

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



*Facultad de*  
**Ciencias Sociales  
y Humanísticas**



“Diseño de un plan de negocios para la exportación de  
rambután de Ecuador a Estados Unidos”

Proyecto Integrador realizado por:

Daniel Antonio Alcívar Bozada

Alexis Manuel Castro Godoy

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la**

**Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Director del Proyecto: Msc José Omar Zurita Cueva

Guayaquil - Ecuador

AÑO

2016

## DEDICATORIA

Se la dedico principalmente a mis padres por haberme guiado a lo largo de mi camino universitario, también a mis amigos que me supieron aconsejar y brindar su apoyo en el momento necesario, dedico este esfuerzo y logro obtenido al principal motor de mi vida, mi hijo quien estuvo siempre en mis pensamientos para alcanzar esta meta.

*Alexis Castro Godoy*

Se la dedico principalmente a Dios porque fue el principal promotor para continuar a lo largo del camino. A mis padres, Angel Felipe Alcívar Mero, María Esther Zavala Choez, mis hermanos/as que han sido el pilar fundamental en mi vida, los mismos que estuvieron conmigo en todo momento apoyándome en esta trayectoria para poder llegar con éxito hasta el final.

*Daniel Alcívar Bozada*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios, quien gracias a su voluntad hoy alcanzamos este logro.

A mis padres por haberme dado su apoyo incondicional en toda esta etapa de mi carrera universitaria, a la ingeniera Rocío Quinto quien es fiel testigo de todo mi trayecto profesional y que aportó en mi vida con un granito de arena para que hoy pueda cumplir esta meta, a mis amigos que hoy forman parte de este logro, y al MSC José Omar Zurita Cueva por haber sido nuestro guía.

*Alexis Castro Godoy*

Agradezco a Dios por haberme dado fuerzas, sabiduría y perseverancia para poder culminar con este gran reto y dar un paso más en mi vida profesional.

A mis padres por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de éste fuerte pero exitoso camino de mi vida universitaria, a todas las personas que de alguna manera me ayudaron a avanzar, a la empresa Torres & Torres, por la información proporcionada para terminar este trabajo, y al MSc José Omar Zurita Cueva por haber sido nuestro guía y director en todo este camino.

*Daniel Alcívar Bozada*

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma Escuela Superior Politécnica Del Litoral”

---

Daniel Antonio Alcívar Bozada

---

Alexis Manuel Castro Godoy

## SIGLAS

**CFR:** Cost and freight.  
**CIF:** Cost, insurance and freight.  
**CIU:** Clasificador Internacional Industrial Único.  
**CIP:** Carriage and insurance paid to.  
**CPT:** Carriage paid to.  
**DAE:** Declaración Aduanera de Exportación.  
**DAP:** Delivered at place.  
**DAT:** Delivered at terminal.  
**DDP:** Delivered duty paid.  
**DJO:** Declaración Juramentada de Origen.  
**EXW:** Ex works.  
**FAS:** Free alongside ship.  
**FCA:** Free carrier.  
**FDA:** Food and Drug Administration.  
**FOB:** Free on board.  
**FODA:** Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.  
**HACCP:** Hazard Analysis Critical Control Points.  
**IPCU:** Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana.  
**NOP:** National Organic Program.  
**PACA:** Perishable Agricultural Commodities Act.  
**PEST:** Político, económico, social y tecnológico.  
**PIB:** Producto interno bruto.  
**RUC:** Registro Único de Contribuyentes.  
**SENAE:** Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.  
**SGPC:** Sistema Global de Preferencias Comerciales.  
**SRI:** Servicio de Rentas Internas.  
**TIR:** Tasa interna de retorno.  
**USDA:** United States Department of Agriculture.  
**VAN:** Valor actual neto.  
**VUE:** Ventanilla única ecuatoriana.

## TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Definición del problema.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Objetivo general.....	5
1.5 Objetivos específicos.....	5
1.6 Alcance del estudio.....	6
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	7
2.1 Planeación estratégica.....	7
2.2 Negocios internacionales.....	8
2.2.1 Exportación.....	9
2.2.2 INCOTERMS.....	9
2.2.2.1 EXW – Ex Works.....	10
2.2.2.2 FCA – Free carrier.....	10
2.2.2.3 CPT – Carriage paid to.....	10
2.2.2.4 CIP – Carriage and insurance paid to.....	10
2.2.2.5 DAP – Delivered at place.....	10
2.2.2.6 DAT – Delivered at terminal.....	11
2.2.2.7 DDP – Delivered duty paid.....	11
2.2.2.8 FAS – Free alongside ship.....	11
2.2.2.9 FOB – Free on board.....	11
2.2.2.10 CFR – Cost and freight.....	12
2.2.2.11 CIF – Cost, insurance and freight.....	12
2.3 Rambután.....	12
2.4 Marco legal.....	14
2.4.1 Requisitos para exportar.....	14
2.4.1.1 Tramitar el RUC.....	15
2.4.1.2 Adquirir el certificado digital para la firma electrónica.....	15
2.4.1.3 Registrarse en el portal de Ecuapass.....	15
2.4.2 Trámite de declaración juramentada de origen (DJO).....	16
2.4.3 Etapa de pre-embarque.....	17
2.4.4 Cotización de exportación.....	17
2.4.5 Etapa post-embarque.....	18
2.4.6 Agrocalidad y registro fitosanitario.....	19
2.4.7 Certificaciones internacionales.....	19
3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS.....	22
3.1 Preguntas de investigación.....	22
3.2 Metodología de la investigación.....	22
3.2.1 Enfoque de la investigación.....	22
3.2.2 Tipo de investigación.....	23
3.2.3 Población y muestra.....	24
3.2.4 Procedimiento para la recolección de datos.....	24

3.3 El macroentorno .....	24
3.3.1 Análisis político y legal. ....	25
3.3.2 Análisis económico.....	26
3.3.3 Análisis socio-cultural y demográfico. ....	31
3.3.4 Análisis tecnológico.....	33
3.4 El microentorno .....	33
3.4.1 Amenaza de nuevos entrantes.....	33
3.4.2 Poder de negociación de los proveedores.....	35
3.4.3 Poder de negociación de los clientes. ....	36
3.4.4 Amenaza de productos sustitutos.....	37
3.4.5 Rivalidad entre competidores existentes. ....	38
3.5 Análisis sectorial de frutas exóticas.....	39
3.6 FODA .....	40
3.7 Estrategias identificadas .....	41
<b>4. ESTRATEGIA DE MARKETING .....</b>	<b>45</b>
4.1 Estudio de mercado .....	45
4.2 Segmentación del mercado.....	52
4.3 Diferenciación y posicionamiento.....	55
4.4 Estrategias de fijación de precio.....	56
4.5 Estrategias de logística .....	57
4.5.1 Tipos de arancel.....	64
4.5.2 Requisitos para la exportación de la partida 081090.....	66
4.6 Estrategias promocionales .....	67
4.7 Estrategias de marketing online.....	68
4.8 Indicadores de gestión .....	68
<b>5. ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>70</b>
5.1 Inversión.....	70
5.1.1 Capital de trabajo.....	70
5.1.2 Inversión inicial.....	72
5.2 Proyección de ingresos .....	72
5.3 Proyección de costos y gastos .....	74
5.4 Financiamiento .....	75
5.5 Estado de resultados .....	77
5.6 Estado de situación inicial .....	77
5.7 Flujo de caja proyectado.....	78
5.8 Período de recuperación de la inversión.....	79
5.9 CAPM.....	79
5.10 VAN y TIR.....	80
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>81</b>
6.1 Conclusiones.....	81
6.2 Recomendaciones .....	82
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>83</b>

## LISTADO DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Diagrama de Gantt.....	6
<i>Figura 2.</i> Incoterms .....	9
<i>Figura 3.</i> Rambután.....	12
<i>Figura 4.</i> Organismos que intervienen en una exportación.....	14
<i>Figura 5.</i> Cotización de exportación .....	18
<i>Figura 6.</i> PIB Ecuador .....	27
<i>Figura 7.</i> Proyecciones económicas .....	27
<i>Figura 8.</i> PIB Estados Unidos.....	28
<i>Figura 9.</i> Inflación Estados Unidos.....	29
<i>Figura 10.</i> Importaciones Estados Unidos .....	30
<i>Figura 11.</i> Balanza comercial no petrolera Ecuador – Estados Unidos.....	30
<i>Figura 12.</i> Población económicamente activa Estados Unidos .....	31
<i>Figura 13.</i> Productos potenciales para exportación a Estados Unidos.....	32
<i>Figura 14.</i> FODA .....	41
<i>Figura 15.</i> FODA estrategias FO .....	42
<i>Figura 16.</i> FODA estrategias DO .....	42
<i>Figura 17.</i> FODA estrategias FA .....	43
<i>Figura 18.</i> FODA estrategias DA .....	43
<i>Figura 19.</i> Subpartidas arancelarias de frutas exóticas .....	45
<i>Figura 20.</i> Mayores proveedores de frutas exóticas.....	46
<i>Figura 21.</i> Pastel proveedores de frutas exóticas .....	46
<i>Figura 22.</i> Mayores compradores de frutas exóticas .....	47
<i>Figura 23.</i> Pastel compradores de frutas exóticas.....	47
<i>Figura 24.</i> Crecimiento de importación de USA de la partida 081090 del mundo.....	48
<i>Figura 25.</i> Mayores proveedores de frutas exóticas a Estados Unidos.....	48
<i>Figura 26.</i> Pastel proveedores de frutas exóticas a Estados Unidos .....	49
<i>Figura 27.</i> Tasa de crecimiento de mayores exportadores 081090 a USA .....	49
<i>Figura 28.</i> Consulta de totales por producto .....	50
<i>Figura 29.</i> Pastel totales por producto .....	51
<i>Figura 30.</i> Consulta de totales por producto - país .....	51
<i>Figura 31.</i> Pastel totales por producto - país.....	51
<i>Figura 32.</i> Segmentación de mercados de consumo .....	53
<i>Figura 33.</i> Información de contacto de World Variety Produce, Inc.....	53
<i>Figura 34.</i> Estados Unidos Distribución por edad .....	54
<i>Figura 35.</i> Motivación de los europeos para consumir frutas exóticas.....	54
<i>Figura 36.</i> Exportaciones a Estados Unidos desde Ecuador de 2010 a 2015. ....	57
<i>Figura 37.</i> Dimensiones LD3.....	60
<i>Figura 38.</i> Dimensiones Pallets .....	60
<i>Figura 39.</i> Especificaciones Pallets.....	61
<i>Figura 40.</i> Pallets bloque .....	61
<i>Figura 41.</i> Capacidad utilizada Pallets.....	62
<i>Figura 42.</i> Mapa de Estados Unidos .....	63

<i>Figura 43.</i> Meses de importación de rambután de Melissa's.....	64
<i>Figura 44.</i> Nivel de exportación .....	64
<i>Figura 45.</i> Aranceles para la partida 08109026 .....	65

## LISTADO DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Inflación en el Ecuador .....	29
<i>Tabla 2.</i> Exportaciones ecuatorianas de frutas exóticas por destinos.....	39
<i>Tabla 3.</i> Indicadores de gestión.....	69
<i>Tabla 4.</i> Activos fijos .....	70
<i>Tabla 5.</i> Costos directos .....	71
<i>Tabla 6.</i> Gastos generales y administrativos .....	71
<i>Tabla 7.</i> Gasto de ventas .....	71
<i>Tabla 8.</i> Capital de trabajo .....	71
<i>Tabla 9.</i> Inversión inicial.....	72
<i>Tabla 10.</i> Exportaciones de la partida 0801090 Ecuador - USA en el 2014 y 2015.....	73
<i>Tabla 11.</i> Cálculo de la tasa de crecimiento.....	73
<i>Tabla 12.</i> Proyección de ingresos.....	74
<i>Tabla 13.</i> Proyección de costos y gastos .....	74
<i>Tabla 14.</i> Proyección de ingresos, costos y gastos detallados en primer año .....	75
<i>Tabla 15.</i> Estructura de financiamiento.....	75
<i>Tabla 16.</i> Datos de crédito.....	75
<i>Tabla 17.</i> Amortización.....	76
<i>Tabla 18.</i> Estado de pérdidas y ganancias.....	77
<i>Tabla 19.</i> Estado de situación inicial.....	77
<i>Tabla 20.</i> Flujo de caja proyectado .....	78
<i>Tabla 21.</i> VAN y TIR.....	80

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El rambután es una fruta exótica que se cultiva en el Ecuador y se distribuye únicamente para consumo interno; su sabor único y textura privilegiada le da ventaja sobre otros países cercanos que también la producen. La exportación hacia los Estados Unidos resulta muy atractiva gracias al poder adquisitivo de sus habitantes y a la tendencia de consumir productos naturales saludables. La lejanía de los países asiáticos, principales productores de la fruta y la diferencia en el tiempo de cosecha con México y Guatemala, principales exportadores de la fruta al país norteamericano, generan una oportunidad de negocio por lo cual se diseñó un plan para desarrollarlo tomando en cuenta el análisis de la industria, competencia, marketing, logística y finanzas. El apoyo gubernamental a las exportaciones y la institucionalidad existente brinda gran apoyo para la implementación de este trabajo, que se rige a las normas del Plan Nacional del Buen Vivir. Al final del análisis se obtiene un VAN de USD \$30,819.43 y un TIR del 40%, lo cual demuestra la factibilidad del plan de negocios para la exportación de rambután a los Estados Unidos.

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto realiza un análisis de negocio para la exportación de rambután, también conocido como achotillo o mamón chino, a los Estados Unidos; el crecimiento de importaciones de frutas exóticas de parte de este país crea un entorno atractivo para ejecutar el plan propuesto. La lejanía de los principales productores de esta fruta genera una barrera de entrada muy grande para los países asiáticos y es una ventaja competitiva que debe explotar el Ecuador.

