1.3

Mercados

Destinos de las exportaciones ecuatorianas



Fuente: SIM

Elaboración: CICO - CORPEI

Gráfico 1.4

La Unión Europea es el principal mercado para el banano ecuatoriano con más del 61% de las exportaciones del sector dirigidas a ese mercado. Estados Unidos, Italia, Rusia y Alemania son los principales mercados y importaciones desde el Ecuador representan aproximadamente 80% del sector. Chile es el único mercado, dentro de los 7 principales, que ha presentado una disminución del promedio importado desde el Ecuador, alcanzando un -9% en el 2007.

1.14 Principales países importadores (Competidores)

PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES			
Producto : Banano y elaborados			
Rank	Exportadores	Total exportado en 2006, en miles de US\$	Cantidad exportada en 2006, en toneladas
1	Ecuador	6,396,636	17,765,570
2	Bélgica	1,213,576	4,958,301
3	Costa Rica	1,131,260	1,095,881
4	Colombia	645,152	2,195,584
5	Alemania	525,458	1,697,411
6	Filipinas	406,015	429,446
7	Estados Unidos de América	405,444	2,311,592
8	Guatemala	240,070	444,307
9	República Dominicana	233,032	1,140,581
10	Honduras	174,974	215,404
11	Ghana	131,526	516,156
12	Costa de Marfil	118,946	57,538
13	Francia	115,626	286,397
14	Holanda	114,727	173,233
15	Panamá	112,770	144,683
16	Italia	109,798	432,971
17	Camerún	101,893	129,209
18	Suecia	64,653	256,625
19	Brasil	45,167	40,898
20	España	38,555	194,349

Cuadro 1.7

Ecuador es el mayor exportador de banano y elaborados a nivel mundial. Con más de 17 millones de toneladas métricas valoradas en más de 6 millones, los más cercanos competidores son Bélgica y Costa Rica, ambos con alrededor de 1 millón de dólares FOB en exportaciones el año pasado.

1.15 Barreras al mercado

1.15.1 Impuestos arancelarios

ARANCEL EQUIVALENTE AD-VALOREM PROMEDIO PARA EL BANANO Y ELABORADOS				
Principales importadores mundiales	PARTIDA			
	080300	081190	110630	200899
Estados Unidos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Alemania	17.39%	2.19%	0.00%	1.34%
Bélgica	22.39%	1.72%	0.00%	0.62%
Japón	10.00%	9.33%	10.00%	10.96%
Reino Unido	15.15%	0.89%	0.00%	0.96%
Italia	18.77%	3.61%	0.00%	1.48%
Rusia	5.76%	7.50%	7.50%	10.55%
Francia	19.07%	2.04%	0.00%	1.30%
Canadá	0.00%	8.87%	0.00%	4.00%
Holanda	23.68%	2.78%	0.00%	1.56%
Suecia	15.36%	1.79%	0.00%	0.95%
Polonia	27.20%	3.38%	0.00%	1.10%
Austria	18.00%	2.12%	0.00%	1.21%
Corea del Sur	30.00%	30.00%	8.00%	45.00%
República Checa	26.38%	2.61%	0.00%	1.20%
Irán	70.00%	45.00%	40.00%	50.00%
Portugal	20.47%	2.58%	0.00%	1.10%
China	10.00%	30.00%	20.00%	16.67%
España	21.49%	1.56%	0.00%	1.24%
Suiza y Liechtenstein	12.07%	0.00%	1.70%	5.12%

Cuadro 1.8

Fuente: Mac Map

Elaboración: CORPEI - CICO

Varios países latinoamericanos productores de banano avanzan en las conversaciones para iniciar procesos en grupo o de manera individual ante la Organización Mundial de Comercio, OMC, a fin de conseguir una rebaja en el arancel impuesto por la UE para las importaciones de banano.

La intención de Ecuador es comenzar un procedimiento dentro de la OMC, para que se analice el impacto real que ha tenido en el mercado el nuevo arancel, porque este país considera que es demasiado alto para garantizar la rentabilidad de sus productores bananeros lo cual causa un gran impacto y se ve reflejado en la balanza comercial de Ecuador.

1.15.2 Precios Históricos

En los últimos años, el Productor ha obtenido un precio superior al establecido por los Ministros de Agricultura y Ganadería y de Comercio Exterior, los que según la Ley vigente, debe establecerse cada tres meses.

1.15.3 Caída De Precios

En el mercado de Europa Oriental, incluyendo Polonia, los precios de banano han sido siempre mas bajos. En 2006, ingresó banano barato (1 a 2 euros menos por caja) de los países ACP y de Europa desplazando así a los bananos de la región dólar. En estos mercados, especialmente en Polonia, el consumidor da todavía prioridad al precio cuando la calidad es mas o menos similar. Para ellos un banano es un banano.

Los grandes supermercados polacos (aproximadamente 20) se benefician haciendo grandes ganancias. Ellos dictan las reglas del juego y fijan semanalmente precios artificiales. Según el Sr Bart Szatkowki, Gerente

de la compañía polaca, Aldi determina el precio al que puede pagar y en base a esta cifra los importadores se precipitan a vender su fruta antes de que el precio baje en el mercado. (Generalmente los precios que da Aldi son extremadamente bajos). Es muy preocupante la fuerza que tienen los supermercados y las asociaciones entre ellos para comprar a grandes volúmenes a precios sumamente reducidos.

En Polonia, la situación ha sido muy difícil, varios operadores tradicionales polacos han cerrado sus puertas, quedando la distribución de banano en manos de 10 empresas. Se estima que el 60% del mercado está manejado por Chiquita, Dole, Del Monte y Duerbeck.

Según cifras EUROSTAT (...) Polonia importó en 2006 un total de 228.076 toneladas con un valor de 131.7 millones de euros, una reducción de 5,2% en volumen y un incremento de 4% en valor.

Los principales proveedores de Polonia en 2006 fueron:

Alemania con el 35% del volumen total, seguido por Ecuador con el 22%; el tercer lugar ocupa Bélgica con 21%. Le siguen Francia y Países Bajos con 6% cada uno. En mucha menor escala están República Checa 3%, Panamá y Costa Rica con 2% cada uno y Colombia e Italia con el 1% cada uno.

1.15.4 Exigencias Sanitarias

Debido a que nuestra empresa se enfoca al mercado de la UE se ha podido comprobar que a diferencia de otros consumidores, el comprador europeo no solo le da la vuelta al producto para ver el precio, sino que se preocupa por saber si fue fabricado sin pesticidas, si no ocasionó daños al medio ambiente o si en la producción del producto fueron trabajadores (adultos e incluso niños) explotados.

Por tal motivo y basándose en opiniones de expertos, varios exportadores ecuatorianos entienden la necesidad del caso y se han esmerado por obtener sellos de alta calidad, sin embargo las reglamentaciones en este sentido comienzan a ser más estrictas. Lo cual no se lo considera un problema, ya que siempre se quiere innovar y ofrecer al mercado un producto de primera, pero a largo plazo esto podría ocasionar que muchos productores y posteriormente exportadores se vean obligados a dejar este negocio debido a las innumerables normas fitosanitarias que con el tiempo aumentan y hacen más difícil la entrada al mercado.

Adicionales a las mundialmente conocidas ISO, existen más de 20 certificados referentes a la calidad e inocuidad de los alimentos. Más de 10 empresas ecuatorianas confirman que tienen al menos dos sellos de alta calidad que documentan el origen del producto y en algunos casos la forma en la que se realizó el proceso de producción

No obstante los beneficios que se reflejan en la competitividad empresarial son notables, ya que éstas se han vuelto una necesidad para vender a clientes mayoristas y supermercado.

En el Ecuador, empresas como La Fabril, Negocios Industriales Real – Nirsa–, Banalight (exportadora de puré de banano), Phillips Seafood del Ecuador (langostas) y Productos Elaborados Bolívar Pebsa (mango, piña y banano deshidratado), han invertido en aquellos consumidores europeos que, por razones religiosas, consumen solo alimentos Kosher.

1.16 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- Fuente de divisas
- Balance Social: Empleo directo, Generación divisas de trabajo
- Impuesto sector: 58MM
- Diversificación no hay monopolio ni oligopolio
- Apertura de mercados – posesionamiento
- Fundación Dale y Wong: suplen educación y salud en el sector rural

Debilidades

- Percepción de Oligopolio
- Percepción de abuso de precio.
- Enfrentamientos
- Productores, exportadores, politización de la actividad.
- Pequeños Productores indefensos sujetos a Intermediarios.
- Trabajo de menores.
- Incumplimiento de aspectos sociales y del medio ambiente.
- Falta de recursos de crédito y financiamiento.

CAPÍTULO II

2.1 Constitución de la Empresa

2.1.1 Definición

Es una empresa comercializadora de banano de primera calidad. Cuyo domicilio se encuentra en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

Ecuador es considerado como el primer exportador mundial del banano y no solo por las grandes cantidades producidas cada período sino que además nuestro banano es catalogado de excelente calidad y apetecido por una fuerte demanda en el mundo. Valiéndonos de la gran ventaja que posee nuestro país en este sector, creamos a esta empresa ofreciéndole al mercado Europeo banano ecuatoriano; sinónimo de calidad, exportación y sobre todo único.

Nuestra empresa es nueva en el mercado sin embargo eso no será un obstáculo para seguir adelante en nuestro objetivo principal el cual es satisfacer la creciente demanda Europea.

Además de ofrecer un producto de renombre así mismo nos comprometemos directamente con nuestros productores ya que ellos son una parte fundamental la cual debemos cuidar y motivar.

Como lo mencionamos anteriormente la empresa solo distribuye el producto a la Unión Europea enfocándose aún mas en los países integrantes como Turquía, Croacia y Arym (Antigua Republica Yugoslava de Macedonia) ; y se provee del mismo a través de productores bananeros entre los cuales tenemos a AGROVICOL S.A, EXPORTADORA AGRICOLA LA ISLA C.A., AGROVITAL, HCDA. CELIA MARIA, entre otras que más adelante se presentarán sus respectivos datos.

En conclusión, Esta microempresa se constituirá como Sociedad Anónima administrada por los fundadores de la misma (autores del proyecto) con fin de lucro.

2.1.2 Características Generales

2.1.2.1 Nombre: La razón social de la compañía es BANANA DEL ECUADOR ECUABANANA S.A. esto hace referencia al país de origen de la empresa y el producto que ofrecemos al mundo. Obviamente este nombre ha sido aprobado por la Superintendencia de compañías la cual certifica que no existe ninguna otra empresa que lleve dicho nombre.

2.1.2.2 Domicilio: Las instalaciones de ECUABANANA S.A. estarán ubicadas en Kennedy Norte: A. Andrade y J. Rolando Coello Piso 2 Ofic. 19

2.1.2.3 Patrimonio: El capital suscrito de la empresa es de \$6,890.00 el cual es aportado por sus fundadores en la misma cantidad es decir \$2,296.67 cada uno. Este capital además de ser utilizado en gastos de constitución servirá para proveer a la empresa de suministros esenciales para su correcto funcionamiento.

2.1.2.4 Representación Legal: El representante legal de ECUABANA S.A. será la Srta. Falcones Cevallos Lissette ya que es

una de las administradoras de la empresa; la Srta. Falcones Cevallos cual asumirá las respectivas responsabilidades que dicho cargo implica y previamente deberá inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el registro mercantil del domicilio principal.

2.1.3 Clasificación

2.1.3.1 Por su tamaño: Debido a que ECUABANANA S.A. es una empresa nueva en el mercado, estará administrada por sus fundadores por lo cual es definida como una empresa pequeña, que con el pasar del tiempo ira creciendo en el mundo de los negocios y posteriormente necesitará mayor personal que cubra las necesidades de los clientes de una manera mas eficaz por lo cual se la ubicará en un rango mayor a medida que pasa el tiempo y por supuesto si esto va de la mano con su crecimiento global.

2.1.3.2 Por sectores económicos: Como lo hemos mencionado anteriormente ECUABANANA S.A. es una empresa comercial es decir compra y vende un solo producto el cual es el banano, cabe destacar que este producto tiene como mercado meta a la Unión Europea y también a los tres países participantes para ingresar a este poderoso bloque comercial. Otro punto que hay que resaltar es que esta empresa le exportará a un importador el cual se encargará de distribuir el producto a su conveniencia, y negociación. ECUABANANA S.A. no se encargará de distribuir internamente el producto exportado.

2.1.3.3 Por el origen de capital: Es una empresa privada formada por particulares, se rige por el sistema de pérdidas y ganancias y su finalidad principal es magnificar sus beneficios.

2.1.3.4 Por el número de propietarios: Es una sociedad ya que tiene personalidad jurídica propia por la unión de actividades y bienes de varias personas naturales.

2.1.4 Procedimientos de Constitución

La constitución de ECUABANANA S.A. se realizará mediante escritura pública y ante la comparecencia de un notario (constitución simultánea).

Posteriormente previo mandato de la superintendencia de compañías será inscrita en el registro mercantil con el capital suscrito mencionado en el apartado anterior.

Entre estas dos formalidades, del otorgamiento de la escritura y su registro, debe publicarse un extracto del contrato en uno de los diarios de mayor circulación del cantón Guayaquil

2.1.5 Organización

Para cristalizar este proyecto se necesitará de un espacio físico en el cual se desarrollará la gestión de compra y venta de nuestro producto, desde establecer los contactos necesarios de nuestros productores haciendo un previo análisis de costo-beneficio hasta los datos de todos los contactos extranjeros que requieran nuestro servicio. Obteniendo así una cartera de clientes cuyo objetivo primordial en este aspecto es que permanezca y se incremente año a año.