En la parte inicial se realiza una revisión de la literatura donde se analiza la planeación estratégica, los negocios internacionales, los incoterms, la teoría relativa al achotillo, los requisitos para exportar, certificaciones internacionales, y todo el marco legal correspondiente para poder desarrollar el plan de negocios.

En el marco metodológico se analiza el enfoque y tipo de la investigación, además se diseña la metodología para recolectar los datos; luego se analiza el macroentorno, donde se revisan factores políticos, legales, socio-culturales, demográficos y tecnológicos; el microentorno se basa en el modelo de las cinco fuerzas de Porter y se encarga de analizar la industria, la competencia y de identificar las principales barreras de entrada para otros competidores; finalmente se realiza un análisis FODA y se identifican estrategias para el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas de la empresa, así como la mitigación de amenazas y debilidades.

En la estrategia de marketing se realiza un estudio de mercado, en donde se encontró que el negocio está en crecimiento y la ubicación geográfica brinda grandes oportunidades para ingresar en el mercado norteamericano, en la segmentación de mercado

y posicionamiento se descubrió que el ciudadano estadounidense tiene un gran poder adquisitivo, y las personas mayores de 50 años buscan productos que sean saludables, dentro de los cuales las frutas exóticas son muy apetecidas por ellos; luego se analiza la fijación del precio de exportación el cual es muy atractivo para ambas partes y se desarrolló toda la estrategia logística, la cual tiene como factores principales la exportación de 768 cajas en dos contenedores aéreos LD3, los cuales son refrigerados, debido a la alta perecibilidad de la fruta; la exportación del rambután tiene arancel cero gracias al Sistema Global de Preferencias Comerciales (SPGC); luego se desarrollan estrategias promocionales y se identifican indicadores de gestión.

Finalmente se desarrolla un análisis financiero en donde se identifica la inversión, el capital de trabajo, la proyección de ingresos, de costos y gastos, financiamiento, estado de resultados, estado de situación inicial, flujo de caja proyectado, período de recuperación de la inversión, análisis CAPM, VAN y TIR.

## **1.1 Antecedentes**

Estados Unidos ha mostrado un creciente interés en el consumo de frutas exóticas, gracias a lo cual frutas como la maracuyá, naranjilla y pitahaya tienen mucho éxito en el mercado norteamericano; mientras que en otros países recién se evidencia una tendencia al aumento de consumo.

Inserto en este contexto aparece el rambután, conocido también como achotillo o mamón chino, muy conocido en Asia y cuya demanda ha crecido en el país desde el 2010. Desde esta perspectiva se presenta una oportunidad para el desarrollo de un plan de negocios orientado a la exportación de este producto a Estados Unidos.

Las exportaciones de frutas exóticas de Ecuador hacia Estados Unidos en el 2015 fueron de 136 toneladas (Trademap, 2016b). En esta estadística se incluyen frutos como frutillas, frambuesas, kiwis, grosellas, entre otras pertenecientes a la subpartida 0810 que se la denomina *las demás frutas u otros frutos frescos*. Debido a la poca participación del rambután en el mercado mundial, al ser una fruta novel, cultivada en pocos países, se ha encontrado escasa información en las investigaciones realizadas, razón por la cual se hace necesario crear un plan de exportación para esta especie.

## **1.2 Definición del problema**

Actualmente el Ecuador exporta muchas frutas y hortalizas al exterior como el banano, cacao y café conocidos por su alta calidad y sabor únicos, sin embargo la ubicación geográfica del país permite al cultivo de muchas otras variedades. Con la migración producida por las guerras mundiales, llegaron semillas de frutos de otros continentes, que permitió una gran diversidad de plantaciones. Las zonas de Guayas, Los Ríos y Manabí,

son húmedas y propicias para la producción del rambután, y su tendencia de crecimiento en el consumo hace atractiva la exportación.

La falta de material académico que sirva de guía y ayuda a los empresarios ecuatorianos, genera temor en estos, para involucrarse con este tipo de frutas, de las cuales hay poca información. El gobierno ecuatoriano, a través de Pro Ecuador trata de incentivar la exportación de este tipo de frutas, ya que ven una oportunidad muy grande, que no ha sido explotada como se debe.

El Ecuador tiene la ventaja competitiva de tener una ubicación geográfica privilegiada y debe aprovechar que pocos países cultivan el rambután debido a los costos y dificultades de su producción por efectos climáticos. Esta fruta necesita de mucha agua y humedad, por lo que pocos países pueden ofrecer las condiciones adecuadas para cultivar esta fruta, que en el Ecuador es muy demandada. El problema principal es que no se exporta rambután a los Estados Unidos, a pesar de las ventajas competitivas que tiene el Ecuador con respecto a los demás países productores de la fruta.

Este proyecto pretende servir de guía para los empresarios que deseen invertir en la exportación del rambután o achotillo.

### **1.3 Justificación**

El gobierno ecuatoriano constantemente ofrece incentivos e información valiosa a los exportadores por medio de sus instituciones, lo cual es una gran oportunidad para inversionistas nacionales. Con el enfoque científico que ofrece este trabajo, se analizan factores externos y del sector que permiten elaborar una mejor estrategia con miras de obtener la mayor rentabilidad en la exportación de esta fruta.

Esta propuesta de plan de negocios permitirá crear oportunidades de creación de empresa, las cuales generarán plazas de trabajo y ayudarán al crecimiento económico del país. Estados Unidos es una de las plazas más atractivas del mundo, ya que importa enormes cantidades de frutas y hortalizas debido a la tendencia de su población de cuidar su imagen y salud. Por su ubicación geográfica no pueden cultivar frutas con el mismo sabor y propiedades que las que se cultivan en el Ecuador y otras partes del mundo. Esto junto al poder adquisitivo de sus habitantes, brinda el entorno adecuado para realizar negocios con este país de América del Norte. Este proyecto pretende proporcionar una estrategia de negocios para la exportación del achotillo hacia Estados Unidos.

#### **1.4 Objetivo general**

- Diseñar un plan de negocios analizando el entorno, formulando estrategias y determinando su factibilidad económica, para la exportación de rambután de Ecuador a los Estados Unidos.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Revisar la literatura concerniente al cultivo de rambután y temas de exportación.
- Analizar el macroentorno y microentorno que afecta a la exportación de rambután.
- Desarrollar un plan de marketing para el posicionamiento del rambután ecuatoriano en el mercado estadounidense.
- Determinar la factibilidad financiera.

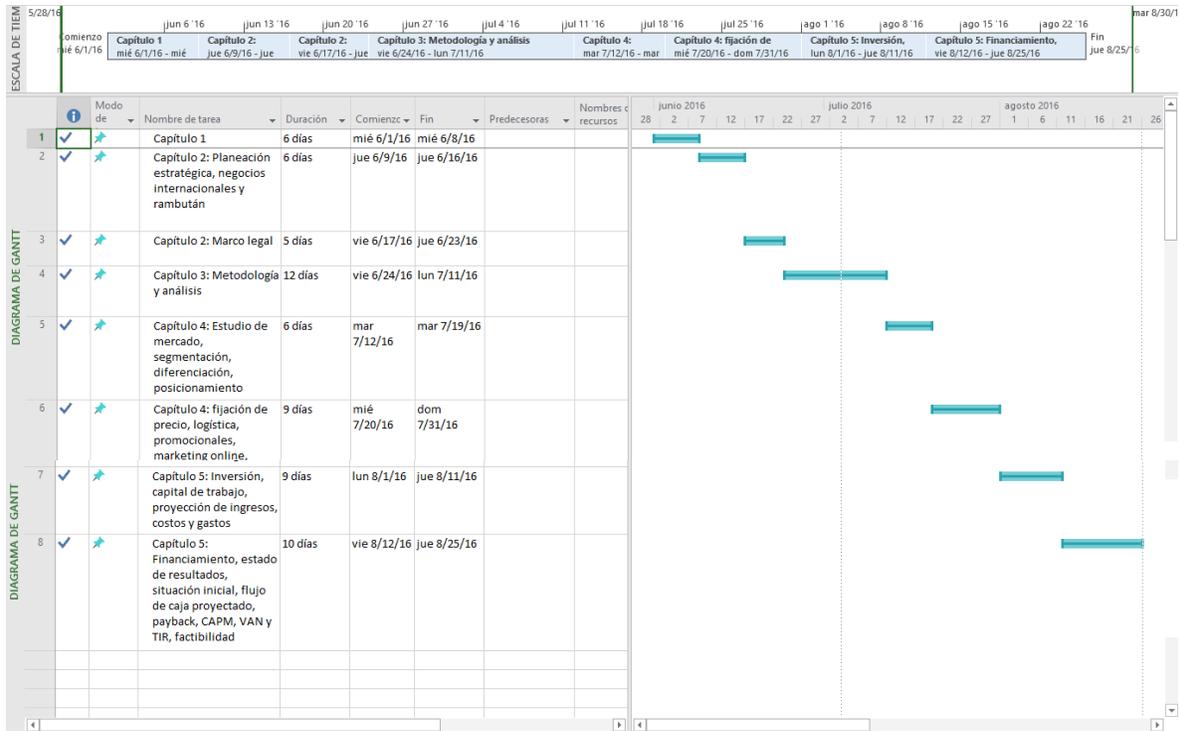


Figura 1. Diagrama de Gantt.

Fuente: Elaboración propia.

## 1.6 Alcance del estudio

Este trabajo se basa en un análisis del macroentorno y microentorno por medio de herramientas como el PEST y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, además se presenta una investigación de mercado y una estrategia de marketing, que incluye la fijación de precios, logística, plaza, producto y promoción, finalmente se analiza financieramente la factibilidad del proyecto por medio de un estudio de los balances proyectados, calculando su VAN y TIR. La presente investigación pretende servir como guía para los empresarios que deseen invertir en el negocio de exportación de achotillo a los Estados Unidos, brindando un análisis de negocio exhaustivo que permita disminuir los riesgos de inversión.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1 Planeación estratégica

Hoy en día las empresas se encuentran en un ambiente muy competitivo, las compañías constantemente enfocan sus estrategias en el precio y le quitan atractivo al mercado. Debido a esto es muy importante analizar constantemente el entorno para lograr mantener o conseguir ventajas competitivas que permitan diferenciarse de la competencia. Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) señalaron que cuando una empresa quiere crecer, la dirección siempre se debe preguntar ¿cuál es su situación actual?, ¿hacia dónde quiere ir? y ¿cómo va a llegar? El camino para conseguir este crecimiento, es el corazón de la planificación estratégica. Sin embargo, es muy importante conocer claramente la situación actual y determinar metas realistas hacia donde se quiere llegar. David (2013) afirmó que “la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización” (p. 5). La planificación estratégica busca la sinergia de todos los departamentos en la organización. Thompson et al. (2012) afirmaron que “la estrategia, en esencia, se refiere a competir en forma distinta: hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer” (p. 5). De aquí nace el concepto de ventaja competitiva, y Thompson et al. (2012) indicaron que:

Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o superar esta ventaja. (p. 5)

David (2013) señaló que el proceso de la administración estratégica se divide en formulación, implementación y evaluación. La formulación se encarga de definir la visión, misión, análisis del entorno y generación de estrategias.

## **2.2 Negocios internacionales**

Los negocios actualmente no tienen límites geográficos, el acceso a la información y comunicación son cada vez más eficientes. Actualmente se puede vender a cualquier parte del mundo con mayor facilidad que antes. Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013) indicaron que para la fecha en que se publicó su obra “más de 20 por ciento de la producción mundial se vende fuera de su país de origen, en comparación con cerca del 7 por ciento registrado en 1950” (p. 6).

Los gobiernos son parte importante de la sostenibilidad de los negocios internacionales. Daniels et al. (2013) indicaron que “los gobiernos se unen a organizaciones internacionales y firman tratados y acuerdos para manejar una variedad de actividades comerciales, tales como el transporte o el comercio” (p. 10). Además de estos tratados existen medidas gubernamentales que sirven de apoyo a las empresas que desean exportar. La principal misión del gobierno en este sentido es que ingreso mayor dinero al país.

Daniels et al. (2013) indicaron que los negocios internacionales difieren de los nacionales debido a factores externos como son los factores físicos (geografía, demografía), sociales (política, leyes, cultura, economía) y competitivos (industria, competencia, proveedores, clientes) que son distintos para cada país. En los negocios internacionales existen varios modos de operación, siendo los más importantes las exportaciones e importaciones.

### 2.2.1 Exportación.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, SENA (s. f.) afirmó que la exportación “es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente” (párr. 1).

### 2.2.2 INCOTERMS.

Los incoterms son términos utilizados en el comercio exterior para poder describir los distintos puntos desde que sale el producto de fábrica hasta las bodegas del comprador. El enfoque de estos términos es ver las responsabilidades y pagos entre el importador y exportador. González, Martínez, Otero y González (2014) señalaron que “los incoterms son unas siglas aceptadas internacionalmente, que aparecen junto con el precio de exportación, y que indican las obligaciones de cada una de las partes en relación a todas las actividades relacionadas con el envío de las mercancías” (p. 69). A continuación se muestran los términos incoterms actuales:

Cualquier tipo de transporte		
<b>EXW</b>	Ex works	En fábrica
<b>FCA</b>	Free carrier	Franco transportista
<b>CPT</b>	Carriage paid to	Porte pagado hasta
<b>CIP</b>	Carriage and insurance paid to	Porte y seguro pagado hasta
<b>DAP</b>	Delivered at place	Entregada en un punto
<b>DAT</b>	Delivered at terminal	Entregada en terminal
<b>DDP</b>	Delivered duty paid	Entregada derechos pagados
Transporte por vías navegables		
<b>FAS</b>	Free alongside ship	Franco al costado del buque
<b>FOB</b>	Free on board	Franco a bordo del buque
<b>CFR</b>	Cost and freight	Coste y flete
<b>CIF</b>	Cost, insurance and freight	Coste, seguro y flete

Figura 2. Incoterms.