Indiscutiblemente estas instalaciones serán en Guayaquil, aprovechando la cercanía del puerto marítimo vía por la cual el banano será enviado a los países europeos.

2.1.5.1 Misión

“Ser una empresa que brinde al exigente mercado internacional un producto que cubra todas sus expectativas, colaborando así con la diversificación de la oferta ecuatoriana al mundo y que la marca Ecuador sea reconocida gracias a sus productos de calidad y al buen servicio que brindamos al cliente, diferenciándonos de la creciente competencia hoy en día”

2.1.5.2 Visión

“Satisfacer a mediano plazo la creciente demanda del banano en la Unión Europea consolidando así a este producto como el principal fruto de exportación agrícola en el Ecuador.”

2.1.5.3 Valores

2.1.5.3.1 Calidad: Es una de las bases más importantes de esta empresa. Si se ofrece productos de alta calidad y certificados, se podrá competir en el mercado exigente al cual queremos llegar. Debido al gran reconocimiento del banano ecuatoriano en el mercado internacional se valdrá ECUABANANA S.A. haciendo que las barreras de entrada en cuanto a calidad se refiere sean bajas por no decir nulas.

2.1.5.3.2 Perseverancia: Como todo negocio se esta expuesto a caídas pero esto no será un obstáculo para avanzar y cumplir con nuestros objetivos. Tener una mentalidad ganadora es la que se necesita. La clave está en perseguir nuestros sueños sin dejar derrumbarnos ante posibles dificultades, estas son las que nos hacen cada vez más fuertes y nos enseñan a sobrevivir en el mundo de los negocios.

2.1.5.3.3 Servicio: Este es otro pilar fundamental en el crecimiento de esta empresa ya que el progreso no solo depende de un producto de calidad sino también depende del servicio que se le ofrezca al cliente, ayudándolo en lo que necesite hacerlo sentir que es importante en ECUABANANA S.A.

2.1.5.3.4 Eficiencia: En este mundo tan competitivo son imperdonables las ineficiencias y demoras, lo cual sería terrible en nuestro caso ya que lo que el cliente busca es calidad, servicio, y rapidez. Estas son ventajas competitivas que la empresa aprovechara para captar mayor cantidad de clientes diferenciándose de la competencia.

2.1.5.3.5 Claridad: En cada uno de sus actos, así el cliente interno como externo confiará en la empresa, esto se demostrará en los negocios que se realicen tanto con los productores nacionales como con los importadores, así también se dará un trato justo al personal de la empresa; hacerlos sentir en familia, trabajando en equipo y sobre todo practicando fair trade (mercado justo).

2.1.5.4 Objetivo

2.1.5.4.1 Maximizar beneficio: No cabe duda que hay un objetivo común entre todos los tipos de empresa y esta es maximizar sus utilidades las que dependerán en gran medida del crecimiento y la innovación de la empresa, pero sobre todo el factor esencial EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE

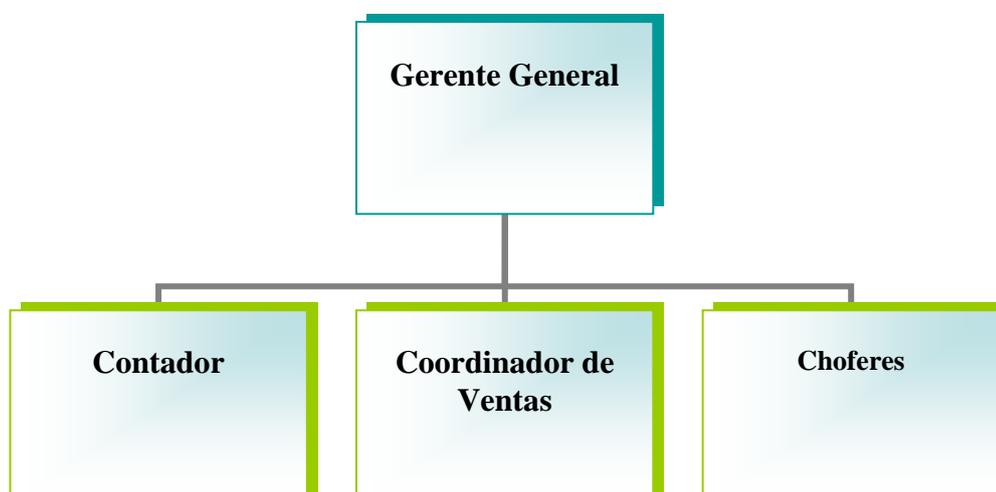
2.1.5.4.2 Crecimiento: De igual manera esta dependerá del crecimiento que desarrolle en el mercado y su aceptación en el mismo. Como se ha mencionado en anteriores ocasiones, a pesar que es una empresa nueva y con excesiva competencia lo que diferencia a una empresa de otra es su calidad de servicio hacia el cliente. Y esta es una estrategia que se explotará para conseguir uno de los objetivos propuestos.

2.1.5.4.3 Innovación: En este mundo cambiante, es indispensable que cada empresa adopte tecnología de punta que satisfaga al moderno cliente y posteriormente al moderno empresario, esta se ha convertido en una herramienta indispensable en el crecimiento mundial que no solo abarca el sector comercial, sino educativo, social entre otros.

2.1.5.5 Organigrama

A continuación se presentan dos tipos de organigrama, uno a corto plazo en el que sólo lo integran los autores del proyecto y otro a mediano plazo en el que se integra más personal que cubra las diferentes áreas que requiere la organización de una empresa.

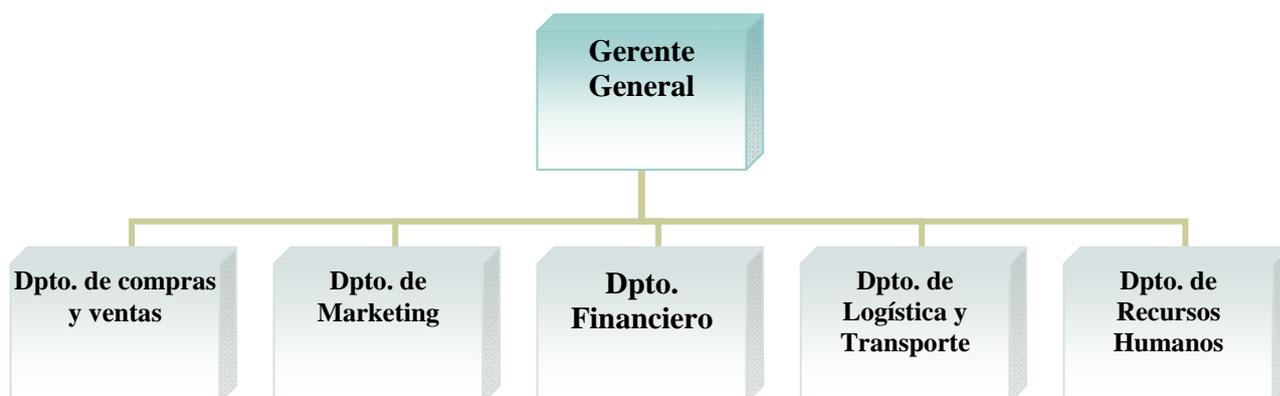
2.1.5.5.1 Organigrama a corto plazo



Este organigrama presenta el personal conformado a corto plazo; en esta etapa sólo intervienen los autores del proyecto y tres choferes particulares. El organigrama lo conforman: Ingrid Navarro (Gerente General), Lissette Falcones (Coordinadora de compra y venta), Fabricio Mancheno (Contador), cada uno realizará las actividades dentro de su área; no obstante tendrán el derecho de opinar o sugerir ya que este es un proyecto en equipo y cada opinión es válida y será respetada por sus miembros.

2.1.5.5.2 Organigrama a mediano plazo

Con el pasar del tiempo las expectativas de cada empresa es que esta crezca por lo tanto Ecuabanana no será la excepción, así mismo crecerá y se adicionarán a ella más actividades y obviamente mayor personal, y sus fundadores permanecerán en las áreas antes mencionadas.



En este nuevo organigrama se adaptó nuevos departamentos como son logística y transporte y recursos humanos los cuales se encargan del transporte, almacenamiento y envío de la fruta desde origen hasta destino y el personal que estará capacitado para desarrollarse de manera eficiente en cada área.

2.2 Análisis Logístico y Trámites de Exportación

2.2.1 Proveedores

Como lo mencionamos en el capítulo anterior, el banano se produce tanto en la costa como en la sierra, sin embargo la mayor producción se logra en la franja costera (Guayas, Los Ríos y el Oro) debido al extenso número de hectáreas que poseen y también al clima adecuado para el cultivo de la fruta.

Se planea realizar alianzas estratégicas mediante contratos con los productores de la fruta a exportar, en este caso el banano

Entre los principales productores de banano se encuentran:

✓ **AGROVICOL S.A.**

Representante: Mercedes Molina

Ciudad: Balao

Teléfono: 04-2388457

Fax: 04-2476135

E-mail: agrovicolsa@hotmail.com

✓ **EXPORTADORA AGRICOLA LA ISLA C.A.**

Representante: Pedro Pablo Garaicoa

Ciudad: Machala

Teléfono: 07-929961

Fax: 7929975

E-mail: pgaraico@eo.pro.ec

✓ EXPORTADORA DUSAL

Representante: Simón Cañarte

Ciudad: Guayaquil

Teléfono: 04-2450792

Fax: 04-2450791

E-mail: folium@speed.net.ec

✓ HACIENDA CELIA MARIA

Representante: Ing. Jorge Encalada

Ciudad: Guayaquil

Teléfono: 04-2831530

Fax: 04-2831596

E-mail: hceliamaria@hotmail.com

✓ LEGWORK

Representante: Werner Forster

Ciudad: Quito

Teléfono: 02-2986542

Fax: 02-2986543

E-mail: quintaorganica@hotmail.com

✓ PUCARA

Representante: Jorge Andrade Gómez

Ciudad: Milagro

Teléfono: 04-2711189

Fax: 04-2971636

E-mail: jorge-andrade-gomez@hotmail.com

2.2.1.1 Análisis del precio

El comportamiento de los precios en los mercados más significativos de importación del banano es decir, a Estados Unidos y Alemania (Este último perteneciente a la Unión Europea) estos han sido diferentes. En Alemania desde 1994 tuvo un crecimiento importante al llegar a niveles de 1.600 marcos por tonelada manteniéndose estable hasta el 2001, registrándose una fuerte caída en el 2002 a 800 marcos por tonelada, los niveles altos de precios en Alemania desde 1994 es resultado de la política reguladora de la Unión Europea a las importaciones de banano latinoamericano a través de cuotas y licencias de importación, hasta antes del régimen comunitario Alemania era un mercado de acceso libre al banano con el régimen Europeo esa situación cambió y al limitar el volumen de demanda la reacción inmediata se presentó en los precios que crecieron considerablemente, sin embargo esos niveles cada vez van reduciéndose ya que para mantener la demanda de banano es necesario un ajuste de precios como sucedió en el 2002.

Por su parte en Estados Unidos los precios no han sufrido modificaciones en los últimos 12 años se han mantenido por debajo de lo niveles de 1991 que fue de USD 600 por tonelada, lo que refleja que el consumo de banano en este mercado ya no experimentará mayores cambios en los próximos 10 años y por tanto cualquier aumento de las exportaciones superior a esos niveles de demanda provocará una baja en los precios.

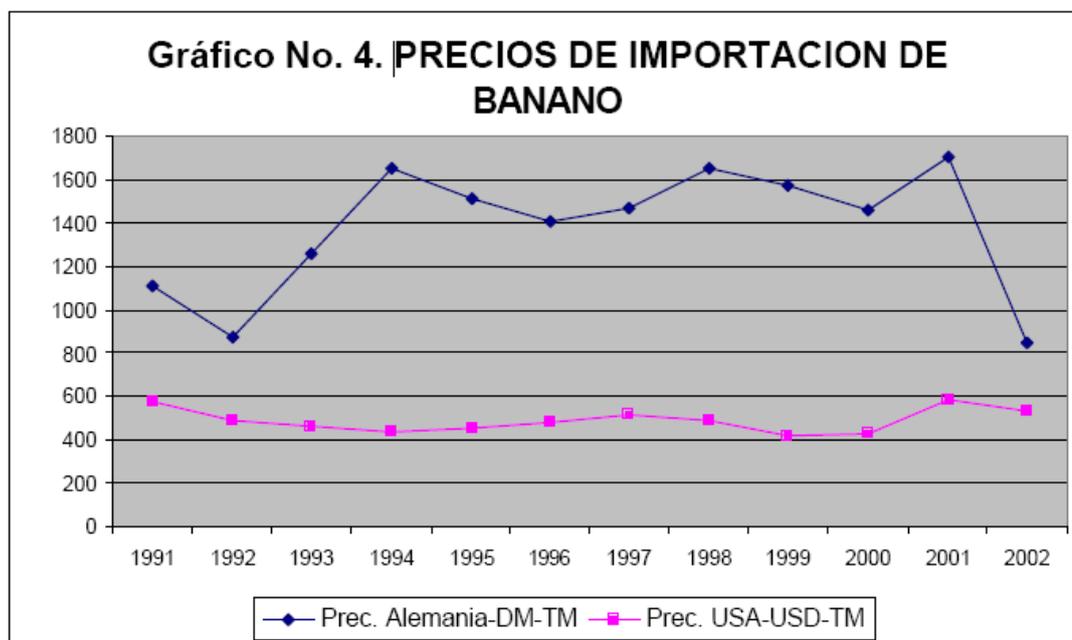


Gráfico 2.1: Variación en precios de importación

2.2.1.2 Precios internacionales

Realizando un análisis en cuanto a precios de la Oferta, Colombia vende al mercado la caja de banano a \$4.70 incluyendo plástico y cajas; lo cual provoca un decline ligeramente las exportaciones de banano en nuestro país ya que como lo hemos indicado anteriormente el precio por caja de banano en el Ecuador esta a \$6.20, según el director ejecutivo de AEBE (Asociación de Exportadores Bananeros del Ecuador) Eduardo Ledesma afirma que El producto de Ecuador podría estarse quedando, porque se comercializa entre \$ 7 y \$ 8 con fletes, mientras que Colombia lo ofrece más barato, sin tener que pasar por el canal de Panamá y pasar los problemas inherentes de la demora”. Pese a estos inconvenientes, Ledesma aseguró que en las exportaciones del primer trimestre le ha ido bien al sector.

La Cámara Nacional de Productores Independientes de Banano (Costa Rica) lanzó la semana pasada la petición para que el valor de la caja de 18,14 kilos suba a \$8,66, desde los actuales \$7,17, a partir de enero del 2009.

2.2.1.3 Sustitutos

Ahora que tenemos clara la "participación del banano en la billetera del consumidor" pensemos que tan seguro o estable es ese pequeño 1.5%. Como comúnmente se piensa, el banano no solo compite con el grupo de frutas frescas. Lo hace en dos grandes segmentos: en el de postres, debido a la forma y hábitos de consumo de la mayor parte de los habitantes, y en el segmento de alimentos dietéticos/nutritivos.

Esto significa que hay dos formas de consumo: comer el banano como un postre, complemento de la dieta diaria donde los sustitutos son otras frutas tanto frescas como procesadas, así como productos de repostería, pastelería y heladería; aunque también en ciertas ocasiones puede ser un producto complementario de estas últimas líneas.

La segunda forma de consumo, que es menor al 15% del total se da en el segmento de compradores más preocupados por su salud, su convicción – vegetarianos- o por su imagen física. En este grupo la amplitud de los productos sustitutos es igual de grande ya que además de competir con otras frutas frescas, lo hace también con casi todos los vegetales y verduras, cereales, lácteos/Yogurt y otros alimentos frescos y procesados bajos en grasa o calorías y altamente nutritivos.

Por esto, lamentablemente para nuestros países, o quizá afortunadamente porque nos obliga a competir y la competencia es el principio de la excelencia, vemos que el banano ocupa una muy pequeña

"participación del estómago" del consumidor promedio y que de paso, dentro del espacio que dicho consumidor otorga para ese tipo de productos, existen decenas de sustitutos con los cuales el banano tiene que rivalizar por este espacio. Existen entonces por lo menos 4 sub grupos o sub. Categorías en las cuales el banano compite, con más de 50 productos muy comunes y conocidos, ampliamente distribuidos y al alcance del presupuesto del consumidor promedio.

2.2.2 NAVIERA

Como se indicó anteriormente, este proyecto contempla la exportación de 5 contenedores DRYVAN de 40 Pies Standard 40' x 8' x 8'6" mensuales, para así completar el envío de 300,000 cajas de banano al año por lo cual se exportará 25,000 cajas al mes (aproximadamente). La exportación irá desde el puerto de Guayaquil (Ecuador) hasta el puerto de Rotterdam (Unión Europea).

Se cotizaron los servicios de varias agencias navieras, para luego hacer un análisis de costo beneficio, y posteriormente seleccionar la que mejor convenga. Las 5 compañías navieras evaluadas fueron:

✓ REMAR S.A.

Dirección: Av. 10 de Agosto 103 y Malecón, Edificio Valra, Piso
Teléfonos: 232 2111 251 1150

Esta naviera hace trasbordo en Panamá. Tienen un servicio semanal, con salidas todos los jueves. El costo total del envío de un contenedor de 40 pies es de \$ 2,670.00

✓ TRANSAVISA S.A.

Dirección: AV DE LOS SHYRIS Y SUECIA ESQ EDF
RENAZZO PLAZA OF 1103-1104
Teléfonos: 3961000; 094-05899

Su servicio es directo y semanal. No tienen problema con los puertos de destino que es el interés del proyecto. El costo promedio del flete marítimo de 1 contenedor de 40 pies es de \$ 3,100.00

✓ APL DEL ECUADOR S.A: (American President Lines)

Dirección: Av. 9 de Octubre 100 y Malecón Edif.: Banco la
Previsora Piso: 26 Oficina: 2605
Teléfonos: (593) 04-2560238
Fax: (593) 04-2560437

Tiene una amplia de servicios. Sin embargo, esta naviera tiene algunos puntos desfavorables: las tarifas ofertadas no se encuentran registradas en su sistema, por lo cual ellos necesitan información específica de sus clientes para proceder con el registro, este proceso dura de 2 a 5 días laborables aproximadamente, caso contrario no proceden con el embarque.

Adicionalmente, las tarifas ofertadas no incluyen recargos en origen: \$30 por documentación, tampoco los \$30 por salida de contenedor. El pago del flete deberá ser con cheque certificado a nombre de APL y los costos locales deberán ser de la misma manera con cheque certificado a nombre de APL del Ecuador. El costo del flete marítimo de 1 contenedor 40 pies o Standard desde Ecuador a la UE es de \$2,700.00

✓ GREENANDES ECUADOR S.A.

Dirección: av. San Juan Bosco s/n y calle y vía al puerto marítimo

Teléfonos: (593) 09-9424190

Cubre las rutas solicitadas, desglosa el costo del servicio marítimo, haciendo más transparente el cobro. Todos los buques hacen trasbordo en Panamá, no tienen servicio directo por lo cual hace que sus costos sean bajos. No obstante la ventaja que tienen en costos se ve desmejorada en cuanto al tiempo, ya que recordemos que el producto de exportación tiene un tiempo determinado para llegar a destino ya que como se mencionó esta naviera no hace servicio directo lo cual podría ocasionar que el viaje tarde más de lo convenido por lo cual la fruta podría echarse a perder. Sin embargo, nos proporcionaron sus costos del flete de un contenedor de 40 pies a la UE y es de \$2,000.00

✓ MARSEC S.A.

Dirección: Malecón Simón Bolívar # 208, entre Juan Montalvo y Loja, primer piso

Teléfono: 04-2658217

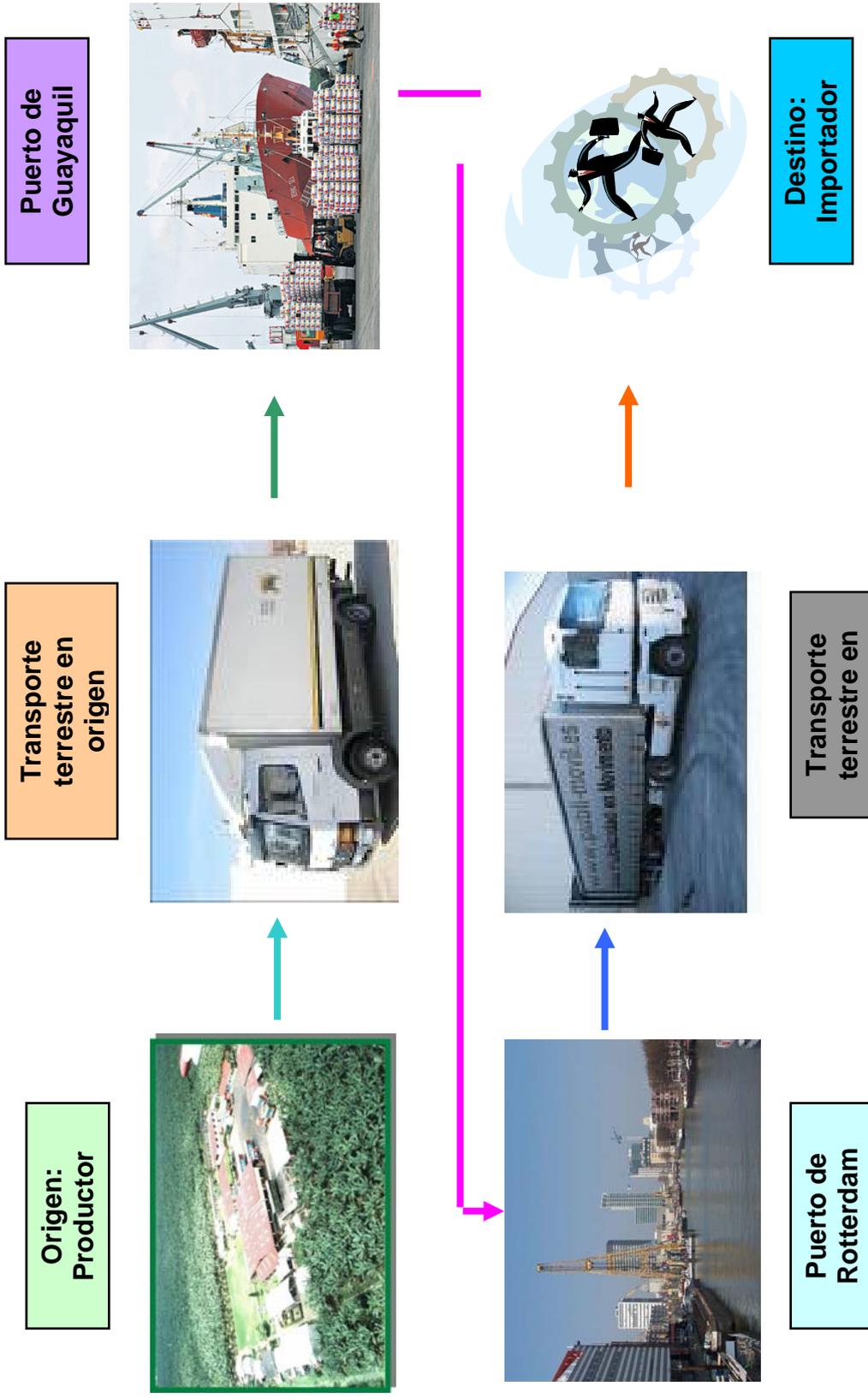
Fax: (593) 04-2994322

Análisis: Haciendo un análisis en cuanto a costos de las navieras ilustradas, se llegó a la conclusión que la más oponible es la naviera Evergreen ya que cumple con todos los requisitos: buen precio \$2,000.00 cubre con las rutas solicitadas y sus tiempos de tránsito están dentro de los parámetros normales.



Figura 2.1: Foto de contenedor de Evergreen

2.2.3 Cadena Logística



2.2.3.1 Transporte en origen

El transporte en origen se lo hará por medio de tres camiones que la empresa comprará para así trasladar el banano desde las haciendas desde los productores hasta la bodega de almacenamiento la cual será alquilada por la empresa.

Luego de trasladar el banano a la bodega este será enviado a la jaula de la Aduana en el Puerto Marítimo de Guayaquil. El costo de la compra de los camiones y el alquiler de la bodega serán explicados mejor en el capítulo tres del proyecto.

2.2.4 Elección Del Incoterm

El incoterm más recomendable en este caso es el CIF (Cost, Insurance and Freight) debido a que el producto que se va a exportar va a ser adquirido por distribuidores de mayoristas, y ellos no asumen los gastos del transporte marítimo, ni el seguro por dicho transporte, para de alguna manera tener alguna responsabilidad sobre las condiciones en las que llegue el producto, sin hacerse cargo de cualquier inconveniente que surja en el trayecto del camino.

Por lo tanto, a Ecuabanana S.A. le corresponderá hacerse cargo de lo siguiente:

- Entregar la mercadería con los documentos necesarios
- Flete desde la hacienda (productor) al lugar de exportación (Aduana de Guayaquil)
- Gastos de exportación
- Flete y seguro mínimo (Desde Guayaquil hasta los puertos de la Unión Europea designados)

Y a los importadores les corresponderá:

- El pago del producto
- Gastos de importación en aduana de la Unión Europea
- Flete y seguro (Desde la aduana de la Unión Europea hasta sus bodegas)
- Costos relacionados con demoras

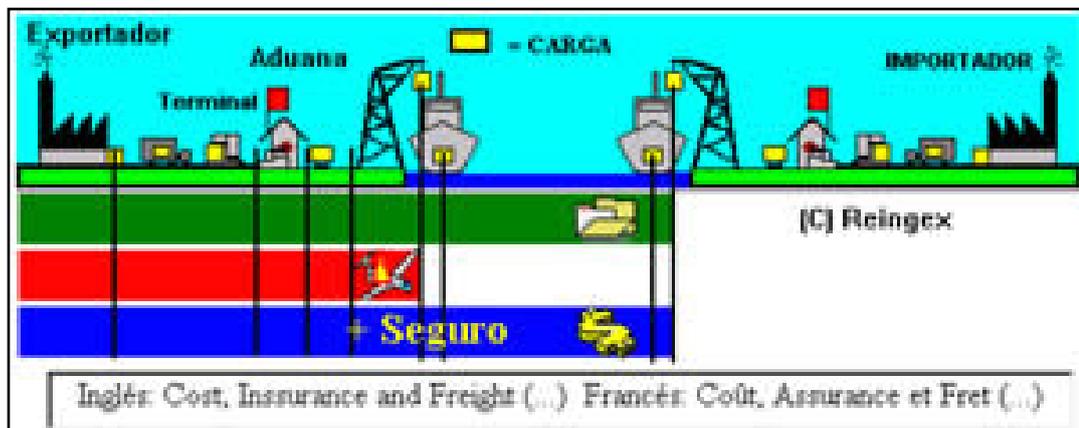


Figura 2.3: Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight)

2.2.4.1 Traspaso del riesgo y la propiedad

Según se estableció en la Convención de Viena, en el caso de transporte marítimo, el traspaso de la propiedad (el cual se traduce como traspaso de riesgo) se da al pasar la mercancía a la barandilla del buque del puerto de carga. A pesar que los exportadores de Ecuabanana S.A. van a pagar el seguro de transporte marítimo, y hacerse cargo de los documentos necesarios hasta que la mercadería llegue a los puertos de destino, el producto ya es propiedad de los importadores una vez que son embarcados los contenedores en el buque.