Fuente: (González et al., 2014, p. 71).

### **2.2.2.1 EXW – Ex Works.**

Este es el término más simple para el vendedor. González et al. (2014) señalaron que las obligaciones del vendedor “se limitan a poner las mercaderías a disposición del comprador en su establecimiento (fábrica, taller, almacén), en las condiciones y plazos previstos en el contrato de compraventa” (p. 72). En este punto el embalaje es el natural de la organización. Si se desea otro tipo de embalaje corre a riesgo del comprador.

### **2.2.2.2 FCA – Free carrier.**

González et al. (2014) afirmaron que en este punto “el vendedor se compromete a entregar las mercancías al transportista en el punto fijado en el contrato” (p. 73). En este punto el comprador se encarga de todo y asume los riesgos. El vendedor sólo se encarga hasta el embarque del producto al transporte.

### **2.2.2.3 CPT – Carriage paid to.**

El punto CPT “implica que el vendedor corre con los gastos de transporte hasta el punto de destino pactado” (González et al., 2014, p. 75). Es decir el vendedor asume los costos del transporte pero los riesgos y costos adicionales son asumidos por el comprador.

### **2.2.2.4 CIP – Carriage and insurance paid to.**

El CIP es similar al CPT con la diferencia que el vendedor adicionalmente asume el costo de un seguro para los productos que van en el transporte.

### **2.2.2.5 DAP – Delivered at place.**

En este punto el vendedor asume todos los riesgos hasta la entrega del producto en el punto que hayan pactado con el importador. Este punto no es un terminal de transporte como puertos o aeropuerto.

#### **2.2.2.6 DAT – *Delivered at terminal.***

González et al. (2014) señalaron que “en este término el momento de entrega se produce en una terminal de transporte del país de destino, una vez la mercancía ha sido descargada” (p. 78). En este punto no se despacha de aduana para la importación.

#### **2.2.2.7 DDP – *Delivered duty paid.***

En este incoterm “el vendedor cumple su obligación de entrega cuando coloca la mercancía, a disposición del comprador, en el punto de destino acordado del país de importación, despachada de aduana de exportación e importación, y sin descargar del vehículo que la transporta” (González et al., 2014, p. 79). El DDP es el que otorga mayor responsabilidad al vendedor, al contrario del Ex Works.

#### **2.2.2.8 FAS – *Free alongside ship.***

En este punto el vendedor entrega los productos al costado del barco. De allí en adelante los riesgos y costos los asume el comprador. Los retrasos u otros tipos de eventualidades los asume el comprador. Este término “exige del vendedor que despache la mercancía en aduana para la exportación” (González et al., 2014, p. 80).

#### **2.2.2.9 FOB – *Free on board.***

González et al. (2014) señalaron que:

El vendedor ha cumplido sus obligaciones cuando la mercancía, ya despachada de aduana para la exportación, se encuentra al borde del buque designado en el puerto de embarque convenido, soportando todos los riesgos y gastos hasta este momento.

El comprador asume, a partir de este momento todos los costes y riesgos de la mercancía. (p. 81).

#### **2.2.2.10 CFR – Cost and freight.**

Este término es similar al CPT, con la diferencia que el CFR es exclusivo para transporte marítimo. González et al. (2014) señalaron que CFR “significa que el vendedor ha de pagar los costes y el flete necesarios para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido, lo que incluye todos los gastos de exportación (despacho aduanero incluido)” (p. 82).

#### **2.2.2.11 CIF – Cost, insurance and freight.**

El CIF es similar al CFR con la diferencia que en este punto se incluye un seguro para el transporte marítimo.

### **2.3 Rambután**

El rambután es una fruta exótica originaria de Asia, específicamente Malasia. Tiene grandes propiedades nutricionales. Es una fruta rica en vitamina C. En términos técnicos el género y especie es *nephelium lappaceum* L. y la familia es Sapindeceae (Arias & Calvo, 2014) .A continuación se muestra la forma que tiene es exótica fruta.



*Figura 3.* Rambután.

Fuente: (Naturvida, s. f.).

Otros nombres que toma la fruta son el de lichi peludo o mamón chino. En el Ecuador se la conoce más como achotillo por la forma similar al achote. En Asia el consumo de esta fruta es muy común. Se la usa en postres y se la come sola también. Naturvida (s. f.) indicó que “su contenido en minerales, es especialmente rico en potasio y magnesio. Además, por su aporte en fibra, es una fruta ideal para mejorar el tránsito intestinal” (párr. 6). Otra ventaja de comer esta fruta es que “También es una fruta especialmente rica en antioxidantes, ayudando a prevenir enfermedades cardiovasculares (reduciendo su riesgo), acciones del corazón e hipertensión arterial” (Naturvida, s. f., párr. 7). Arias y Calvo (2014) señalaron que:

México y el resto de Centroamérica experimentaron los primeros contactos con la fruta entre los años 1950 y 1960, en un inicio este cultivo fue mantenido como una planta exótica y ornamental. En la actualidad se encuentran plantaciones en muchas áreas tropicales y subtropicales en el mundo, tal es el caso de Colombia, Ecuador, Honduras, Trinidad y Tobago, México y Cuba. (p. 14).

Se puede observar que a pesar de que la mayoría de plantaciones están en Asia, existen muchos países centroamericanos y sudamericanos que están cultivando esta fruta. Arias y Calvo (2014) afirmaron que “El rambután es una especie sensible a la sequía y requiere mucha agua durante todo su periodo de crecimiento” (p. 18). Un árbol puede brindar entre 1000 a 5000 frutos por árbol. La Hora (s. f.) señaló que “la planta desde que se la siembra demora alrededor de cuatro a cinco años para comenzar a producir, dependiendo de los abonos a los que sean sometidas las plantaciones” (párr. 8) y también indicó que la fruta tiene una alta demanda en el país.

## 2.4 Marco legal

### 2.4.1 Requisitos para exportar.

Para poder llevar a cabo una exportación desde Ecuador hacia Estados Unidos se necesitan de una serie de requisitos tanto en el país de origen como en el país de destino. Con mucha mayor razón si el producto será de consumo humano. Pro Ecuador (2014a) señaló que los organismos que intervienen en una operación de exportación son los siguientes:



*Figura 4.* Organismos que intervienen en una exportación.

Fuente: (Pro Ecuador, 2014a, p. 4).

Pro Ecuador (2014a) afirmó que “pueden realizar exportaciones tanto los ecuatorianos como los extranjeros residentes en el país, como personas naturales o jurídicas” (p. 5). La entidad señaló que existen tres requisitos fundamentales para poder exportar:

- Tramitar el RUC en el Servicio de Rentas Internas, SRI.
- Adquirir el certificado digital para la firma electrónica.
- Registrarse en el portal de Ecuapass.

#### ***2.4.1.1 Tramitar el RUC.***

El RUC es el Registro Único de Contribuyentes “cuya función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la Administración Tributaria” (SRI, 2016, párr. 1). En este registro se debe indicar la actividad económica a la que se dedica la empresa. El SRI (2016) señaló que “las actividades económicas asignadas a un contribuyente se determinan conforme el clasificador de actividades CIU (Clasificador Internacional Industrial Único)” (párr. 5).

#### ***2.4.1.2 Adquirir el certificado digital para la firma electrónica.***

La adquisición del certificado digital para la firma electrónica o TOKEN, se la realiza a través de dos páginas web. Una dirección le pertenece al Banco Central y es <http://www.eci.bce.ec/web/guest/> y la otra le pertenece a Security Data y es <https://www.securitydata.net.ec/> (Pro Ecuador, 2014a, p. 5). Para el TOKEN del Banco Central se necesitan presentar ciertos documentos y cancelar el valor de \$49 más IVA. Luego de realizados los trámites debe acercarse al Registro Civil para recibir el certificado y el TOKEN. En el caso del TOKEN de Security Data deben reunirse ciertos documentos y cancelar \$89.70 más IVA para que luego se le entregue el TOKEN y la clave.

#### ***2.4.1.3 Registrarse en el portal de Ecuapass.***

Pro Ecuador (2014a) señaló que para registrarse en el Ecuapass se debe ingresar a la página web <https://ecuapass.aduana.gob.ec/> en donde se podrá:

- “Actualizar datos en la base.
- Crear usuario y contraseña.
- Aceptar las políticas de uso.
- Registrar firma electrónica.” (p. 5)

#### **2.4.2 Trámite de declaración juramentada de origen (DJO).**

El trámite de declaración juramentada de origen, DJO, se lo realiza por medio del sistema Ecuapass. Se accede a la Ventanilla única ecuatoriana (VUE) y se elabora la declaración. Según Pro Ecuador (2014a) para elaborar el DJO se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Identificación de empresa.
2. Producto (Diligenciar un formulario por cada producto).
3. Utilización de instrumentos de competitividad aduanera.
4. Materiales extranjeros importados directamente o adquiridos en el mercado nacional.
5. Materiales nacionales.
6. Costos y valor en fábrica-producto terminado.
7. Proceso de producción (completa descripción por etapas).
8. Características técnicas del producto.
9. Aplicaciones del producto.
10. Valor agregado nacional (VAN).
11. Selección de esquema o acuerdo para origen.
12. Representante legal. (p. 6)

### **2.4.3 Etapa de pre-embarque.**

Antes de embarcar los productos para la exportación se deben seguir ciertas normas.

En relación a la etapa de pre-embarque, Pro Ecuador (2014a) indicó que:

El proceso de exportación se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañada de una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque. (p. 6)

Esta declaración es un documento legal, y no sólo una intención de embarque. El documento crea obligaciones del exportador con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. La información que se brinda en el DAE es relativa al producto, su peso, cantidades, etc. Adicional al DAE se debe ingresar al Ecuapass la factura comercial original, la lista de empaque y autorizaciones previas si amerita el caso. Pro Ecuador (2014a) sugiere requerir del servicio de un agente de aduana para asesoramiento, sin necesidad que sea obligatorio.

### **2.4.4 Cotización de exportación.**

La cotización de exportación “es el documento en el cual se establecen derechos y obligaciones tanto del exportador como del importador con la finalidad de evitar riesgos en una operación comercial” (p. 13). En este documento se debe especificar las características del producto, las formas de pago, el producto y embalaje y la fecha de entrega de la mercancía utilizando el INCOTERM. A continuación se muestra un ejemplo de la cotización de exportación:



PROFORMA No. 001/2013 EXP

GUAYAQUIL, 23 DE AGOSTO DE 2013

PARA: EMPRESA IMPORTADORA S.A.  
ATT: SRTA. ISABEL REYES  
BOGOTÁ – COLOMBIA

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:  
700,000 ENVASES CON PRODUCTO LOMITOS EN ACEITE, REF: CAPACIDAD 180 GRAMOS CON TAPAS ABRE FÁCIL. A US\$ 150 EL MILLAR FCA GUAYAQUIL.

TOTAL VALOR FCA GUAYAQUIL	US\$ 105,000.00
FLETE TERRESTRE (7 CONT. 40' HC)	US\$ 14,000.00
VALOR CPT BOGOTÁ – COLOMBIA	US\$ 119,000.00

TOLERANCIA: +/- 10% EN CANTIDADES Y MONTO

TÉRMINOS: CPT (INCOTERMS 2010)

PARTIDA ARANCELARIA: 1604.14.10

FORMA DE PAGO: EL PAGO SE HARÁ CON TRANSFERENCIA BANCARIA A LA CUENTA CORRIENTE # XXXXX DEL BANCO DEL PACÍFICO ABA # XXXXX BENEFICIARIO: EMPRESA EXPORTADORA S.A.

VALIDEZ DE LA PROFORMA: 30 DÍAS

EMBARQUES PARCIALES: PERMITIDOS DE ACUERDO A SUS INSTRUCCIONES  
TRANSBORDOS: PERMITIDOS

TIEMPO DE ENTREGA: 30 DÍAS LUEGO DE RECIBIDA LA TRANSFERENCIA

SEGURO: POR CUENTA DEL COMPRADOR. EN CASO QUE NO SE ASEGURE LA MERCADERÍA, ÉSTA VIAJA POR CUENTA Y RIESGO DEL COMPRADOR, ENTENDIÉNDOSE QUE EL CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA EXPORTADORA S.A. TERMINA EN LA ENTREGA DE LA MERCADERÍA AL TRANSPORTISTA.

ATENTAMENTE,

SR. JOSÉ LÓPEZ  
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR

*Figura 5. Cotización de exportación.*

Fuente: (Pro Ecuador, 2014a, p. 14).

#### **2.4.5 Etapa post-embarque.**

En esta etapa Pro Ecuador (2014a) señaló que “finalmente, usted podrá regularizar Declaraciones Aduaneras de Exportación ante el SENA E y obtener el definitivo DAE, mediante un registro electrónico que permite dar por finalizado el proceso de exportación para consumo” (p. 17). Los documentos necesarios para este trámite son: la copia de la

factura comercial, copia de lista de empaque, copia de certificado de origen y copias no negociables de Documento de Transporte Multimodal.

#### **2.4.6 Agrocalidad y registro fitosanitario.**

Para solicitar el registro como operador de exportación de Agrocalidad se debe ingresar a la página web <http://www.agrocalidad.gob.ec>, luego de lo cual se recibe una inspección técnica y una vez aprobada se emite un certificado con su respectivo código.

Agrocalidad (s. f.) señaló que:

Somos una institución pública adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, que en sus facultades de Autoridad Fitozoo-sanitaria Nacional es la encargada de la definición y ejecución de políticas de control y regulación para la protección y el mejoramiento de la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria. (párr. 1)

Agrocalidad, empresa reconocida mundialmente, otorga el certificado para exportar frutas, razón por la cual es importante para los inversionistas que deseen involucrarse en este negocio. El registro fitosanitario se lo tramita en el punto de control, ubicado en el aeropuerto y puerto marítimo, se lo debe realizar dos días antes del despacho para cada exportación, si así lo requiere la empresa.

#### **2.4.7 Certificaciones internacionales.**

Es importante la acreditación de certificaciones internacionales en el campo de la exportación, ya que muchos países exigen como requisito la obtención de estos permisos que aseguren la calidad de los productos. Pro Ecuador (2013b) afirmó lo siguiente:

Las certificaciones son el sistema establecido para identificar un producto con ciertas características específicas. Existen un sinnúmero de agencias

gubernamentales, internacionales y empresariales (algunas claramente transnacionales) dedicadas a certificar que las prácticas y procesos de producción se ajusten a los estándares particulares propios de cada una de ellas: de calidad, origen, comercio justo, sustentabilidad, orgánico, amigable con las aves, biodinámica, de relación, etc. (p. 3)

Una forma de lograr ventaja competitiva es utilizando adecuadamente las certificaciones internacionales. Gracias a la globalización es menos complicado lograrlas, y existen muchos compradores que descartan a ciertos proveedores por no tramitar estos permisos. Para obtener una certificación se debe primero implementar las normas técnicas que exige cada país, luego se realiza una inspección, finalmente se obtiene este requisito internacional.

Estados Unidos exige la certificación HACCP, cuyas siglas significan Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP, 2016). Esta certificación se basa en:

Identificar, evaluar y controlar sistemáticamente todos los peligros que pueden afectar a la seguridad e higiene de los alimentos. Establece e implanta mecanismos para control que no se sobrepasen los límites críticos asociados a cada uno de los puntos de control establecidos a lo largo de todo el proceso de producción de los alimentos. (Pro Ecuador, 2013b, p. 6)

Esta certificación identifica los peligros, establece los límites, dispone un sistema de vigilancia de los puntos de control críticos, las acciones correctoras, un sistema de verificación y crea un sistema de documentación.

Global G.A.P. es una certificación reconocida internacionalmente que sigue los lineamientos de HACCP, fue “publicado por la Organización de las Naciones Unidas para

la Agricultura y la Alimentación” (Pro Ecuador, 2013b, p. 11). Es necesaria para exportar a los Estados Unidos, ya que es equivalente a calidad y transparencia en los procesos.

Otra certificación internacional importante es la de Fairtrade International, la cual persigue condiciones comerciales y trato justo (Fairtrade International, 2016). Para acotar, Pro Ecuador (2013b) afirmó que:

Cuando un producto lleva el Sello de Certificación de Comercio Justo FAIRTRADE significa que los productores y comerciantes han cumplido con sus criterios, los cuales están destinados a corregir el desequilibrio de poder en las relaciones comerciales, la inestabilidad de los mercados y las injusticias del comercio convencional. (p. 12)

Esta certificación brinda seguridad entre las partes y genera un ambiente de confianza propicio para realizar negocios. En distintos países de Europa, América del Norte, Asia y Oceanía se está realizando una fuerte campaña para incluir un etiquetado especial de la certificación FAIRTRADE.

La exportación de productos orgánicos es la nueva tendencia, debido a las preocupaciones de los consumidores por cuidar su imagen y su salud. Estados Unidos es muy exigente en este tipo de productos, según Pro Ecuador (2013b) “cualquier empresario que quiera vender productos orgánicos en el mercado estadounidense, necesita un certificado NOP (National Organic Program) el cual certifica que sigue con las normas internacionales para productos orgánicos, emitido por la USDA (United States Department of Agriculture)” (p. 14)

## **3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS**

### **3.1 Preguntas de investigación**

- ¿Qué requisitos se necesitan para la exportación de rambután a Estados Unidos?
- ¿Cuál es la situación actual del mercado de achotillo en Ecuador y el mundo?
- ¿Cuál es la demanda proyectada para la exportación de la fruta al país norteamericano?
- ¿Cuál es la estrategia logística adecuada para exportar el mamón chino?
- ¿Cuál es la proyección de costos y gastos para el presente proyecto?
- ¿Es factible económicamente el presente plan de negocios?

### **3.2 Metodología de la investigación**

#### **3.2.1 Enfoque de la investigación.**

La investigación es de tipo cuantitativa ya que se miden los fenómenos y se buscan describir los mismos a través de análisis estadísticos. Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron que “el enfoque cuantitativo utiliza la lógica o razonamiento deductivo” (p. 20); además señalaron que:

Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (p. 4)

En este trabajo se analizan gráficos estadísticos obtenidos de páginas institucionales para la obtención de factores externos, estudio de mercado, además se elaboran estados financieros, proyecciones y se realizan análisis de los mismos para determinar la factibilidad económica.

### **3.2.2 Tipo de investigación.**

El presente trabajo es de tipo documental, descriptiva y longitudinal.

La investigación documental “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2010, p. 111). Los estudios de mercado realizados por Pro Ecuador utilizan este tipo de investigación, además la información legal y tributaria se la obtiene a través de documentos publicados a través del internet.

Bernal (2010) indicó que “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (p. 113). La descripción del tratamiento del rambután y toda la estrategia logística como tipo de contenedor, limpieza de la fruta, almacenaje, transporte, entre otras es de tipo descriptiva.

La investigación longitudinal a diferencia de la transversal “obtiene datos de la misma población en distintos momentos durante un período determinado, con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo” (Bernal, 2010, p. 123). Las proyecciones de cajas para la exportación y crecimiento de la demanda se las obtiene en base a un análisis longitudinal de años anteriores para poder observar los patrones de crecimiento de partidas similares a las del rambután.

### **3.2.3 Población y muestra.**

La investigación se basa principalmente en la información de instituciones y a la investigación en campo. En el área de Quevedo se localizó a un productor de achotillo, al cual se le realizó una entrevista no estructurada con la finalidad de conocer cómo funciona el negocio de esta fruta en el país. La población son todos los productores de la fruta, sin embargo no fue posible conseguir este dato, por lo que la muestra para la entrevista fue de un productor que tiene la capacidad para el nivel de exportación a realizar.

### **3.2.4 Procedimiento para la recolección de datos.**

Para la recolección de datos se utilizará la técnica documental en donde se obtendrán los datos del análisis de mercado; para definir los costos fijos se utilizó la observación en locales comerciales de la ciudad de Guayaquil, los costos y tratamiento de la fruta fueron definidos en base a entrevistas con el productor.

## **3.3 El macroentorno**

El análisis del macroentorno es parte del análisis estratégico. Una empresa debe estar preparada para los distintos escenarios que se le pueden presentar en el desarrollo del negocio. Además debe conocer muy bien las fuerzas que afectan al negocio para poder obtener una ventaja competitiva. David (2013) afirmó que:

La administración estratégica supone que las empresas deben esforzarse por competir en industrias atractivas, evitar aquellas que sean débiles o vacilantes y desarrollar una completa comprensión de las relaciones que los factores externos claves conforman dentro de esa atractiva industria. (p. 65)

Este análisis se puede llevar a cabo por medio del modelo PEST, acrónimo de fuerzas políticas, económicas, socio-culturales y demográficas, y tecnológicas, el cual no es un análisis rígido ya que existen variaciones que adicionan factores ambientales y éticos.

### **3.3.1 Análisis político y legal.**

El factor político y legal es muy importante en el comercio exterior, ya que los Gobiernos a través de sus leyes modifican el comportamiento de la balanza comercial entre los países. David (2013) señaló que:

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas claves para las organizaciones de todo tamaño. (p. 68)

Estados Unidos es por tradición un país pro tratados de libre comercio. Sus productos siempre buscan diferenciarse y lograr una ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo, la ubicación geográfica no les ayuda mucho para la agricultura, caso contrario a Ecuador, lo cual obliga al país norteamericano a la importación de commodities de calidad.

El gobierno ecuatoriano persigue el aumento en sus exportaciones y el consumo de productos nacionales dentro del país, esta es una oportunidad valiosa para los empresarios, ya que existen organismos como Pro Ecuador, que incentivan y asesoran al productor a ofrecer sus productos al mundo, como a Estados Unidos que es el mayor socio comercial del país.

### **3.3.2 Análisis económico.**

En los factores económicos existen muchas variables que se deben tomar en cuenta para poder tener un panorama claro de la situación actual de la empresa y del mercado. Un factor preponderante en el comercio exterior son las divisas. David (2013) afirmó que el cambio de divisas “tiene efectos significativos y desiguales en las compañías de distintas industrias y diferentes ubicaciones” (p. 66). Además señaló que “si el dólar tiene un valor bajo, la consecuencia es que hay menos importaciones y más exportaciones” (p. 66). En el caso de la presente investigación, tanto Estados Unidos como Ecuador tienen la misma moneda, por lo que no existe variación en el cambio de divisas. Actualmente el dólar tiene mayor valor sobre otras monedas, lo cual incentiva la importación por la ventaja que existe en el cambio; esto perjudica al Ecuador, ya que al tener la misma moneda, no aprovecha esta ventaja y el costo se eleva en comparación a otros países. Por ejemplo, si Perú tiene devaluada su moneda en relación al dólar, el estadounidense podrá tener mayor cantidad de productos por los mismos dólares. En Ecuador tendrá los mismos productos que el inicio, ya que la moneda no varía, con lo cual se dice que Perú es más competitivo en costos para este ejemplo.

Un factor para medir la riqueza entre los países es la tasa de crecimiento del PIB, o Producto Interno Bruto. Blanchard, Amighini y Giavazzi (2012) definieron al PIB como la suma de consumo interno, inversión fija, gasto público, balanza comercial e inversión en existencias. A continuación se muestra la tasa de crecimiento del PIB de Ecuador:



Figura 6. PIB Ecuador.

Fuente: (Banco Mundial, 2016c).

En el año 2014 el crecimiento fue de 3.7, sin embargo según una investigación de diario El Universo (2016) las perspectivas para el 2016 y 2017 según el Fondo Monetario Internacional son las siguientes:

<b>Proyecciones económicas</b>				
	<b>PIB</b>		<b>DESEMPLEO</b>	
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
América del Sur				
Brasil	-3.8	0.0	9.2	10.2
Argentina	-1.0	2.8	7.8	7.4
Colombia	2.5	3.0	9.8	9.4
Venezuela	-8.0	-4.5	17.4	20.7
Chile	1.5	2.1	6.8	7.5
Perú	3.7	4.1	6.0	6.0
Ecuador	-4.5	-4.3	5.7	6.5
Bolivia	3.8	3.5	4.0	4.0
Uruguay	1.4	2.6	7.8	7.6
Paraguay	2.9	3.2	6.2	6.1

Figura 7. Proyecciones económicas.

Fuente: (El Universo, 2016).

Se puede notar claramente que las predicciones económicas para el Ecuador son decrecientes para 2016 y 2017. Por su parte Estados Unidos muestra la siguiente tasa de crecimiento:



*Figura 8.* PIB Estados Unidos.

Fuente: (Banco Mundial, 2016d).

En el año 2014 cerró con un crecimiento de 2.4%, en el año 2015 tuvo el mismo crecimiento, y actualmente se mantiene cercano a este valor, por lo que se puede deducir que no tiene problemas económicos y sus ciudadanos tienen un atractivo poder adquisitivo.

La inflación es otro factor importante para determinar la salud económica de los países. El Banco Central del Ecuador (2016) afirmó que:

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (párr. 1)

La inflación en el Ecuador se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1. Inflación en el Ecuador.

FECHA	VALOR
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %

Fuente: BCE (2016a).

Se puede observar que a pesar de la crisis mundial que existe, los índices de inflación se mantienen en un nivel adecuado, por lo que este factor no es una amenaza económica para el Ecuador. En el siguiente gráfico se muestra la inflación para Estados Unidos:

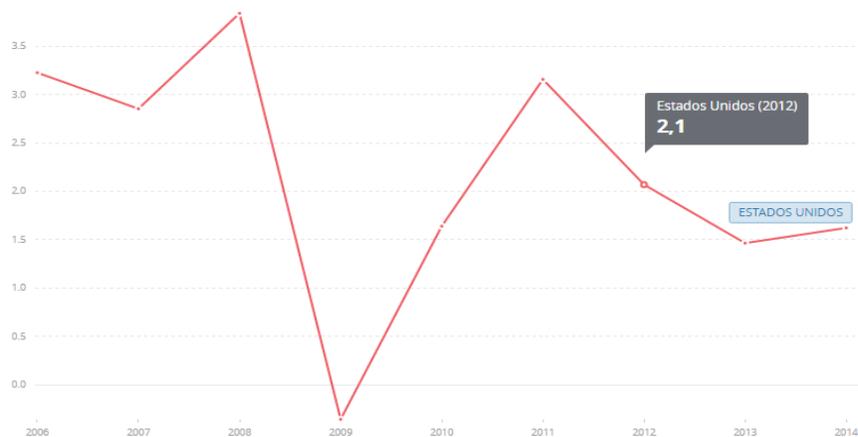


Figura 9. Inflación Estados Unidos.

Fuente: (Banco Mundial, 2016b).

Los niveles de inflación en Estados Unidos se mantienen dentro de un rango aceptable y el único cambio abrupto fue en el 2009 cuando se suscitó la crisis hipotecaria que tuvo repercusiones a nivel mundial. Por lo tanto, este es otro factor que muestra la fortaleza de la economía estadounidense.