2.2.4.2 Momento y forma de pago

La forma de pago dependerá de la relación o el grado de confianza que se tenga con los importadores de la fruta en la Unión Europea.

Se podrá conceder un crédito (en un plazo no mayor a 60 días) en el caso de que el importador lo solicite. El cobro se hará mediante carta de crédito, que constituye una garantía de de pago, porque es un compromiso de pago respaldado en un banco (Banco del Pichincha).

En el caso de los clientes con los que se tenga mayor confianza, realizarán un pago directo, es decir cancelarán el valor total acordado una vez haya llegado el contenedor con el producto. Esta forma de pago será efectuada mediante transferencias bancarias. En esta modalidad no existen garantías para el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de compra-venta, por lo cual se tomarán las precauciones necesarias al acordar un pago directo con un cliente, para evitar los inconvenientes referentes al no pago de la mercadería.

2.2.5 TRÁMITES DE EXPORTACIÓN:

2.2.5.1 Obtención del visto bueno del formulario único de exportación en la banca privada autorizada por el banco central del Ecuador

- Presentar la declaración de exportación, en el Formulario Único de Exportación FUE (original y cinco copias).

- Adjuntar la factura comercial (original y cinco copias), en donde debe constar la descripción comercial de la mercadería a exportarse.

- No como un requisito obligatorio, sino como un complemento, puede ser necesario una "lista de bultos" (packing list), especialmente cuando se embarca cierto número de unidades del mismo producto, o si varían las dimensiones, el peso o contenido de cada unidad.

- Para el visto bueno los documentos deben ser presentados ante los bancos corresponsales del Banco Central.

- El FUE en general, tiene un plazo de validez indefinido y será válido para un solo embarque; excepto cuando se trate de los siguientes casos especiales, en donde tendrán un plazo de validez de 15 días:

a) Cuando los productos a exportarse, estén sujetos a precios mínimos referenciales, cuotas, restricciones o autorizaciones previas.

b) Cuando los productos a exportarse sean perecibles en estado natural, negociados bajo la modalidad de venta en consignación.

En estos casos, si se permite que se hagan embarques parciales, dentro del plazo de los 15 días.

2.2.5.2 Procedimiento aduanero

Después de obtener el visto bueno del FUE, se efectúa en la Aduana los trámites para el aforo, mediante la correspondiente declaración y el embarque de los productos.

El interesado, entrega la mercadería a la Aduana para su custodia hasta que la autoridad naval, aérea o terrestre, autorice la salida del medio de transporte.

Las mercancías se embarcan directamente, una vez cumplidas las formalidades aduaneras y el pago de gravámenes o tasas correspondientes.

No se permite la salida de la mercancía si el FUE no está respectivamente legalizado.

La Declaración de las mercaderías a exportarse se presenta en la Aduana por parte del interesado, en un plazo, desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera, con los siguientes documentos:

i) Declaración Aduanera (Formulario Único de Exportación)

ii) Factura comercial, en original y cuatro copias

iii) Original o copia negociable de la documentación de transporte (conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte, según corresponda).

Los exportadores están obligados a vender en el país las divisas provenientes de sus exportaciones, por el valor FOB, a los bancos y sociedades financieras privadas autorizadas por la Superintendencia de Bancos a operar en el mercado libre de cambios, sean o no corresponsales del Banco Central.

2.2.5.3 Certificado fitosanitario

Para exportar productos agrícolas en cualquiera de sus formas, excepto industrializados, los interesados deberán acercarse a las Oficinas de Cuarentena Vegetal del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA), localizados en los diferentes puertos marítimos, aeropuertos, y puertos terrestres de las fronteras.

2.2.5.4 Certificado de origen

Esta certificación se requiere para aquellas mercancías que van a ser exportadas a los países de ALADI, COMUNIDAD ANDINA, Sistema General de Preferencias (países de la Comunidad Europea) y a los Estados Unidos de Norte América, según lo establecido en la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas.

Los Certificados de Origen son expedidos por el Ministerio de Comercio Exterior y por delegación suya, por las Cámaras de: Industrias Pequeña Industria, Comercio, Artesanos, y por la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR).

2.2.5.5 Justificación de divisas

Los exportadores están obligados a ingresar al país las divisas provenientes de sus exportaciones, por el valor FOB mediante depósito en cuentas corrientes, de ahorros o de inversión a su nombre, en los bancos y sociedades financieras autorizadas por la Superintendencia de Bancos a operar en el país, sean o no corresponsales del Banco Central.

Las divisas pueden ingresarse antes o después del embarque de las mercaderías, debiéndose especificar en el FUE.

En el primer caso, el depósito de las divisas así realizado será considerado definitivo. En el segundo caso, el depósito deberá efectuarse máximo hasta la fecha de vencimiento del plazo estipulado con su comprador extranjero para el pago de la mercancía; plazo que también deberá hacerse constar en el FUE.

2.2.5.7 Regulaciones Del Banco Central

- Para mercaderías sujetas a un precio mínimo referencial, el exportador debe ingresar divisas en base a estos precios.

- Para exportaciones a consignación de productos perecibles en estado natural, el valor del ingreso de las divisas se determinará de acuerdo a los documentos originales remitidos por el importador.

- Son de ingreso obligatorio las divisas correspondientes al valor agregado nacional, incorporado en los bienes reexportados bajo el régimen de maquila. El ingreso de divisas debe efectuarse durante el proceso de

maquila y hasta 15 días posteriores a la emisión del Acta de Finiquito que emite el Ministerio de Finanzas y Crédito Público.

2.2.5.8 No Se Entregan Divisas Cuando:

Se trata de exportaciones que no requieren visto bueno, ni las diferencias de hasta USD 5 entre el valor del comprobante de ingreso de divisas y el valor FOB de la exportación.

Se trata de trueque, recibándose un producto por el 100% del valor FOB del producto que se envía. Si el valor exportado es superior a la importación, se ingresará la diferencia en el plazo del contrato.

Son exportaciones temporales para perfeccionamiento pasivo o reimportación en el mismo estado. A menos que no se haga reimportación, debiéndose ingresar las divisas al valor FOB de exportación y pagarse la cuota redimible de la CORPEI.

Se exporten muestras sin valor comercial hasta por USD 5000 o su equivalente en otras divisas, en un año calendario.

2.2.5.9 Declaración Del Cupón-Cuota Redimible, COPEI

En el momento del ingreso de divisas, el exportador deberá efectuar también el pago de la cuota redimible de la CORPEI. La Ley de Comercio Exterior e Inversiones, LEXI, determina en el literal e) del artículo 22 el valor de las cuotas redimibles:

Las cuotas redimibles del 1.5 por mil (uno punto cinco por mil) sobre el valor FOB de las exportaciones del sector privado; excepto aquellas de US\$ 3.333,00 (tres mil trescientos treinta y tres dólares de los Estados Unidos de América) o menores, las cuales deberán aportar US\$ 5,00 (cinco dólares de los Estados Unidos de América);

El 0.50 por mil (cero punto cincuenta por mil) del valor FOB de las exportaciones de petróleo y sus derivados.

El 0.25 por mil (cero punto veinticinco por mil) sobre el valor FOB de toda importación, excepto aquellas menores a US\$ 20.000,00 (veinte mil dólares de los Estados Unidos de América), las cuales deberán aportar US\$ 5,00 (cinco dólares de los Estados Unidos de América)."

Cuando las contribuciones totalizan un mínimo de 500 USD, generan un Certificado de Aportación CORPEI, por su valor nominal en dólares y redimible a partir de los 10 años; sin reconocer intereses y garantizados por un fondo patrimonial creado para el efecto. E aportante puede endosar los certificados o utilizarlos para el pago de servicios que la CORPEI realice a su favor

2.2.5.10 Trámites Obligatorios

- Trámite: Aportación para reconstrucción de carreteras
- Tramitación: CORPECUADOR

2.3 Plan De Marketing Internacional

2.3.1 Diagrama de Porter

2.3.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En la actualidad nuestros principales competidores como a nivel país son Colombia y Costa Rica; quienes acceden a los mercados más importantes como son: EE.UU. y La Unión Europea en proporciones diferentes a nuestro país. El segundo exportador mundial nos ha desplazado del mercado de china, por precio y cercanía.

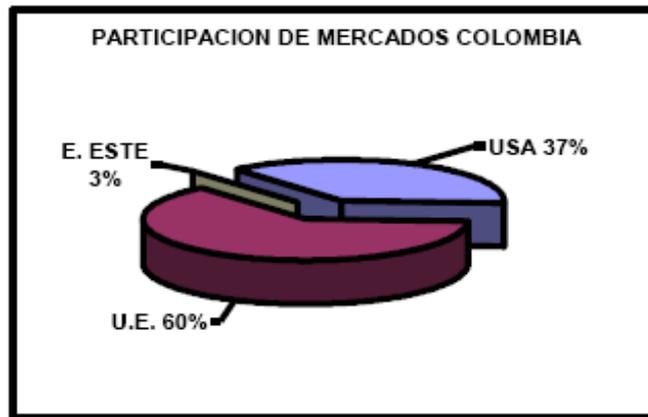


Gráfico 2.2: Participación de mercado de Colombia



Gráfico 2.3: Participación de mercado de Costa Rica

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta en el mercado ecuatoriano dado que en la actualidad existen 30 empresas exportadoras de banano, sin embargo son pocos los productores que tienen elaborados compromisos contractuales con los exportadores. Lo cual facilita el ingreso de nuevas compañías comercializadoras.

2.3.1.2 La rivalidad entre los competidores.

Existen un gran número de empresas exportadoras en el mercado actual existiendo un grupo mas representativo 5 compañías como: Ubesa (13.38%), Bananera Noboa (12.12%), Reybanpac (8.06%), Bonanza (7.50%), Fruit Kimtech (6.85%).

Existiendo un 3.66% distribuidos entre varias empresas pequeñas lo cual sigue siendo un porcentaje bastante atractivo por el cual competir a pesar de existir compañías dominantes.

2.3.1.3 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores tienen un alto poder de negociación puesto que el número de exportadores que desean el producto es alto y los proveedores los dispondrán al mejor precio por caja. Esto es una desventaja ya que no se podría conseguir el producto para cumplir con la cuota de exportación al coste más bajo.

2.3.1.4 Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los clientes es bajo dado la calidad y reconocimiento del producto en el plano internacional sin embargo existen diferente nivel de aranceles en los países importadores a las diferentes partidas arancelarias del banano.

Por lo tanto eso provocará que en ciertos países europeos el banano tenga ciertas barreras superiores a la de otros países.

En Ecuador a diferencia de los otros países productores de banano, por la labor de empresas exportadoras se ha logrado que las marcas más importantes en el mundo se nutran del banano ecuatoriano permitiendo la diversidad de tipos de cajas de banano que satisfacen la demanda de los consumidores. Algunas de las marcas presentes son:

Bonita, Dole, Le Fruit, Chiquita, Del Monte, Don Carlos entre otras.

2.3.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

El Banano no tiene un sustituto potencial dado el paso de los años sigue siendo considerado como una fruta de sabor único y con un gran contenido proteínico.

Por lo tanto a pesar de existir muchas frutas exportadas el banano ocupa un nivel único a nivel mundial.

2.3.2 MARKETING MIX

2.3.2.1 Producto

El producto se caracteriza por sus altos niveles de calidad y correctos controles sanitarios, adicionalmente posee contenido de nutrientes que provee a los consumidores un producto sano y nutritivo para su alimentación.

2.3.2.2 Precio

Si bien los precios sufren variaciones a lo largo del año, datos en la página del Banco Central del Ecuador indican que el pasado año el banano

tuvo un precio local promedio de \$4.70 por caja y en la actualidad se encuentra en el mercado local e internacional a un precio de \$6.25 por caja.

2.3.2.3 Plaza

Se necesitará la compra de tres camiones y así proceder al transporte local de la fruta. Luego de realizar la compra al productor nacional se procede a realizar el empaque del producto de manera inmediata para de esta manera ser transportado en los respectivos containers para realizar en embarque en los puertos más cercanos pudiendo ser los puertos de Guayaquil o Manta.

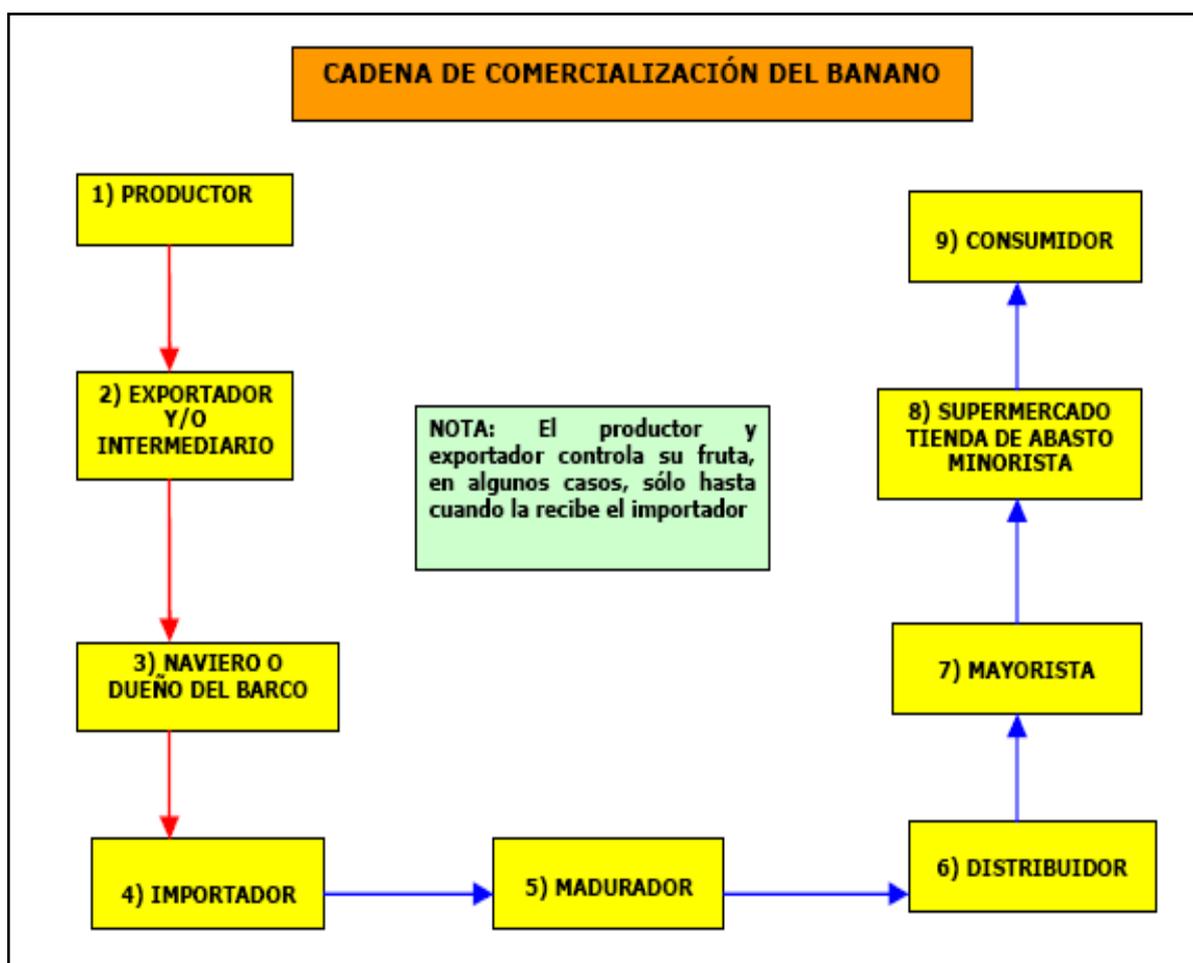


Figura 2.4: Cadena de comercialización del banano

Como se puede apreciar el exportador ecuatoriano realiza la venta solo se la realiza hasta el importador por lo cual gran porcentaje de utilidad se concentra en dos actores de la cadena, como navieras y los Supermercados.

2.3.2.4 Promoción

Se deberán establecer visitas programadas de nuestros clientes potenciales a las instalaciones de nuestros principales proveedores para demostrar el buen cuidado y normas de calidad que se realizan en el proceso de producción del producto que nuestra compañía les vende en el exterior.

Participar de manera activa en las reuniones y convenciones internacionales de exportadores de banano para de esta manera crear nuevos lazos comerciales con futuros compradores y obtener conocimiento de los actuales integrantes de la unión europea en cuanto al consumo de banano así como también de los países que están en proceso de integración como lo son Turquía, ARYM (Antigua República Yugoslava de Macedonia) y Croacia.

Realizar contactos comerciales con los principales compradores de banano en mencionados países para lograr obtener una parte de la cuota de importación mensual o facilitar el incremento de sus importaciones de banano.

2.3.3 Análisis del Entorno

2.3.3.1 Microentorno

La industria bananera ecuatoriana exporto el año 2008 la cantidad de 237.525.037 cajas que representa un ingreso aproximado de 1509, 957,337 por concepto de divisas.

Constituyéndose en el primer producto de exportación del sector privado del país, después del petróleo y uno de los principales contribuyentes al eranio nacional.

Lo cual representa aproximadamente un 32% del comercio mundial del banano, el 50 % del PIB agrícola y el 20% de las exportaciones privadas del país.

Las inversiones en el área de producción alcanzan un aproximado de 900`000.000 millones de dólares entre plantaciones cultivadas, infraestructura y empacadoras de banano; constituyéndose en una de las mas importantes por el monto y el alcance que tiene en la economía nacional; y cerca de 800`000.000 millones de dólares en industrias colaterales.

2.3.3.2 Macroentorno

En la comercialización de la fruta hay que considerar que los precios están a las fluctuaciones de la oferta y la demanda del mercado internacional, la misma que varia en la temporada alta y temporada baja. Este factor se debe considerar en la fijación del precio promedio de la caja de banano, ya que los precios no pueden regirse por la exigencia de un Decreto Oficial, sino por las realidades del mercado.

Actuando en función de beneficiar al productor y al exportador.

La temporada alta corresponde a los 3 primeros meses del año pudiendo extenderse hasta el mes de abril. Por las condiciones del clima, transporte y condiciones en general. se demanda mayor cantidad de fruta y como en dicha etapa en que los países productores de centro y Sudamérica su producción decae, la demanda es mayor que la oferta y el precio sube, por lo cual en el año 2006 se pudo llegar a pagar en enero del 2006 hasta \$10 la caja para el mercado spot.

En la temporada baja, por circunstancias de temperatura elevadas, aparición de frutas autóctonas, vacaciones escolares, etc., la demanda decae; adicionalmente la producción de los países centroamericanos ,la sobreproducción de banano generado por nuestro país; por lo cual se llega a pagar en el exterior un precio aproximado de \$4.00 la caja ocasionando inmensas perdidas a quienes exportan, pero que deben asumirlas ,en razón de haber suscritos contratos de compra –venta de fruta con el exterior.

2.3.4 F.O.D.A aplicado a la empresa

2.3.4.1 Fortalezas

- Fuente de divisas.
- Función social: empleos directos genera divisas de trabajo.
- Cumple con responsabilidad social en sectores de salud y educación
- Capital de trabajo.
- Productos y marcas bien posicionados.

2.3.4.2 Oportunidades

- Demanda potencial en grupo de la Unión Europea.

- No existe ni monopolio ni oligopolio.
- Condiciones climáticas favorables todo el año.

2.3.4.3 Debilidades

- Productores y exportadores politizan la actividad.
- Falta de recursos de crédito y financiamiento.
- Incumplimiento en aspectos sociales y medio ambiente.

2.3.4.4 Amenazas

- Ineficiencia productiva.
- Precio oficial no ajustado a la realidad mundial.
- Exceso de plantaciones.
- Falta de seguridad jurídica.
- Régimen Unión Europea excesivo.(€176 por Tm.)
- Certificaciones exigidas por los países compradores.

2.3.5 Logo de la Empresa

El logo de Ecuabanana S.A. fue creado pensando en demostrar que el producto que se exporta es Ecuatoriano 100% por lo cual se empleó el mapa de nuestro país con los colores de su bandera y adicionalmente el producto a ser exportado, en este caso el banano; este tiene un aspecto amigable y confiable; así mismo en la parte inferior del logo se encuentra en nombre de la empresa y un pequeño lema en el que se recalca la calidad del producto y demostrando una vez más su origen, para que el consumidor posicione en su mente nuestro producto.



Figura 2.5: Logo y Eslogan de la compañía

2.3.6 Eslogan

“Banano digno de exportación, Ecuabana te ofrece lo mejor y es directo desde Ecuador”

2.3.7 Etiqueta

Al producto de exportación de le aplicará una etiqueta para que sea reconocida su marca y origen. A continuación se realiza una muestra de lo mencionado.



Figura 2.6: Etiqueta para Banano



Figura 2.7: Presentación del Banano

CAPITULO III

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Este capítulo tiene como finalidad analizar los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, los costos y evaluar el potencial de la compañía Ecuabanana en su proceso de exportación de banano hacia la Unión Europea.

3.1 Inversión Del Proyecto

La inversión del proyecto constará con todos los activos fijos necesarios para poner en marcha las actividades de la empresa, dichos activos están clasificados en equipo de computación, mueble y enseres. Dichos activos de detallan en el siguiente cuadro:

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Equipos de Computación			4.650,00
Computadoras + impresoras	5	850,00	4.250,00
Scanner	3	110,00	330,00
Impresora Matricial	1	70,00	70,00
Muebles de Oficina			2.240,00
Escritorios	5	230,00	1.150,00
Sillas Ejecutivas	5	50,00	250,00
Sillones	4	70,00	280,00
Archivadores	7	80,00	560,00
Vehículos			78.000,00
Camiones	3	26.000,00	78.000,00
Inversión Inicial	33		84.890,00

Cuadro 3.1

Fuente: Elaborado por Autores

3.2 Costos

3.2.1 Costos Operacionales

En cuanto al presupuesto operaciones se consideran todos los rubros que serán utilizados para poner en marcha el negocio. Este balance consta con alquiler de oficina y de una bodega, compra de material para banano, gastos operacionales en los que se incurre para el proceso de exportación y los gastos administrativos que se cobran por las operaciones realizadas en dichas actividades.

El desglose de la compra de material de banano se basa en dos componentes especiales que con la caja de cartón, fondo y los Pads que son de suma importancia para el banano.

Presupuesto de Operación		
Descripción	Valor	Costo Anual
		336.000,00
Materiales Directos	1,12	0
Tapa	0,41	
Fondo	0,63	
Pads	0,08	
	220,	
Gasto Operacional	00	2.640,00
	400,	
Gastos de Alquiler de oficina	00	4.800,00
Gastos de Alquiler de	1.00	
Bodega	0,00	12.000,00
	250,	
Gastos de Mantenimiento	00	3.000,00
Total	1.871,12	358.440,00

Cuadro 3.2

Fuente: Autores del Proyecto

Los gastos operacionales pertenece al pago que se le realizará al agente de aduana, esta persona cobrará \$55 dólares por trámite o buque y como la empresa necesitará de sus servicios 4 veces al mes suma un valor \$220 dólares mensuales, para los gastos de alquiler se consideran incrementos del 10% segunda ley lo establece y los gastos de mantenimiento de los vehículos son un estimado constante. Los valores anuales de los presenta en el anexo 8.

3.2.2 Costos de Mano de Obra

El coste de la Mano de Obra Directa, el cual se refiere al salario que recibe cada trabajador que se encuentra directamente relacionado con la actividad de la compañía, tales como: Gerente General, contador con su respectivo asistente, choferes, secretaria, un mensajero, agente y operador portuario, un abogado, bodeguero y coordinado de ventas para los. En el

anexo 7 se especifican los desembolsos de dinero para el proyecto por concepto de salarios y beneficios de ley.

Presupuesto de Personal				
Descripción	Canti dad	Costo Unitario	Costo Total	Costo Anual
Gerente General	1	\$ 1.500,00	1.500,00	\$ 18.000,00
Contador	1	850,00	850,00	10.200,00
Coordinador de Ventas	1	700,00	700,00	0
Choferes	3	750,00	750,00	8.400,00
Asistente Contable	1	350,00	350,00	9.000,00
Secretaria	1	250,00	250,00	4.200,00
Mensajero	1	250,00	250,00	3.000,00
Coordinador de Operaciones	1	500,00	500,00	3.000,00
Abogado	1	400,00	400,00	6.000,00
Bodeguero	2	400,00	400,00	4.800,00
Agente Portuario	1	350,00	350,00	4.800,00
Operador Portuario	2	600,00	600,00	4.200,00
Total				\$ 82.800,00

Cuadro 3.3

Fuente: Autores del Proyecto

3.3 Gastos

3.3.1 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos contemplan los rubros de papelería y suministros para el manejo de las oficinas. (Anexo 9)

3.3.2 Gastos de Exportación

Estos gastos indican los valores del personal encargado de la supervisión del proceso de exportación en el puerto, así mismo los gastos en los que se incurre en el proceso de exportación, por ejemplo los impuestos de CORPEI,

CORPECUADOR Y SESA, los valores de estos impuestos sumen 0.06 centavos de dólar por caja de banano, incluimos los costos de logística de la mercancía y la emisión de documentos de exportación, es decir, el envío del B/L, este tiene un costo de \$ 30 más IVA. En el anexo 15 se detalla los gastos anuales en cual se consideró un incremento del 2% anual.

3.3.3 Depreciación

La depreciación es la pérdida de valor contable que sufren los activos fijos por el uso a que se les somete y su función productora de renta. En la medida en que avance el tiempo de servicio, decrece el valor contable de dichos activos.