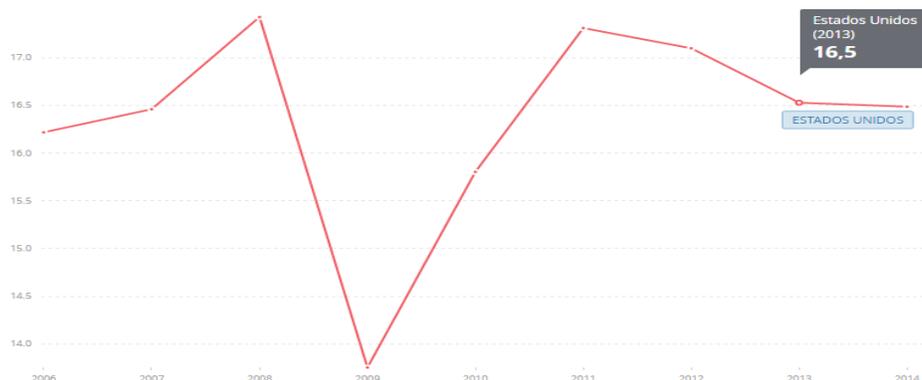


Figura 10. Importaciones Estados Unidos.

Fuente: (Banco Mundial, 2016a).

En el año 2014 las importaciones alcanzaron el 16.5% del PIB, lo cual refleja una gran oportunidad para ofrecer productos a este país. Para poder observar de mejor manera las relaciones comerciales entre los dos países, se muestra el siguiente gráfico:

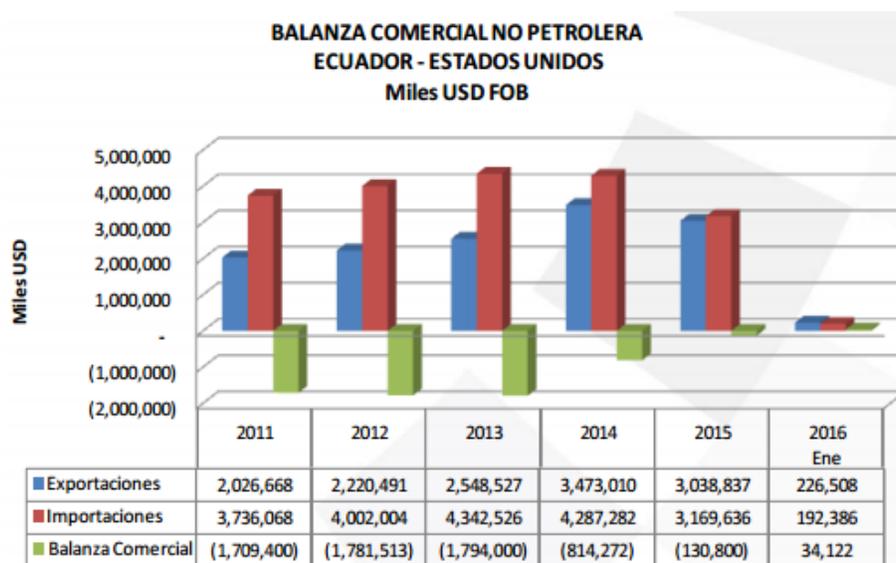


Figura 11. Balanza comercial no petrolera Ecuador – Estados Unidos.

Fuente: (Pro Ecuador, 2016).

En la gráfica se puede observar la disminución de las exportaciones en el 2015 en relación al 2014, sin embargo si se toma desde 2011 se puede observar un crecimiento.

### 3.3.3 Análisis socio-cultural y demográfico.

Estados Unidos es un país con más de 310 millones de habitantes. Su población económicamente activa es superior a los 160 millones de personas como se muestra en la gráfica:



Figura 12. Población económicamente activa Estados Unidos.

Fuente: (Banco Mundial, 2016e).

Es decir más del 50% de los habitantes genera ingresos a las familias estadounidenses. Este análisis sólo cuenta el trabajo legal y no toma en cuenta las plazas informales donde la mayoría de migrantes genera dinero.

La capital de Estados Unidos es Washington D. C., la ciudad más poblada es New York y los estados con mayor cantidad de habitantes son California y Texas, siendo el 90% de su población urbana. Aproximadamente el 15% de los estadounidenses son mayores de 65 años, el 67% tiene entre 15 y 64 años y el 18% tienen entre 0 y 14 años. Los habitantes de más de 50 años son las personas más ricas del país (Banco Mundial, 2016f). Por lo tanto

más del 15% de estadounidenses tienen un alto nivel adquisitivo y tienen mucho cuidado por su salud, debido a la edad que tienen. Esta es una gran oportunidad ya que es una población poca sensitiva al precio y muy preocupada por su salud, en donde el consumo de frutas toma protagonismo. Pro Ecuador (2016) muestra la siguiente tendencia en exportaciones hacia los Estados Unidos:

PRODUCTOS POTENCIALES PARA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS		
SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
7108.12	ORO EN BRUTO, EXCEPTO EN POLVO, PARA USO NO MONETARIO	ESTRELLA
2008.99	LAS DEMÁS FRUTAS PREPARADAS O EN CONSERVA, AL NATURAL O EN ALMIBAR	ESTRELLA
0804.50	GUAYABAS, MANGOS Y MANGOSTANES, FRESCOS O SECOS	ESTRELLA
2005.99	LAS DEMÁS HORTALIZAS PREPARADAS O CONSERVADAS (EXCEPTO EN VINAGRE O EN ÁCIDO ACÉTICO)	ESTRELLA
1804.00	MANTECA, GRASA Y ACEITE DE CACAO	ESTRELLA
8544.49	LOS DEMÁS CONDUCTORES ELÉCTRICOS	ESTRELLA
0603.90	FLORES Y CAPULLOS, PARA RAMOS O ADORNOS, SECOS, BLANQUEADOS, TEÑIDOS	ESTRELLA
3923.21	SACOS, BOLSAS Y CUCURUCHOS DE POLIMEROS DE ETILENO	ESTRELLA
0904.11	PIMENTA SIN TRITURAR NI PULVERIZAR	ESTRELLA
0710.29	OTRAS LEGUMBRES DESVAINADAS, COCIDAS, CONGELADAS	ESTRELLA
4421.90	LAS DEMÁS MANUFACTURAS DE MADERA	ESTRELLA
1604.14	ATUNES, LISTADOS Y BONITOS EN CONSERVA, ENTEROS O EN TROZOS	DILEMA
0714.90	LAS DEMÁS RAÍCES Y TUBÉRCULOS SIMILARES RICOS EN FÉCULAS O EN INULINA	DILEMA

Figura 13. Productos potenciales para exportación a Estados Unidos.

Fuente: (Pro Ecuador, 2016).

En la ponderación que brinda Pro Ecuador le da una calificación de producto estrella a las frutas preparadas o en conserva, al natural o en almíbar. Hay que diferenciar entre fruta natural y fruta preparada, es decir, este tipo de subpartida brinda un valor agregado.

El estadounidense promedio tiene problemas de obesidad, y debido a esto se nota una tendencia a consumir lo más sano para verse mejor y tener una buena salud. Además el norteamericano es una persona muy informada, ya que son muy tecnológicos, por lo cual son muy prevenidos en la compra que realizan, debido a esto se deben implementar

estrategias de mercadeo eficientes para que el estadounidense se convenza de comprar el producto.

### **3.3.4 Análisis tecnológico.**

El ciudadano estadounidense es una persona muy apegada a la tecnología. En este país existen muchas empresas de reconocimiento mundial que se manejan vía online, como lo son Amazon y EBay por ejemplo; el norteamericano es una persona que maneja mucho el e-commerce y realiza la mayoría de sus transacciones por el internet.

## **3.4 El microentorno**

El microentorno es un análisis industrial que se lo realiza principalmente con el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008). Con este modelo se podrá observar que tan amenazante son los nuevos entrantes definiendo las barreras de entrada y de salida. El poder de negociación de proveedores y clientes permitirá observar que tan atractivo es un mercado en base a estos parámetros. La amenaza de productos sustitutos es otro pilar fundamental del modelo, ya que productos o servicios que aparentemente no son competencia directa, se están llevando potenciales clientes. Finalmente está la rivalidad entre competidores existentes que permitirá analizar cómo se mueve la industria en que se está compitiendo.

### **3.4.1 Amenaza de nuevos entrantes.**

Cuando una empresa entra en competencia, por lo general ofrece promociones que servirán de gancho para ganar clientes. Las organizaciones nuevas ejecutan estrategias agresivas de marketing y en muchas ocasiones trabajan a pérdida con tal de captar participación de mercado. Porter (2008) señaló que existe una mayor amenaza cuando

industrias grandes se diversifican y entran en competencia, ya que estas cuentan con una gran infraestructura y posee excedente de capital. Además al existir nuevos entrantes se fija un límite de rentabilidad al aumentar la oferta. La amenaza se puede medir en base a las barreras de entrada.

Las economías en escala es una de estas barreras, ya que empresas fuertemente constituidas tienen la ventaja de tener proveedores que le brindan excelentes precios gracias a su nivel de compra. Si una nueva empresa quiere entrar en el negocio deberá tener niveles de compra similares para obtener un precio atractivo. También existe la economía en escala de parte del cliente, que Porter (2008) puso como ejemplo al software SAP, que embebe los procesos internos a su sistema, y es muy costoso cambiar del mismo. Además la economía a escala de parte del cliente, brinda *seguridad* a estos, al formar parte de una gran red de compradores.

Los requerimientos de capital es una fuerte barrera de entrada, ya que en muchas ocasiones la inversión no es recuperable físicamente. Es decir, inversiones en investigación tomarán años en ser capitalizadas. Sin embargo, pueden existir inversionistas que coloquen capital a la empresa, en mercados sumamente atractivos.

Las ventajas propias de los competidores actuales es una barrera de entrada que se basa en tecnología propietaria, acceso a materia prima difícil de conseguir, experiencia, etc. (Porter, 2008, p. 81). Estos factores son ventajas competitivas que ofrecen los años de trabajo y experiencia del personal. La fuga de información es crucial en esta barrera, ya que un entrante puede conseguir información por medio del talento humano de la competencia.

El acceso a los canales de distribución es otra barrera, ya que pueden existir alianzas muy fuertes entre fabricante y distribuidor a fin de obtener mayor rentabilidad de parte del distribuidor. Existen en muchas ocasiones contratos firmados para detener la participación

de nuevos competidores, por lo que cuando uno llega en muchas ocasiones debe vender sus productos en tiendas creadas por ellos mismos.

Las políticas gubernamentales es otra barrera de entrada común en los países, ya que la tendencia actual es apoyar la industria local a través de incentivos tributarios. Si una empresa extranjera desea colocar sus productos en el país, probablemente deberá pagar muchos más impuestos que los locales. Aquí también se habla de licencias y patentes que frenan el ingreso de nuevos entrantes.

La amenaza de nuevos entrantes es baja debido a la dificultad de las condiciones climáticas para el cultivo del rambután. Son muy pocos los países que pueden cultivar esta fruta; los principales productores de achotillo son del continente asiático y debido a la lejanía con Estados Unidos, ocasiona que sus costos de transportación sean mayores, al ser una fruta que necesita ser transportada de manera refrigerada por su corta duración no puede ser enviada por vía marítima. Los competidores más fuertes que están cercanos a Estados Unidos son México y Guatemala que gozan de una ubicación geográfica que abarata costos de transportación para con Estados Unidos, sin embargo sus meses de cosecha son de mayo a octubre por sus condiciones climáticas, lo cual le brinda la oportunidad a Ecuador de entrar en mercado norteamericano al tener su cosecha de diciembre a marzo.

### **3.4.2 Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores limitan la rentabilidad de una industria si suben los precios de sus productos o servicios. Porter (2008) indicó que Microsoft limitó la rentabilidad de los vendedores de computadores al subir el precio de su sistema operativo y programas. Para que el poder de negociación de los proveedores sea más alto puede haber diversas causas.

Una de ellas es la concentración de los proveedores. Es decir, a menos proveedores, mayor es el precio. Esto se debe a la ley económica de la oferta y la demanda. Si los proveedores no dependen exclusivamente de la industria en donde se compete, no tendrán motivos suficientes para cuidar el precio que ofertan, y tratarán de sacarle la mayor rentabilidad posible. Otro factor que aumenta el poder de negociación de los proveedores es cuando la barrera de salida es muy alta. Si los costos operativos los asume la industria, le será muy difícil desprenderse de un proveedor, con lo cual éste gana fuerza y le sacará el mayor provecho posible. Proveedores con productos diferenciados tendrán precios más altos. Un ejemplo típico de este factor es la industria farmacéutica. Proveedores sin sustitutos también poseen mayor poder de negociación. Proveedores que observan mucha rentabilidad de sus consumidores, pueden integrarse hacia adelante, con lo cual tienen mayor poder de negociación.

El poder de negociación de los proveedores es alto ya que existen pocos productores de rambután en el país, esto ocasiona que en los meses de diciembre y enero el precio del achotillo sea muy elevado y pierda competitividad para exportar en estos meses. La dinámica de comercialización de esta fruta es la cosecha para consumo interno en los meses de diciembre y enero, mientras que la cosecha para exportación se la realiza en febrero y marzo. A pesar de tener un poder de negociación alto, los precios para exportar siguen siendo muy atractivos.

### **3.4.3 Poder de negociación de los clientes.**

El poder de los clientes aumenta si existe un pequeño número de ellos, o si están asociados, si no se ofertan productos diferenciados de la competencia, si los costos de cambiarse de proveedor son bajos, si existe la amenaza de que los compradores se integren

hacia atrás. Porter (2008) además señaló que los clientes son sensitivos al precio si los productos que compran son parte fundamental de su estructura de costos, si los compradores tienen rentabilidades bajas, si la calidad de los productos o servicios que ofrecen los clientes depende muy poco del producto o servicio que ofrece el proveedor.

El poder de negociación de parte de los clientes es medio, ya que las características y sabor de la fruta ecuatoriana son codiciadas en el extranjero; además la empresa importadora en los Estados Unidos tiene un desabastecimiento de la fruta en los meses de enero a abril, lo cual será aprovechado en los meses de febrero y marzo que se cosechará para la exportación. La popularidad de la fruta en el continente asiático sumada a la cantidad de ciudadanos provenientes de ese continente en los Estados Unidos genera un mercado atractivo, que no puede ser completamente satisfecho debido a la gran barrera creada por la distancia entre estos países, que provoca costos elevados de transportación.

#### **3.4.4 Amenaza de productos sustitutos.**

Los productos o servicios sustitutos cumplen la misma función pero tienen un significado diferente. Por ejemplo una pizza es sustituto de una hamburguesa. A pesar de ser productos distintos, ambos satisfacen el deseo de comer. Porter (2008) indicó que los sustitutos ponen un límite al precio, ya que si un producto es muy costoso la gente preferirá consumir el sustituto. Un ejemplo claro es gastar en el cine o ver una película en casa. La amenaza de productos sustitutos es mayor si la relación precio-calidad es atractiva en el sustituto o si el cambio hacia un producto o servicio sustituto es poco costoso.

La amenaza de productos sustitutos es muy alta, ya que obtener frutas con similares características vitamínicas es fácil; la gran oferta existente en suelo estadounidense genera que las personas puedan decidir entre una alta gama de variedades, lo cual le quita

competitividad al producto, y debido a su alta perecibilidad, no resulta muy atractivo para ciertos importadores. La presencia masiva de ciudadanos asiáticos en suelo norteamericano contrarresta esta amenaza, ya que el achotillo es muy popular en ese continente, y estos ciudadanos aprecian mucho esta fruta.

#### **3.4.5 Rivalidad entre competidores existentes.**

La rivalidad entre competidores existentes se puede observar de muchas maneras, sin embargo la guerra estratégica se nota más en el marketing. Descuentos, promociones, publicidad, nuevos productos son las diversas formas en que se puede medir la rivalidad entre competidores. Cuando existe mucha rivalidad entre competidores la rentabilidad es baja. Aquí entra en juego la diferenciación y el manejo de las percepciones en los clientes. La rivalidad es mayor cuando existen muchos competidores, cuando el crecimiento de la industria es bajo, las barreras de salida son altas y cuando los competidores luchan por el liderazgo de la industria (Porter, 2008, p. 85). La guerra de precios entre competidores se da cuando la oferta no tiene diferenciación de los demás, cuando el producto es perecible y cuando se necesita ampliar la producción para ser eficiente.

La rivalidad entre competidores es baja, ya que existen pocos países con la capacidad de producir rambután, además la lejanía de los asiáticos les resta competitividad, sin embargo, el producto al ser altamente perecible debe tener una rápida salida lo cual provoca que el precio que se pague por él sea bajo, a pesar de estas adversidades el precio pagado por los importadores sigue siendo atractivo en relación a los costos de exportación y cosecha que existen en el Ecuador.

### 3.5 Análisis sectorial de frutas exóticas

El rambután es considerado una fruta exótica al igual que la pitahaya, mango o naranjilla. La partida arancelaria es 0810, la cual se denomina las demás frutas u otros frutos frescos. En el año 2015 se exportaron 136 toneladas hacia Estados Unidos de esta partida (Trendmap, 2016). Pro Ecuador (2015) señaló que “el sector de frutas exóticas en Ecuador, es un sector con alto potencial de crecimiento y a su vez un sector que requiere de muchos cuidados y de una mayor inversión, para asegurar una productividad óptima de las frutas” (p. 4). El país norteamericano es el mayor comprador de frutas exóticas del Ecuador, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 2. Exportaciones ecuatorianas de frutas exóticas por destinos.

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

Fuente: (Pro Ecuador, 2015, p. 7)

La figura muestra claramente la hegemonía de Estados Unidos sobre el resto del mundo en la importación de frutas exóticas desde el Ecuador, lo cual abre muchas oportunidades para los agricultores ecuatorianos. Trendmap (2016) señaló que Estados Unidos importa el 17.67% de la partida 0810 en el mundo. La ventaja competitiva que tiene el Ecuador sobre los demás países es la ubicación geográfica que permite cultivos con un

sabor y textura inigualable. Pro Ecuador (2015) indicó que “una de las principales ventajas competitivas con la que cuenta el país es la variedad y la calidad de las frutas que posee” (p. 13). El arancel de exportación de frutas exóticas a los Estados Unidos es del 0% gracias al Sistema Global de Preferencias Comerciales, SGPC (MIPRO, 2016), que brinda este incentivo a países en vías de desarrollo que exporten esta partida a países desarrollados.

En el año 2014, Ecuador participó en algunos eventos reconocidos entre los que destacan: Fruit Logistic en Alemania, Macrorueda de negocios Ecuador en Guayaquil y Biofach en Alemania (Pro Ecuador, 2015, p. 13).

### **3.6 FODA**

En la matriz FODA se pueden representar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades con el fin de elaborar estrategias que permitan obtener ventajas competitivas con respecto a la competencia. Thompson et al. (2012) señalaron que el análisis FODA es muy importante ya que se puede:

Llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a la fortaleza de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. (p. 105)

A continuación se muestra la matriz FODA para la presente investigación:

<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p style="text-align: center;">Gran contenido vitamínico.  Apoyo gubernamental a las exportaciones.  Poder adquisitivo en Estados Unidos.  Tendencia al cuidado de la salud.  Ciudadanos muy informados a través del Internet.  Tendencia de crecimiento de importaciones de frutas exóticas.  Tiempo de cosecha distinto a competidores y cercanía con USA.  Lejanía de los competidores asiáticos.  Costo bajo de la fruta y exportación</p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p style="text-align: center;">Ubicación geográfica.  Experiencia en el cultivo de frutas.  Sabor y características únicas de la fruta ecuatoriana.  Liderazgo en costos.  Cero arancel para exportación de frutas exóticas a USA.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p style="text-align: center;">Apreciación del dólar.  Decrecimiento del PIB.  Poder de negociación alto de parte de los productores.  Alta amenaza de productos sustitutos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p style="text-align: center;">Pocos productores de rambután.  Alta perecibilidad de la fruta.  Difícil manipulación para mantener su sabor y características.  Necesidad de transportación refrigerada.</p>

*Figura 14. FODA.*

Fuente: Elaboración propia.

Entre las principales oportunidades identificadas están el apoyo gubernamental a las exportaciones, el atractivo mercado norteamericano, los bajos costos de producción y la lejanía de los productores asiáticos; las principales fortalezas son la experiencia en el cultivo y liderazgo en costos; la principal amenaza son los productos sustitutos y las principales debilidades son los pocos productores de rambután y la alta perecibilidad de la fruta.

### **3.7 Estrategias identificadas**

A continuación se muestran las estrategias formuladas en base a la matriz FODA:

<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Gran contenido vitamínico.  O2. Apoyo gubernamental a las exportaciones.  O3. Poder adquisitivo en Estados Unidos.  O4. Tendencia al cuidado de la salud.  O5. Ciudadanos muy informados a través del Internet.  O6. Tendencia de crecimiento de importaciones de frutas exóticas.  O7. Tiempo de cosecha distinto a competidores y cercanía con USA.  O8. Lejanía de los competidores asiáticos.  O9. Costo bajo de la fruta y exportación.</p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Ubicación geográfica.  F2. Experiencia en el cultivo de frutas.  F3. Sabor y características únicas de la fruta ecuatoriana.  F4. Liderazgo en costos.  F5. Cero arancel para exportación de frutas exóticas a USA.</p> <p>Búsqueda de mayores productores de rambután para exportación.  (O2,O3,O4,O6,O7,O8,O9 - F1,F3,F4,F5)  Promoción digital y asistencia a ferias y eventos de comercio exterior.  (O1,O2,O3,O4,O5,O6,O8,O9 - F1,F2,F3,F4)</p>
---	--

Figura 15. FODA estrategias FO.

Fuente: Elaboración propia.

<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Gran contenido vitamínico.  O2. Apoyo gubernamental a las exportaciones.  O3. Poder adquisitivo en Estados Unidos.  O4. Tendencia al cuidado de la salud.  O5. Ciudadanos muy informados a través del Internet.  O6. Tendencia de crecimiento de importaciones de frutas exóticas.  O7. Tiempo de cosecha distinto a competidores y cercanía con USA.  O8. Lejanía de los competidores asiáticos.  O9. Costo bajo de la fruta y exportación.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1. Pocos productores de rambután.  D2. Alta perecibilidad de la fruta.  D3. Difícil manipulación para mantener su sabor y características.  D4. Necesidad de transportación refrigerada.</p> <p>Creación de políticas de supervisión de calidad durante cultivo.  (O2,O4,O5 - D2,D3)  Creación de manual de manipulación de la fruta para almacenaje y transportación.  (O2,O5,O6 - D2,D3,D4)</p>
---	---

Figura 16. FODA estrategias DO.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Amenazas</b>  A1. Apreciación del dólar. A2. Decrecimiento del PIB. A3. Poder de negociación alto de parte de los productores. A4. Alta amenaza de productos sustitutos.	<b>Fortalezas</b>  F1. Ubicación geográfica. F2. Experiencia en el cultivo de frutas. F3. Sabor y características únicas de la fruta ecuatoriana. F4. Liderazgo en costos. F5. Cero arancel para exportación de frutas exóticas a USA.
	Estrategia de promoción enfocada en el rambután orgánico. (A4 - F2,F3,F4,F5) Pre negociación de compra total de la cosecha. (A1,A2,A3 - F4,F5)

Figura 17. FODA estrategias FA.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Amenazas</b>  A1. Apreciación del dólar. A2. Decrecimiento del PIB. A3. Poder de negociación alto de parte de los productores. A4. Alta amenaza de productos sustitutos.	<b>Debilidades</b>  D1. Pocos productores de rambután. D2. Alta perecibilidad de la fruta. D3. Difícil manipulación para mantener su sabor y características. D4. Necesidad de transportación refrigerada.
	Generar vínculos con instituciones del Estado para la constante asesoría técnica a los productores de achotillo. (A3,A4 - D2,D3,D4)

Figura 18. FODA estrategias DA.

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias principales que se encontraron en base al análisis del macroentorno y microentorno es la de liderazgo en costos y diferenciación por la calidad y sabor de la fruta, mientras que las estrategias alternativas en base a la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades son:

- Búsqueda de mayores productores de rambután para exportación.

- Promoción digital y asistencia a ferias y eventos de comercio exterior.
- Creación de políticas de supervisión de calidad durante cultivo.
- Creación de manual de manipulación de la fruta para almacenaje y transportación.
- Estrategia de promoción enfocada en el rambután orgánico.
- Pre-negociación de compra total de la cosecha.
- Generar vínculos con instituciones del Estado para la constante asesoría técnica a los productores de achotillo.

## 4. ESTRATEGIA DE MARKETING

### 4.1 Estudio de mercado

Las frutas exóticas están comprendidas en la partida 0810. Esta partida comprende fresas, frutillas, frambuesas, moras, grosellas, kiwis y la partida 081090 que se le denomina *los demás*. En esta partida se encuentran el 08109010 que incluye granadilla, maracuyá y demás frutos de la pasión, la partida 08109020 que incluye chirimoya, guanábana y demás anonas, partida 08109030 incluye tomate de árbol, la 08109040 pitahaya, 08109050 uvillas, 0810909020 naranjillas y la partida 0810909090 que son las demás frutas que no se encuentran en esta lista. Por lo tanto el rambután se encuentra en la subpartida 0810909090.

Subpartida ▲	Código Complementario	Código Suplementario	Fecha de Inicio de Vigencia	Fecha de Fin de Vigencia	Descripción
0810900000	0000	0000	01/Ene/2003		LOS DEMAS:
0810901000	0000	0000	01/Ene/2013	31/Dic/3000	GRANADILLA, MARACUYA (PARCHITA) Y DEMAS FRUTAS DE LA PASION (PASSIFL
0810902000	0000	0000	17/Dic/2008		CHIRIMOYA, GUANABANA Y DEMAS ANONAS (ANNONA SPP.)
0810903000	0000	0000	17/Dic/2008		TOMATE DE ARBOL (LIMA TOMATE, TAMARILLO) (CYPHOMANDRA BETACEA)
0810904000	0000	0000	17/Dic/2008		PITAHAYAS (CEREUS SPP.)
0810905000	0000	0000	17/Dic/2008		UCHUVAS (UVILLAS) (PHYSALIS PERUVIANA)
0810909020	0000	0000	01/Ene/2013	31/Dic/3000	LULO (NARANJILLA) (SOLANUM QUITOENSE)
0810909090	0000	0000	01/Ene/2013	31/Dic/3000	LOS DEMAS

Figura 19. Subpartidas arancelarias de frutas exóticas.

Fuente: (SENAE, 2016).

En la categoría *los demás* cuya partida es 081090, los mayores proveedores mundiales son Vietnam y Tailandia. A continuación se muestran los 10 principales proveedores mundiales de esta subpartida:

VALORES EXPRESADOS EN MILES (USD)							Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA)*
Exportadores	Valor Exportado en 2008	Valor Exportado en 2009	Valor Exportado en 2010	Valor Exportado en 2011	Valor Exportado en 2012	Valor Total Exportado 2008-2012	
Vietnam	157,328	159,909	146,400	182,225	487,042	1,132,904	32,64%
Tailandia	119,272	158,698	169,418	272,655	349,538	1,069,581	-
Países Bajos (Holanda)	208,007	136,354	179,381	171,378	127,144	822,264	-
España	135,150	128,290	173,681	200,216	93,072	730,409	-
Hong Kong (China)	74,472	102,837	83,697	128,246	143,212	532,464	-
China	35,014	69,641	93,091	128,536	162,656	488,938	46,81%
Estados Unidos de América	48,596	62,292	80,414	102,494	88,282	382,078	-
Turquía	27,977	39,375	59,584	70,637	74,027	271,600	-
Egipto	24,198	49,007	34,439	60,385	83,982	252,011	36,49%
Azerbaián	57,997	46,079	51,872	63,068	17,772	236,788	-

Figura 20. Mayores proveedores de frutas exóticas.