La vida contable de un activo fijo depreciable comienza desde la fecha en que la empresa lo compra y lo empieza a explotar económicamente hasta la fecha en que se cumple su depreciación total. En la depreciación de activos fijos se puede observar la pérdida de valor de las maquinarias, equipos, herramientas y vehículos como consecuencia de la utilización de los mismos.

El método de depreciación en línea recta es el más común, se calcula la depreciación anual dividiendo el coste inicial de cada activo fijo para el número de años de vida útil. Con estos datos se obtiene la depreciación acumulada, y el valor en libros, el cual viene dado por la diferencia entre el costo inicial del activo fijo menos la depreciación acumulada.

El valor en libros es utilizado con fines contables, pues en la práctica existen activos fijos que pueden ser vendidos en el mercado de activos usados, obteniendo así una fuente ingresos adicionales para el proyecto. En el anexo 10 se presenta la tabla de depreciación para los activos fijos empleados en la operación del proyecto.

3.4 Estructura del Financiamiento

La compañía ECUABANANA tendrá financiamiento compuesto por capital propio y capital externo, el mismo que se lo obtendrá por medio de la Corporación Financiera Nacional.

El monto de inversión inicial requerido es de \$84.890 dólares, el mismo está compuesto por 7.51% de capital propio y del 92.49% de recursos externos. La Corporación Financiera Nacional consta con una serie de proyectos entre los cuales consta FOPEX otorgado a los exportadores, el mismo que da un plazo máximo de 2 años con una tasa de interés del 6% anual y puede otorgar hasta \$7 millones de dólares.

Concepto	Importe	Participación
Capital Propio	\$ 6.890,00	7,51%
Préstamo a CFN	84.890,00	92,49%
Total	\$ 91.780,00	100,00%

Cuadro 3.4
Fuente: Autores del Proyecto

3.5 Flujo de Caja

Se presenta el flujo de Caja que generaría el proyecto durante una vida útil de 10 años, mostrando los inconvenientes de liquidez y solvencia en los que podríamos incurrir.

Año	Flujo de Caja
Año 1	-47.958,73
Año 2	-13.050,80
Año 3	57.278,28
Año 4	97.276,77
Año 5	108.319,93
Año 6	178.146,06
Año 7	225.825,25
Año 8	274.140,24
Año 9	323.234,48
Año 10	407.145,46

Cuadro 3.5

Fuente: Autores del Proyecto

3.6 Determinación de TIR y TMAR

Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto expresada por la TIR supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza. Para su cálculo se usa la siguiente formula:

$$VAN = -I + \sum_{i=1}^N \frac{Q_i}{(1 + TIR)^i} = 0$$

TMAR

La TMAR es la tasa que representa una medida de rentabilidad, la mínima que se le exigirá al proyecto de tal manera que permita cubrir especialmente el totalidad de la inversión, los egresos operacional, intereses e impuestos y la rentabilidad que desea el inversionista. En este caso de usará una TMAR del 30%.

Por lo tanto se tomaran decisiones del proyecto tomando en cuenta lo siguiente:

$TIR \geq TMA$ **Acéptese la inversión.**

$TIR < TMAR$ **Rechácese la inversión**

Estas condiciones serán analizadas en el flujo de efectivo comparando ambas tasas y saber la rentabilidad del proyecto.

Los resultados del proyecto presentan una TIR de 56% con una TMAR del 30%, existe una diferencia del 26%, lo que significa que se acepta el proyecto. Para la toma de decisión se hizo un análisis de sensibilidad mediante el programa @Risk, los resultados se encuentran en los anexos 18, 19, 20.

Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones

- El presente proyecto a lo largo de su contenido explica la factibilidad de la exportación de banano ecuatoriano. Como objetivo general se tenía la exportación a países de la Unión Europea, y se puede observar que para nuestro producto no existen tantas barreras comparado con otros países.
- Los nuevos mercados europeos son una gran oportunidad para nuestro proyecto ya que tienen conocimiento de los productos de exportación que tiene el Ecuador.
- La estructura orgánica es simple y dividida por funciones, controlando y guiando todos los asuntos económicos y administrativos que intervienen en el proyecto.
- Uno de los puntos más importantes para este proyecto es la parte financiera, ya que se demuestra con costos reales como se llevaría a cabo el mismo, ofreciendo nuevas ideas de emprendimiento para el mismo. Estos costos son bastante elevados y todas esas variables de incremento han sido tomadas en cuenta para la toma de decisiones.
- En el análisis financiero observamos grandes oportunidades para invertir en este tipo de negocios, alcanzando una tasa atractiva de retorno de 56% durante su período de análisis.

Recomendaciones

- Una de las primeras recomendaciones es que se debería promocionar un poco más la marca ecuatoriana a nivel mundial, ya que esto daría más oportunidades al país en el comercio exterior y no solo en productos agrícolas sino con toda la riqueza ecuatoriana.
- Tomar medidas de prevención en lo que son los precios de nuestros productos al exterior por lo que en la actualidad existen conflictos para establecer un precio fijo especialmente en el banano, velando por el beneficio a ambas partes intervinientes en el comercio.
- Brindar capacitación a los productores ecuatorianos para sepan de que manera llegar a tener un mayor beneficio de sus cultivos, para de esta manera incrementar el empleo de las personas que dependen de esta industria. Además de que entre estas capacitaciones estén las normas de calidad que se deben tener para seguir brindando un producto de calidad al mundo.
- Otorgar mayor financiamiento a personas que quieran emprender esta clase de negocios ya que por falta de recursos estos quedan como ideas. Con estas congruencias se obtendrá un beneficio general.
- Investigar nuevos mercados potenciales.
- Introducir otras clases de producto ecuatoriano.

SOXENZA

ANEXO 1

Cifras Acumuladas de Exportaciones 2008

Destino de las Exportaciones 2008		
	Volumen	%
Mediterráneo	5.367.583	25,97%
Rusia	4.523.329	21,88%
Mar del Norte/ Báltico	4.296.466	20,78%
Estados Unidos	3.183.375	15,40%
Cono Sur	1.339.859	6,48%
Europa del Este	788.521	3,81%
África	511.490	2,47%
Oriente	285.291	1,38%
Medio Oriente	251.568	1,22%
Oceanía	124.482	0,60%
Total	20.671.964	100,00%

Acumulado de las Exportaciones 2008		
	Volumen	%
Mediterráneo	42.629.027	23,97%
Rusia	41.191.317	23,16%
Mar del Norte/ Báltico	35.346.086	19,88%
Estados Unidos	33.399.618	18,78%
Cono Sur	11.468.721	6,45%
Europa del Este	4.393.970	2,47%
África	3.541.529	1,99%
Oriente	3.282.705	1,85%
Medio Oriente	1.621.957	0,91%
Oceanía	953.620	0,54%
Total	177.828.550	100,00%

ANEXO 2

Comparativo de Exportaciones por Destino/2008			
	2007	2008	%
África	951.822	3.282.705	244,89%
Europa del Este	1.900.069	3.541.529	86,39%
Mar del Norte/ Báltico	29.090.175	35.346.086	21,51%
Rusia	35.119.535	41.191.317	17,29%
Cono Sur	9.818.848	11.468.721	16,80%
Mediterráneo	51.412.534	42.629.027	-17,08%
Oceanía	1.004.178	953.620	-5,03%
Estados Unidos	35.944.242	33.399.618	-7,08%
Oriente	1.874.183	1.621.957	-13,46%
Medio Oriente	6.322.442	4.393.970	-30,50%
Total	173.438.028	177.828.550	2,53%

Comparativo de Exportaciones

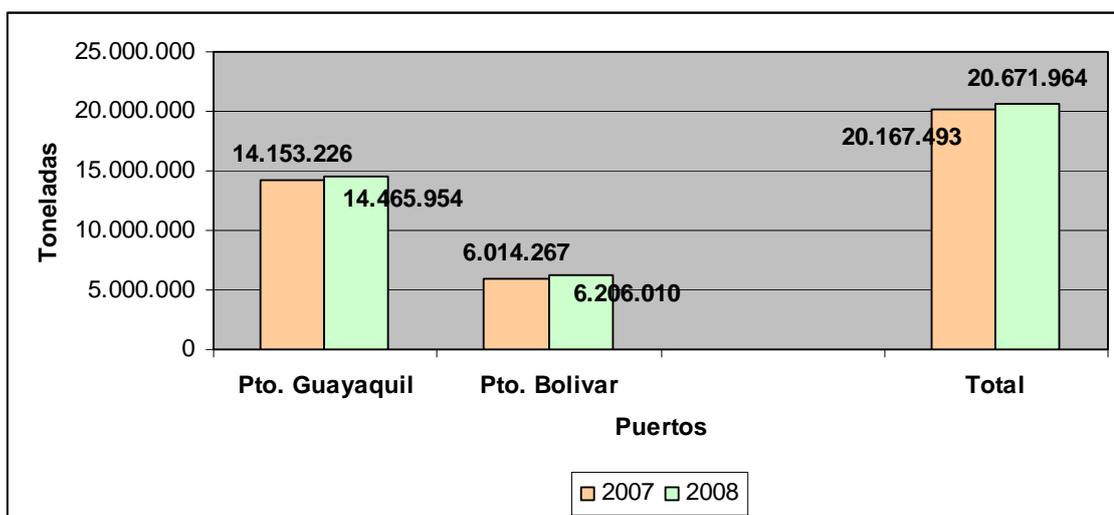
ANEXO 3

Exportaciones por Puerto /2008

Exportaciones por Puerto/2008				
Puerto	Pto. Guayaquil	Pto. Bolívar	Pto. Esmeraldas	TOTAL
Cajas	14.465.954	6.206.010		20.671.964
%	70%	30%		100%

Acumulado				
Puerto	Pto. Guayaquil	Pto. Bolívar	Pto. Esmeraldas	TOTAL
Cajas	124.512.050	53.286.500		177.798.550
%	70%	30%		100%

	2007	2008
Pto. Guayaquil	14.153.226	14.465.954
Pto. Bolívar	6.014.267	6.206.010
Total	20.167.493	20.671.964



ANEXO 4

Presupuesto de Mano de Obra

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Sueldos	\$ 82.800,00	\$ 82.800,00	\$ 82.800,00	\$ 82.800,00	\$ 82.800,00	\$ 82.800,00	\$ 82.800,00	\$ 82.800,00	\$ 82.800,00	\$ 82.800,00
Aporte Personal 9,35%	7.741,80	7.741,80	7.741,80	7.741,80	7.741,80	7.741,80	7.741,80	7.741,80	7.741,80	7.741,80
Total a Pagar	\$ 75.058,20									
Incremento	237,62	\$ 259,01	\$ 282,32	\$ 307,72	\$ 335,42	\$ 365,61	\$ 398,51	\$ 434,38	\$ 473,47	\$ 516,09
Beneficios Sociales	7137,62	7159,01	7182,32	7207,72	7235,42	7265,61	7298,51	7334,38	7373,47	7416,09
Total de Mano de Obra	82.195,82	82.217,21	82.240,52	82.265,92	82.293,62	82.323,81	82.356,71	82.392,58	82.431,67	82.474,29

ANEXO 5

Presupuesto De Operación

Presupuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Materiales Directos	336.000,00	338.520,00	341.058,90	343.616,84	346.193,97	348.790,42	351.406,35	354.041,90	356.697,21	359.372,44
Gasto Operacional	2.640,00	2.653,20	2.666,47	2.679,80	2.693,20	2.706,66	2.720,20	2.733,80	2.747,47	2.761,20
Gastos de Alquiler de oficina	4.800,00	5.280,00	5.808,00	6.388,80	7.027,68	7.730,45	8.503,49	9.353,84	10.289,23	11.318,15
Gastos de Alquiler de Bodega	12.000,00	13.200,00	14.520,00	15.972,00	17.569,20	19.326,12	21.258,73	23.384,61	25.723,07	28.295,37
Gastos de Mantenimiento	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Total	358.440,00	362.653,20	367.053,37	371.657,44	376.484,05	381.553,65	386.888,77	392.514,14	398.456,97	404.747,17

ANEXO 6

Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS										
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Papelería Y suministros	840,00	865,20	891,16	917,89	945,43	973,79	1.003,00	1.033,09	1.064,09	1.096,01
Total	840,00	865,20	891,16	917,89	945,43	973,79	1.003,00	1.033,09	1.064,09	1.096,01

ANEXO 7

Presupuesto de Activos Fijos

BALANCE DE ACTIVOS FIJOS					
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor de Compra	Depreciación	
Equipos de Computación			4.650,00		1.550,00
Computadoras + impresoras	5	850,00	4.250,00	1.417	
Scanner	3	110,00	330,00	110	
Impresora Matricial	1	70,00	70,00	23	
Muebles de Oficina			2.240,00		224,00
Escritorios	5	230,00	1.150,00	115	
Sillas Ejecutivas	5	50,00	250,00	25	
Sillones	4	70,00	280,00	28	
Archivadores	7	80,00	560,00	56	
Vehículos			78.000,00		15.600,00
Camiones	3	26.000,00	78.000,00	15.600	
Inversión Inicial	33		84.890,00		17.374,00

ANEXO 8

Calendario de Venta de Activos

Descripción	Calendario de Reinversión									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Equipos de Computación										
Computadoras + impresoras			4.250			4.250			4.250	
Scanner			330			330			330	
Impresora Matricial			70			70			70	
Muebles de Oficina										
Escritorios										1.150
Sillas Ejecutivas										250
Sillones										280
Archivadores										560
Vehículos										
Camiones						78.000				78.000
Inversión Inicial			4.650,00		78.000,00	4.650,00			4.650,00	80.240,00

ANEXO 9

Ingresos Por Venta de Activos

INGRESOS POR VENTA										
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Equipos de Computación						0,00			0,00	
Computadoras + impresoras			1.062,50			1.062,50			1.062,50	
Scanner			82,50			82,50			82,50	
Impresora Matricial			17,50							
Muebles de Oficina										
Escritorios										173
Sillas Ejecutivas										38
Sillones										42
Archivadores										84
Vehículos										
Camiones					31.200					31.200
Inversión Inicial			1.162,50		31.200,00	1.145,00			1.145,00	31.536,00

ANEXO 10

Valor de Desecho

BALANCE DE ACTIVOS FIJOS									
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor de Compra	Vida Útil	Depreciación. Anual	Años Depreciándose	Depreciación Acumulada	Valor de desecho	
Equipos de Computación			4.650,00						
Computadoras + impresoras	5	850,00	4.250,00	3	1.417	3	4.250	0,00	
Scanner	3	110,00	330,00	3	110	3	330	0,00	
Impresora Matricial	1	70,00	70,00	3	23	3	70	0,00	
Muebles de Oficina			2.240,00						
Escritorios	5	230,00	1.150,00	10	115	5	575	575,00	
Sillas Ejecutivas	5	50,00	250,00	10	25	5	125	125,00	
Sillones	4	70,00	280,00	10	28	5	140	140,00	
Archivadores	7	80,00	560,00	10	56	5	280	280,00	
Vehículos			78.000,00						
Camiones	3	26.000,00	78.000,00	5	15.600	3	46.800	31.200,00	
Inversión Inicial			84.890,00		17.374,00		52.570,00		
						Valor de Desecho		32.320,00	

ANEXO 11

Tabla de Amortización

Concepto	Importe
Capital Propio	\$ 6.890,00
Préstamo a CFN	84.890,00
Total	\$ 91.780,00

Datos:

Periodos	2
Tasa (anual)	6,00%
Préstamo	84.890,00

Nº	Pago	Interés	Capital	Saldo
0	-	-	-	84.890,00
1	\$ 47.538,40	\$ 5.093,40	\$ 42.445,00	\$ 42.445,00
2	\$ 44.991,70	\$ 2.546,70	\$ 42.445,00	\$ 0,00

ANEXO 12

Gastos de Exportación

GASTOS DE EXPORTACION				
Denominación	Nº	Valor Mensual	Total	
Misiones Comerciales				
Viáticos	3	450	5.400,00	
Logística de Transporte				
Transporte Terrestre	3	1500	18.000,00	
Transporte Marítimo	4	2000	24.000,00	
Tramites para exportar				
Impuestos			180.000,00	
Emisión de Documentos			1.612,80	
Total			229.012,80	

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos de Exportación	229.012,80	232.631,20	236.306,78	240.040,42	243.833,06	247.685,62	251.599,06	255.574,32	259.612,40	263.714,27

ANEXO 13

Estado de Resultados

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Venta Banano	300.000,00	306.750,00	313.651,88	320.709,04	327.925,00	335.303,31	342.847,63	350.561,70	358.449,34	366.514,45
Precio	6,75	6,92	7,09	7,27	7,45	7,64	7,83	8,02	8,22	8,43
Ingreso Por Ventas	2.025.000,00	2.122.326,56	2.224.330,88	2.331.237,79	2.443.282,90	2.560.713,19	2.683.787,46	2.812.777,00	2.947.966,09	3.089.652,71
Ingreso por venta material	30.000,00	30.150,00	30.300,75	30.452,25	30.604,52	30.757,54	30.911,33	31.065,88	31.221,21	31.377,32
Costo de materia Prima	1.410.000,00	1.445.250,00	1.481.381,25	1.518.415,78	1.556.376,18	1.595.285,58	1.635.167,72	1.676.046,91	1.717.948,09	1.760.896,79
Ventas Netas	645.000,00	707.226,56	773.250,38	843.274,26	917.511,24	996.185,14	1.079.531,07	1.167.795,97	1.261.239,22	1.360.133,24
(+) Ingresos por reinversión	0,00	0,00	1.162,50	0,00	31.200,00	1.145,00	0,00	0,00	1.145,00	31.536,00
(-) Costo Mano de Obra	82.195,82	82.217,21	82.240,52	82.265,92	82.293,62	82.323,81	82.356,71	82.392,58	82.431,67	82.474,29
(-) Gastos Operacionales	358.440,00	362.653,20	367.053,37	371.657,44	376.484,05	381.553,65	386.888,77	392.514,14	398.456,97	404.747,17
(-) Gastos de Administración	840,00	865,20	891,16	917,89	945,43	973,79	1.003,00	1.033,09	1.064,09	1.096,01
(-) Gastos de Depreciación	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00
(-) Gastos de Amortización	47.538,40	44.991,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Gastos por reinversión de activos	0,00	0,00	4.650,00	0,00	78.000,00	4.650,00	0,00	0,00	4.650,00	80.240,00
(-) Gastos de Exportación	229.012,80	233.593,06	238.264,92	243.030,22	247.890,82	252.848,64	257.905,61	263.063,72	268.325,00	273.691,50
UAI	-90.401,02	-34.467,80	63.938,93	128.028,79	145.723,33	257.606,26	334.002,97	411.418,43	490.082,49	532.046,29
Impuestos	-18.984,21	-7.238,24	13.427,17	26.886,05	30.601,90	54.097,31	70.140,62	86.397,87	102.917,32	111.729,72
Utilidad Neta	-71.416,81	-27.229,56	50.511,75	101.142,74	115.121,43	203.508,94	263.862,35	325.020,56	387.165,17	420.316,57
Utilidad Neta/Ventas	-11%	-4%	7%	12%	13%	20%	24%	28%	31%	31%
Utilidad Promedio	176.800,31									

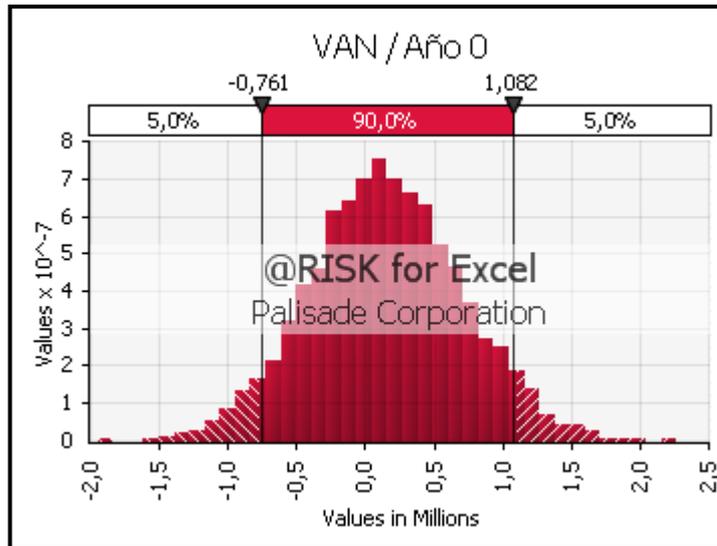
ANEXO 14

Flujo de Caja

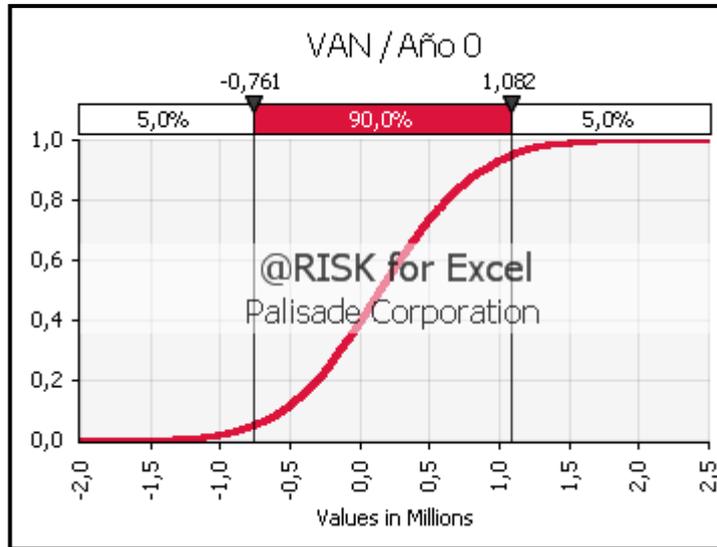
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(+) Ingresos		645.000,00	707.226,56	774.412,88	843.274,26	948.711,24	997.330,14	1.079.531,07	1.167.795,97	1.262.384,22	1.391.669,24
Total Disponible		645.000,00	707.226,56	774.412,88	843.274,26	948.711,24	997.330,14	1.079.531,07	1.167.795,97	1.262.384,22	1.391.669,24
(-) Egresos por reinversión activos		0,00	0,00	4.650,00	0,00	78.000,00	4.650,00	0,00	0,00	4.650,00	80.240,00
(-) Egresos por MO		82.195,82	82.217,21	82.240,52	82.265,92	82.293,62	82.323,81	82.356,71	82.392,58	82.431,67	82.474,29
(-) Egresos por Gto. Operación		358.440,00	362.653,20	367.053,37	371.657,44	376.484,05	381.553,65	386.888,77	392.514,14	398.456,97	404.747,17
(-) Egresos por Gto. Administrativo		840,00	865,20	891,16	917,89	945,43	973,79	1.003,00	1.033,09	1.064,09	1.096,01
(-) Egresos de Exportación		229.012,80	233.593,06	238.264,92	243.030,22	247.890,82	252.848,64	257.905,61	263.063,72	268.325,00	273.691,50
(-) Egresos de Impuestos		-18.984,21	-7.238,24	13.427,17	26.886,05	30.601,90	54.097,31	70.140,62	86.397,87	102.917,32	111.729,72
(-) Intereses		5.093,40	2.546,70								
(-) Depreciación		17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00
Gastos de Constitución	800,00										
Total de Egresos	800,00	673.971,81	692.011,12	723.901,13	742.131,52	833.589,81	793.821,20	815.668,72	842.775,41	875.219,05	971.352,68
Utilidad Antes de Impuestos	-800,00	-28.971,81	15.215,44	50.511,75	101.142,74	115.121,43	203.508,94	263.862,35	325.020,56	387.165,17	420.316,57
(-) Impuestos		-6.084,08	3.195,24	10.607,47	21.239,98	24.175,50	42.736,88	55.411,09	68.254,32	81.304,69	88.266,48
Utilidad después de impuestos	-800,00	-22.887,73	12.020,20	39.904,28	79.902,77	90.945,93	160.772,06	208.451,25	256.766,24	305.860,48	332.050,09
(+) Depreciación		17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00	17.374,00
(+) Valor de desecho											57.721,38
(+) Préstamo	84.890,00										
(-) Amortización		42.445,00	42.445,00								
(-) Inversión	84.890,00										
(-) Capital de Trabajo	47.549,90										
Flujo de Caja Neto	-48.349,90	-47.958,73	-13.050,80	57.278,28	97.276,77	108.319,93	178.146,06	225.825,25	274.140,24	323.234,48	407.145,46
VAN		\$ 162.858,28	TIR	56%	TMAR	30,00%					

ANEXO 15

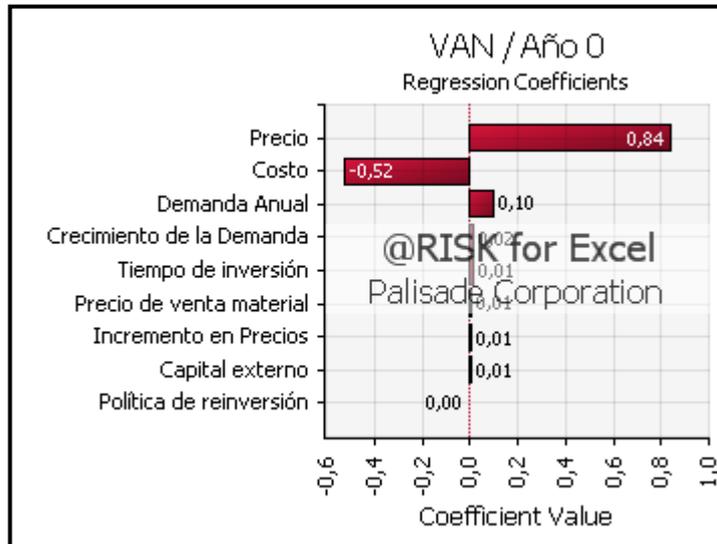
Reporte @Risk - VAN



Simulation Summary Information	
Workbook Name	Para simular.xls
Number of Simulations	1
Number of Iterations	10000
Number of Inputs	134
Number of Outputs	3
Sampling Type	Monte Carlo
Simulation Start Time	1/30/09 10:03:03
Simulation Duration	00:00:54
Random # Generator	Mersenne Twister
Random Seed	1789552169