Fuente: (Pro Ecuador, 2013aa, p. 3).



Figura 21. Pastel proveedores de frutas exóticas.

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura se muestran los 10 principales compradores de la partida 081090 del mundo.

VALORES EXPRESADOS EN MILES (USD)							Tasa de crecimiento promedio anual (TCPA)*
Importadores	Valor Importado en 2008	Valor Importado en 2009	Valor Importado en 2010	Valor Importado en 2011	Valor Importado en 2012	Valor Total Importado 2008-2012	
China	200,134	299,600	351,870	569,396	799,245	2,220,245	41,36%
Federación de Rusia	153,381	165,295	223,504	223,864	127,987	894,031	-
Países Bajos (Holanda)	218,999	120,752	178,967	152,389	142,305	813,412	-
Hong Kong (China)	116,285	150,861	124,432	171,169	176,553	739,300	11,00%
Alemania	133,630	119,866	128,352	171,245	103,792	656,885	-
Indonesia	81,504	121,156	71,956	124,898	152,746	552,260	17,00%
Estados Unidos de América	95,484	95,818	107,514	113,564	125,521	537,901	-
Francia	82,377	70,005	73,004	86,015	70,479	381,880	-
Reino Unido	58,213	47,877	67,984	85,902	53,625	313,601	-
Italia	50,542	56,955	52,310	61,658	41,327	262,792	-

Figura 22. Mayores compradores de frutas exóticas.

Fuente: (Pro Ecuador, 2013aa, p. 2).

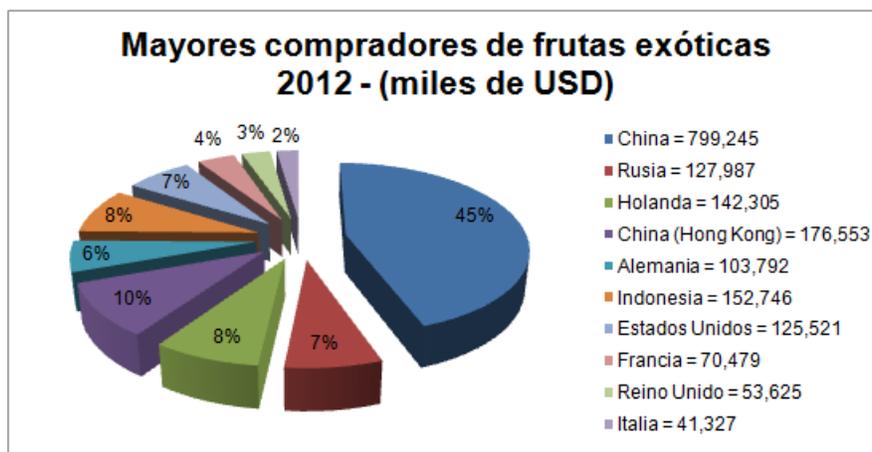


Figura 23. Pastel compradores de frutas exóticas.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el mayor comprador de frutas exóticas es China con aproximadamente USD \$799 millones importados en el 2012. Estados Unidos importó más de USD \$125 millones en el mismo año, teniendo como su mayor proveedor a México. En la siguiente figura se muestra el crecimiento de importación del país norteamericano de la partida 081090 de 2008 a 2012:

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Valor importado</b>	95,484.00	95,818.00	107,514.00	113,564.00	125,521.00
<b>Crecimiento \$</b>	-	334	11696	6050	11957
<b>Crecimiento %</b>	-	0.3%	12.2%	5.6%	10.5%



Figura 24. Crecimiento de importación de USA de la partida 081090 del mundo.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran los mayores exportadores de la partida 081090 a

Estados Unidos:

Exportadores	VALORES EXPRESADOS EN MILES (USD)						Tasa de Crecimiento Promedio anual (TCPA)*
	Valor Importado en 2008	Valor Importado en 2009	Valor Importado en 2010	Valor Importado en 2011	Valor Importado en 2012	Valor Total Importado 2008-2012	
México	68,829	70,398	81,007	80,141	84,519	384,894	-
Chile	4,622	5,036	4,530	8,174	9,243	31,605	18.92%
China	5,063	3,523	4,319	4,952	8,394	26,251	-
Tailandia	6,898	6,101	4,728	2,276	3,969	23,972	-
Taipei Chino	2,802	2,525	3,395	3,191	2,658	14,571	-
Viet Nam	210	523	2,515	4,789	6,469	14,506	135.59%
Israel	3,365	3,788	2,002	2,332	1,206	12,693	-
Guatemala	428	539	792	1,838	2,219	5,816	50.90%
Nueva Zelanda	1,046	1,106	1,042	1,130	1,003	5,327	-
República Dominicana	608	503	858	1,030	1,110	4,109	-

Figura 25. Mayores proveedores de frutas exóticas a Estados Unidos.

Fuente: (Pro Ecuador, 2013c, p. 2).

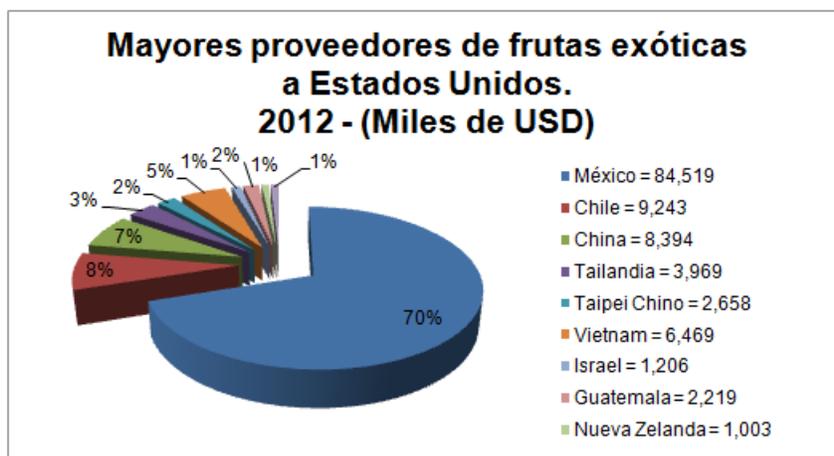


Figura 26. Pastel proveedores de frutas exóticas a Estados Unidos.

Fuente: Elaboración propia.

En los datos se puede notar que existe una supremacía de parte de México, mientras que los países orientales están por de debajo de Chile. México le exportó cerca de USD \$85 millones en el 2012. A continuación se muestra el crecimiento de exportaciones de estos países en el 2011 y 2012:

	2011	2012	Tasa de crecimiento
México	80,141.00	84,519.00	5.5%
Chile	8,174.00	9,243.00	13.1%
China	4,952.00	8,394.00	69.5%
Tailandia	2,276.00	3,969.00	74.4%
Taipei Chino	3,191.00	2,658.00	-16.7%
Vietnam	4,789.00	6,469.00	35.1%
Israel	2,332.00	1,206.00	-48.3%
Guatemala	1,838.00	2,219.00	20.7%
Nueva Zelanda	1,130.00	1,003.00	-11.2%
República Dominicana	1,030.00	1,110.00	7.8%

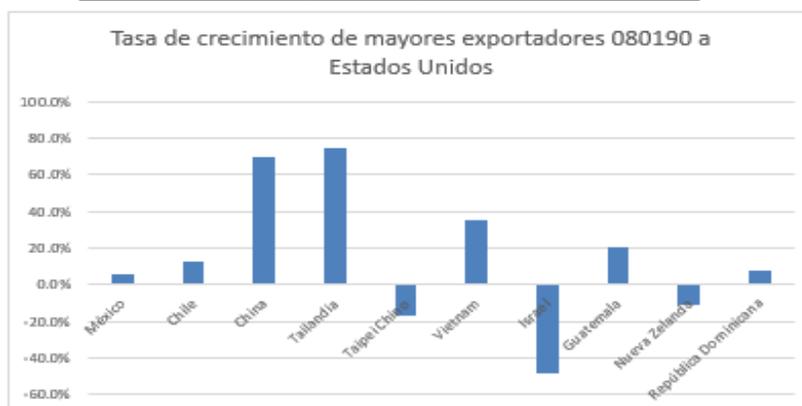


Figura 27. Tasa de crecimiento de mayores exportadores 081090 a USA.

Fuente: Elaboración propia.

Según Trademap (2016b) Ecuador exportó a USA \$383,000 de la partida 0810 en 2015, y el banano se exportó por los USD \$502,373 millones, siendo la fruta más exportada del Ecuador. La partida 0810 creció un 7%, mientras que el banano decreció en un -2% en comparación al 2014. Ecuador exportó USD \$5,495 millones de estos frutos, con una tasa de crecimiento del 35%, siendo la tasa de crecimiento más alta entre todos los frutos frescos o procesados que Ecuador exporta al mundo. El país exporta el 6.96% de todas sus exportaciones de la partida 0810 a Estados Unidos. El país norteamericano importa USD \$2,319,465,000 de estos frutos; es decir más de 2 billones de dólares con la tasa de crecimiento más alta que es del 15%, de lo cual Ecuador sólo le exporta USD \$383,000. El rambután no tiene partida específica y está dentro de la 0810909090, sin embargo, si se aproxima a los datos anteriores, se puede decir que como referencia Ecuador representa el 1.65% de las importaciones mundiales del país norteamericano de frutas exóticas. En esta categoría Estados Unidos importa el 17,7% del total de importaciones mundiales.

De la partida 0810.90.90 perteneciente a *los demás*, donde está incluido el rambután, Ecuador exportó \$11,810 en 2014 y \$102,010 en 2015. El crecimiento fue de más del 800%, con lo que se observa el interés del mercado ecuatoriano por exportar más este tipo de frutas. De los \$102,010 Ecuador exportó a Estados Unidos \$31,670, lo que equivale a 16.47 TM según el Banco Central (2016c).

CONSULTA DE TOTALES POR PRODUCTO				
Tipo: Exportaciones ▼	Código de producto: 081090	Desde (aaaa/mm): 2015/01	Hasta (aaaa/mm): 2015/12	Consultar
Código de producto	Descripción de producto	Peso neto (TM)	Miles USD FOB	
0810900000	LOS DEMÁS:	0.00	0.01	
0810901000	Granadilla, maracuyá (parchita) y demás frutas de la pasión (Passiflora spp.)	723.05	1,180.99	
0810902000	Chirimoya, guanábana y demás anonas (Annona spp.)	49.21	242.40	
0810903000	Tomate de árbol (lima tomate, tamarillo) (Cyphomandra betacea)	150.22	379.65	
0810904000	Pitahayas (Cereus spp.)	345.43	3,267.43	
0810905000	Uchuvas (aguaymanto, uvillas) (Physalis peruviana)	35.98	213.05	
0810909020	Lulo (naranja) (Solanum quitoense)	27.38	68.88	
0810909090	Los demás	41.57	102.01	
<b>TOTALES:</b>		<b>1,372.85</b>	<b>5,454.42</b>	

Figura 28. Consulta de totales por producto.

Fuente: (BCE, 2016b).

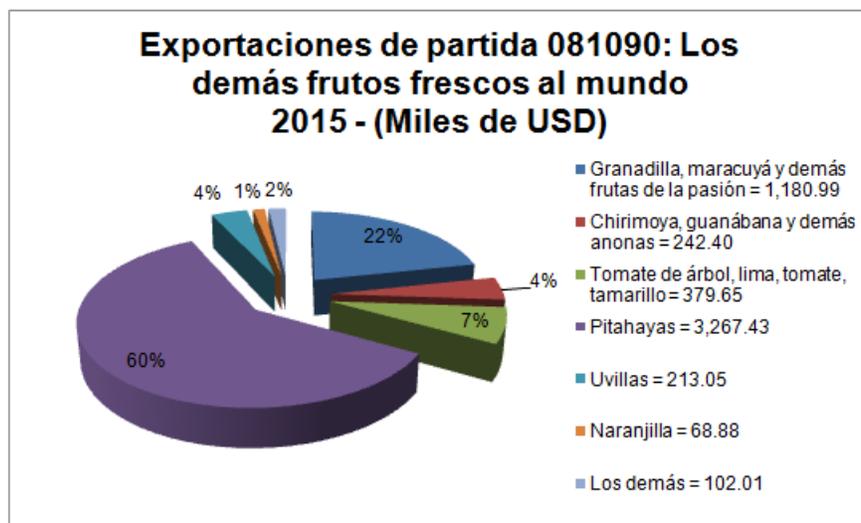


Figura 29. Pastel totales por producto.

Fuente: Elaboración propia.

CONSULTA DE TOTALES POR PRODUCTO - PAÍS						
Tipo:	Exportaciones	Por:	Código de producto: 0810909090	Desde (aaaa/mm): 2015/01	Hasta (aaaa/mm): 2015/12	Consultar
EXPORTACIONES POR PRODUCTO - PAÍS DE DESTINO						
Código de producto	Descripción de producto	País	Peso neto (TM)	Miles USD FOB		
0810909090	Los demás	ALEMANIA	0.19	1.22		
0810909090	Los demás	BÉLGICA	0.02	0.00		
0810909090	Los demás	CANADÁ	2.11	7.05		
0810909090	Los demás	CHILE	0.15	0.62		
0810909090	Los demás	ESPAÑA	10.85	29.08		
0810909090	Los demás	ESTADOS UNIDOS	16.47	31.67		
0810909090	Los demás	FRANCIA	6.39	19.43		
0810909090	Los demás	PAISES BAJOS (HOLANDA)	5.40	12.92		
0810909090	Los demás	QATAR	0.00	0.00		
<b>TOTALES:</b>			<b>41.57</b>	<b>102.01</b>		

Figura 30. Consulta de totales por producto - país.