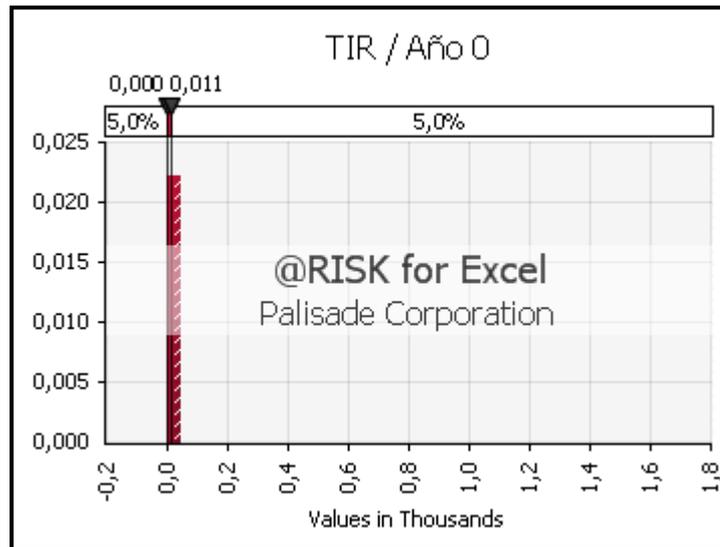
Summary Statistics for VAN / Año 0			
Statistics		Percentile	
Minimum	\$ -1.944.055,23	5%	\$ -761.258,58
Maximum	\$ 2.488.923,17	10%	\$ -550.879,70
Mean	\$ 154.127,00	15%	\$ -418.791,61
Std Dev	\$ 557.555,42	20%	\$ -307.571,26
Variance	3,10868E+11	25%	\$ -217.562,71
Skewness	0,048907296	30%	\$ -143.472,63
Kurtosis	3,04769301	35%	\$ -63.912,68
Median	\$ 143.718,10	40%	\$ 7.637,54
Mode	\$ 56.950,00	45%	\$ 76.878,78
Left X	\$ -761.258,58	50%	\$ 143.718,10
Left P	5%	55%	\$ 215.519,23
Right X	\$ 1.082.449,77	60%	\$ 287.859,64
Right P	95%	65%	\$ 362.125,05
Diff X	\$ 1.843.708,35	70%	\$ 437.388,18
Diff P	90%	75%	\$ 524.298,75
#Errors	0	80%	\$ 622.472,24
Filter Min	Off	85%	\$ 736.566,84
Filter Max	Off	90%	\$ 882.260,02
#Filtered	0	95%	\$ 1.082.449,77



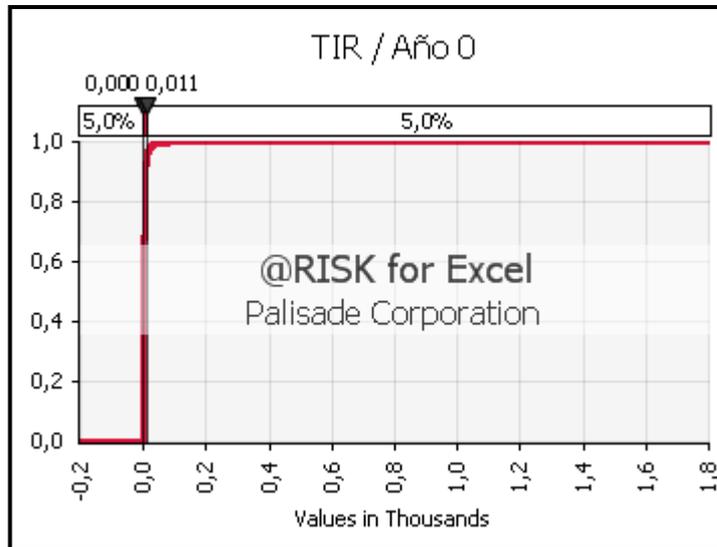
Regression and Rank Information for VAN / Año 0			
Rank	Name	Regr	Corr
1	Precio	0,837	0,833
2	Costo	-0,522	-0,516
3	Demanda Anual	0,101	0,086
4	Crecimiento de la Demanda	0,018	0,026
5	Tiempo de inversión	0,011	0,016
6	Precio de venta material	0,011	0,032
7	Incremento en Precios	0,008	0,002
8	Capital externo	0,007	0,000
9	Política de reinversión	-0,002	-0,006
10	Incremento materia prima	0,000	-0,009263637
11	Incremento Gto Operativa	0,000	0,006759775
12	Incremento Anual de alquiler	0,000	-0,005850249
13	Incremento en Suministros	0,000	-0,005624931
14	Incremento Gto Exportación	0,000	0,002418251

ANEXO 16

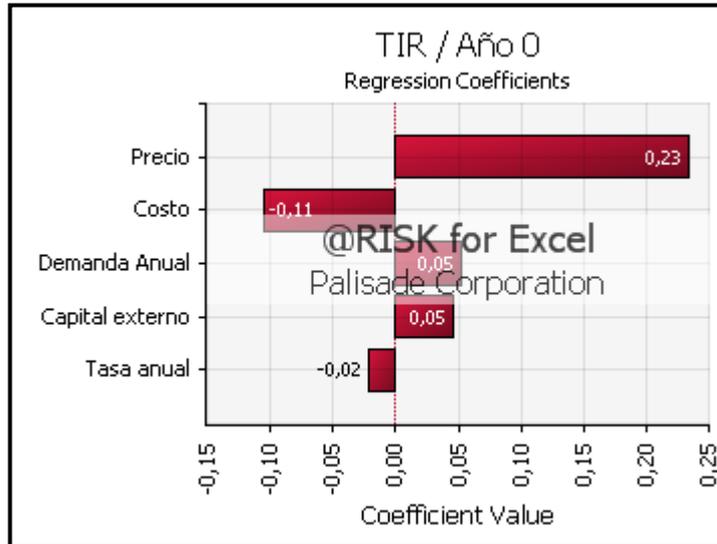
Reporte @Risk - TIR



Simulation Summary Information	
Workbook Name	Para simular.xls
Number of Simulations	1
Number of Iterations	10000
Number of Inputs	134
Number of Outputs	3
Sampling Type	Monte Carlo
Simulation Start Time	1/30/09
Simulation Duration	10:03:03
Random # Generator	Mersenne Twister
Random Seed	1789552169



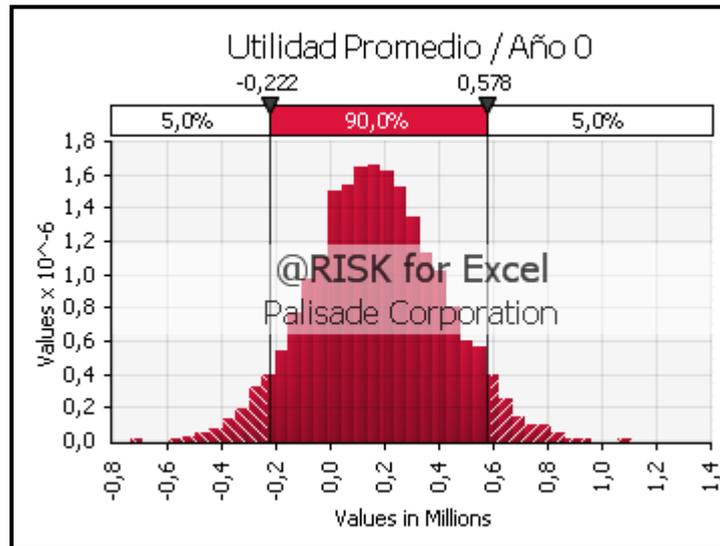
Summary Statistics for TIR / Año 0		
Statistics		Percentile
Minimum	-9%	5% 7%
Maximum	170758%	10% 12%
Mean	339%	15% 19%
Std Dev	2433%	20% 25%
Variance	591,7132249	25% 32%
Skewness	52,01639999	30% 40%
Kurtosis	3342,107712	35% 48%
Median	88%	40% 59%
Mode	12%	45% 72%
Left X	7%	50% 88%
Left P	5%	55% 108%
Right X	1094%	60% 133%
Right P	95%	65% 167%
Diff X	1087%	70% 210%
Diff P	90%	75% 266%
#Errors	2194	80% 347%
Filter Min	Off	85% 469%
Filter Max	Off	90% 656%
#Filtered	0	95% 1094%



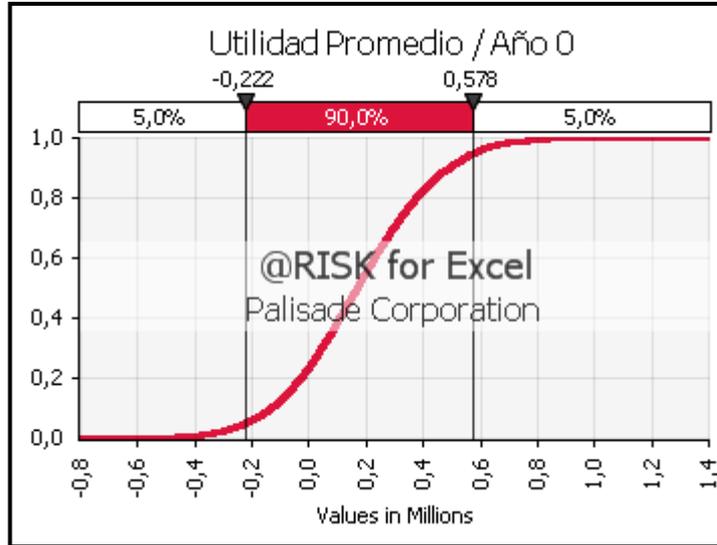
Regression and Rank Information for TIR / Año 0			
Rank	Name	Regr	Corr
1	Precio	0,234	0,764
2	Costo	-0,105	-0,378
3	Demanda Anual	0,053	0,090
4	Capital externo	0,046	0,023
5	Tasa anual	-0,021	-0,009
6	Precio de venta material	0,000	0,012396317
7	Crecimiento de la Demanda	0,000	-0,011960502
8	Incremento en Precios	0,000	0,011432184
9	Incremento materia prima	0,000	-0,009248391
10	Incremento Gto Operativos	0,000	-0,009106457
11	Incremento Anual de alquiler	0,000	0,009082161
12	Incremento en Suministros	0,000	0,008806772
13	Incremento Gto Exportación	0,000	0,008558783
14	Política de reinversión	0,000	-0,007860363

ANEXO 17

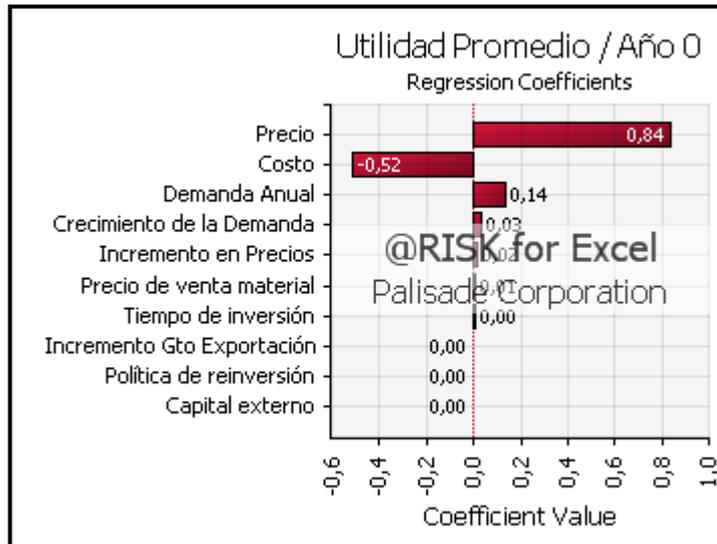
Reporte @Risk – Utilidad Promedio



Simulation Summary Information	
Workbook Name	Para simular.xls
Number of Simulations	1
Number of Iterations	10000
Number of Inputs	134
Number of Outputs	3
Sampling Type	Monte Carlo
Simulation Start Time	1/30/09 10:03:03
Simulation Duration	00:00:54
Random # Generator	Mersenne Twister
Random Seed	1789552169



Summary Statistics for Utilidad Promedio / Año 0			
Statistics		Percentile	
Minimum	-735.880,08	5%	-222.403,80
Maximum	1.206.144,55	10%	-133.378,47
Mean	173.249,76	15%	-75.300,18
Std Dev	242.155,02	20%	-26.906,37
Variance	58639053128	25%	11.498,38
Skewness	0,074924963	30%	43.439,56
Kurtosis	3,040774505	35%	78.128,78
Median	168.243,20	40%	108.214,82
Mode	80.647,07	45%	137.605,62
Left X	-222.403,80	50%	168.243,20
Left P	5%	55%	199.049,85
Right X	578.081,61	60%	229.914,46
Right P	95%	65%	261.978,37
Diff X	800.485,41	70%	296.578,99
Diff P	90%	75%	333.062,60
#Errors	0	80%	376.197,53
Filter Min	Off	85%	425.674,10
Filter Max	Off	90%	491.917,83
#Filtered	0	95%	578.081,61



Regression and Rank Information for Utilidad Promedio / Año 0

Rank	Name	Regr	Corr
1	Precio	0,835	0,830
2	Costo	-0,516	-0,511
3	Demanda Anual	0,139	0,122
4	Crecimiento de la Demanda	0,033	0,040
5	Incremento en Precios	0,015	0,009
6	Precio de venta material	0,010	0,031
7	Tiempo de inversión	0,005	0,010
8	Incremento Gto Exportación	-0,002	-0,014
9	Política de reinversión	-0,002	-0,006
10	Capital externo	-0,002	-0,008
11	Incremento materia prima	0,000	0,008675042
12	Incremento Gto Operativos	0,000	-0,008123341
13	Incremento Anual de alquiler	0,000	0,006191184
14	Incremento en Suministros	0,000	-0,006073645