Fuente: (BCE, 2016c).



Figura 31. Pastel totales por producto - país.

Fuente: Elaboración propia.

El país norteamericano es el mayor importador de la partida 0180909090 de frutos ecuatorianos, le sigue España y Francia. Esta es una gran oportunidad para el país, ya que existe un mayor interés por parte de esta nación en importar este tipo de frutas exóticas. A pesar de no contar con una partida específica para el rambután, la partida 0810909090 representa 16,47 T, lo que equivale a aproximadamente a 8,235 cajas exportadas a los Estados Unidos, cabe recalcar que Ecuador no le exporta rambután a los Estados Unidos.

Maridueña, Villafuerte y Moreno (2010) señalaron que según un estudio del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador en el 2008, “el total de la superficie sembrada del rambután fue de 38 hectáreas, mientras que la superficie cosechada alcanzó las 35 hectáreas y la producción total fue de 42 toneladas métricas” (p. 6). El mayor productor de achotillo es la provincia de Los Ríos con una participación del 82.86% de la producción nacional, le siguen Santo Domingo y Esmeraldas. Quevedo y Buena Fe figuran como los principales cantones que siembran esta fruta (Maridueña et al., 2010). La fruta se la consume de manera interna.

#### **4.2 Segmentación del mercado**

La segmentación de mercado es dividir el mercado en partes para poder seleccionar el mercado meta a través de estas. Kotler y Armstrong (2013) señalaron que:

Los compradores de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas. (p. 165).

Según Kotler y Armstrong (2013) la segmentación para los mercados de consumo, que es donde se encuentra el rambután, se divide de la siguiente manera:

Variable de segmentación	Ejemplos
Geográfica	Naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, vecindarios; densidad de población (urbana, suburbana, rural), clima
Demográfica	Edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico, generación
Psicográfica	Clase social, estilo de vida, personalidad
Conductual	Ocasiones, beneficios, estatus de usuario, tasa de utilización, estatus de lealtad

Figura 32. Segmentación de mercados de consumo.

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013, p. 165).

En este trabajo el producto está dirigido a todo el suelo estadounidense, ya que la empresa que recibirá el producto será la importadora y distribuidora World Variety Produce, Inc., la cual tiene centros de distribución en todo el país. Esta importadora compra productos de todo el mundo y ofrece a sus clientes la más alta variedad y frescura; también poseen sus propias granjas, pero no produce rambután. Esta empresa tiene sus propias tiendas de venta directa llamadas Melissa's y ofrece sus productos en el Internet bajo el slogan *The freshest ideas in produce* (Melissa's, 2016). La información de contacto se la logró gracias a la información otorgada por Ecomercados (2005) que es un proyecto financiado por la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza, SECO.

World Variety Produce, Inc. (Melissa's)	
<b>Información de la empresa</b> Persona de contacto Bill Gerlach Posición Encargado de ventas Correo-e hotline@melissas.com Calle 5325 S. Soto Street Código postal 90058 Ciudad Los Angeles Estado CA País Estados Unidos Teléfono 001-800-468-7111 Fax 001-323-588-2242 Sitio web www.melissas.com Actividad Importador	<b>Información sobre producto</b> Productos Mango fresco, vegetales procesados  <b>Información de la certificación</b> Estándares legales NOP Compañía que emite la certificación CCOF, QAI  <b>Otros</b> Observaciones Mayor distribuidor de productos "especiales" en Estados Unidos, 70+ orgánicos

Figura 33. Información de contacto de World Variety Produce, Inc.

Fuente: (Ecomercados, 2005, p. 78).

El producto tiene mayor interés en los adultos mayores de 50 años. Según las estadísticas el país norteamericano tiene más de 47 millones de adultos mayores de 65 años, lo cual es aproximadamente el 15% (Banco Mundial, 2016f). Si a esto le añadimos las personas entre 55 y 65 años, se obtiene un mercado objetivo de más de 86 millones de personas, que compran sus productos en las tiendas especializadas y supermercados.

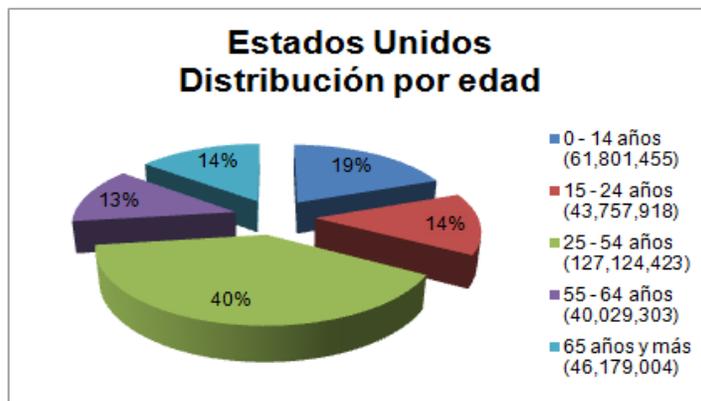


Figura 34. Estados Unidos Distribución por edad.

Fuente: Elaboración propia.

En una investigación del Ministerio de Economía de Guatemala, Mineco (s. f.) sobre la exportación de Rambután a la Unión Europea, señaló que “los motivos de los consumidores para comprar frutas exóticas están dados por salud (46%), sabor (24%), por variar (12%) y otros motivos (18%)” (párr. 17).



Figura 35. Motivación de los europeos para consumir frutas exóticas.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente existen personas jóvenes que se sienten atraídos por la cocina gourmet que ofrece postres con frutas exóticas. Gracias a que la cadena distribuidora estadounidense trabaja como proveedora de diversas cadenas de restaurantes, se puede llegar a un mercado objetivo más amplio, teniendo como atractivo el elevado poder adquisitivo de los norteamericanos.

#### **4.3 Diferenciación y posicionamiento**

La diferenciación viene dada por la calidad del producto ecuatoriano y la excelente reputación en exportación de orgánicos. El posicionamiento en la mente del consumidor estadounidense es la alta calidad nutritiva y delicioso sabor de la fruta ecuatoriana, avalada por sus distintas certificaciones internacionales. Pro Ecuador (2014b) indicó que:

Durante los últimos años, el consumidor estadounidense está ganando conciencia sobre los beneficios de consumir productos orgánicos, por lo que este mercado cada vez va en aumento. Asimismo, han ido adquiriendo importancia las certificaciones con las que cuentan los productos, como por ejemplo, Comercio Justo o Fair Trade, Rain Forest Alliance, entre otras. El consumidor anglo tiene una marcada definición hacia los productos orgánicos. Igualmente, se puede apreciar que el componente social que un producto pueda tener es altamente valorado. (p. 26)

Se puede observar que el mercado de frutas orgánicas es muy atractivo en suelo norteamericano. Pro Ecuador (2016b) añadió que “en este contexto, la participación ecuatoriana en el mercado anglo, tiene que enmarcarse dentro de una estrategia global de posicionamiento de la imagen país como exportador de productos orgánicos de altísima calidad y valor nutricional” (p. 27). Debido a todos estos antecedentes se debe promocionar

el rambután como una fruta orgánica de alto valor nutritivo y delicioso sabor único por la ubicación geográfica del Ecuador.

#### **4.4 Estrategias de fijación de precio**

El rambután al ser una fruta, es un commodity que puede agregar valor en base a sus características naturales. Sin embargo el precio se rige en base a los precios internacionales y lo que está dispuesto a pagar el distribuidor. La empresa distribuidora vende el rambután entre USD \$0,56 y USD \$1,25 la unidad al cliente final (Amazon, 2016) y lo compra a USD \$20.44 la caja de 96 achotillos, lo cual son USD \$0,213 por fruta. En cada libra vienen 16 frutas. El costo del achotillo con los productores es de \$2.50 por cada caja de 96 frutas de la más alta calidad; el almacenamiento, selección y empaquetado para la exportación tiene un costo de USD\$ 0,50 por caja, cada fruta cuesta USD \$0.031. El transporte terrestre refrigerado adecuado para llevar la fruta tiene un costo de \$200 con la ruta Quevedo – Aeropuerto de Guayaquil y abastece las 768 cajas que serán exportadas cada semana. El flete aéreo para productos mayores a 100 Kg. tiene un costo de USD \$2.75 por Kilogramo o la capacidad del contenedor, con lo que el costo para los 1,400 Kg totales que soporta el contenedor LD3 que es el que se utilizará en el proyecto es de USD \$3,850 por cada LD3 incluido todo el trámite de exportación, ofrecido por Torres & Torres, operadora logística de la ciudad de Guayaquil. Las 768 cajas fueron seleccionadas en base a la capacidad del productor, capacidad del contenedor LD3 y promedio de exportaciones de frutas similares como se muestra a continuación:

Partida	Concepto	2010		2011		2012		2013		2014		2015		Promedio cajas
		TM	Cajas	TM	Cajas	TM	Cajas	TM	Cajas	TM	Cajas	TM	Cajas	
08109010	Granadilla, maracujá y demás frutas de la pasión	0.23	115	0	0	0	0	0	0	0	0	4.73	2365	1240
08109020	Chirimoya, guanábana y demás anonas	0.23	145	0	0	0	0	0.13	65	0.9	450	0	0	220
08109030	Tomate de árbol	2.62	1310	14.32	7460	22.31	11155	53.31	26655	100.78	50390	103.37	54685	25276
08109040	Pitahayas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.21	105	-
08109050	Uvillas	0	0	0	0	0	0	5	2500	0	0	0.66	330	1415
0810909020	Naranja	-	-	-	-	-	-	3.88	1940	12.66	6330	13.81	6905	5058
0810909090	Los demás	-	-	-	-	-	-	2.75	1375	3.86	1930	16.47	8235	3847
0810909000	Naranja y los demás (2010,2011,2012)	63.93	31365	118.81	59405	35.25	17625	-	-	-	-	-	-	36332
<b>Promedio total de cajas</b>													<b>10484</b>	

Figura 36. Exportaciones a Estados Unidos desde Ecuador de 2010 a 2015.

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados del BCE.

En la gráfica se sacó el promedio con los años que si hubo exportación para no distorsionar los datos; el campo de naranja y los demás se realizó de esa forma, ya que desde 2012 para atrás se los hacía con una sola partida; en la figura se puede observar el crecimiento que tuvo la partida 0810909090 a la cual pertenece el rambután, por lo cual se considera un mercado en crecimiento.

Melissa's requiere 768 cajas semanales que representan dos contenedores LD3 refrigerados llenos, desde el 8 de febrero hasta el 28 de marzo donde son atractivos los precios del Ecuador y no inicia la cosecha de sus mayores proveedores. Las cajas llegarán un día después de la cosecha con lo cual se asegura su frescura y alta calidad para el mercado estadounidense. La primera cosecha empieza el 7 de febrero y la última el 27 de marzo. El costo total de exportación de achotillo de las 768 cajas, equivalente a 73,728 frutas es de USD \$ 10,204, lo cual es la suma del costo del transporte más el costo de cada caja. El precio de exportación CIF es de USD \$15,700.00, obteniendo una rentabilidad bruta de USD \$5,496.00.

#### 4.5 Estrategias de logística

Kotler y Armstrong (2013) definieron el producto “como algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (p. 196). Debido a que la transacción es con una

empresa distribuidora de frutas y vegetales frescos de todo el mundo, la presentación final y branding dependerá de la forma en que se maneja la empresa. A pesar de esto, el producto ecuatoriano tiene una buena acogida en el suelo norteamericano, y las empresas lo promocionan como tal. La obligación que tiene el exportador de la fruta es controlar los procesos de producción para obtener la mejor calidad de la cosecha. Kotler y Armstrong señalaron que “la calidad afecta el rendimiento del producto o servicio; por lo tanto está estrechamente vinculada con la satisfacción y el valor para el cliente” (p. 201). Las certificaciones internacionales obligatorias para el ingreso de frutas a los Estados Unidos, la tienen la mayoría de productores, gracias a la gestión de Agrocalidad y el MIPRO, brindando constante asesoría y gestionando la certificación.

El rambután será recogido de su plantación por personal de los productores, los cuales los seleccionarán según su estado de madurez y calidad, y los colocarán en recipientes de plástico, luego se seleccionan los mejores achotillos y se los limpia manualmente con líquidos naturales que separan la suciedad de la fruta. Este fruto debe estar apto para el proceso de transportación, además el dueño de las plantaciones se encarga de limpiar la fruta por medio de procesos certificados por el MIPRO y Agrocalidad. Las frutas que no tengan el color, tamaño y forma adecuada serán retiradas, el achotillo debe ser almacenado a temperatura de 7° a -12°C, para obtener su máxima calidad. Maridueña, Villafuerte y Moreno (2010) señalaron que la exposición de la fruta fuera de este rango desmejora la calidad y a temperatura entre 26° y 30° produce descoloración en la piel luego de 6 días. Para el proceso de empaque la fruta debe estar pre-refrigerada a temperatura de 12° Maridueña et al. (2010) indicaron que “el rambután se debe embalar libremente en una caja de cartón de 22 x 31 x 9 centímetros” (p. 3), sin embargo a pedido del importador se debe colocar la fruta en dos niveles, separados por un papel, y para evitar la decoloración se

coloca en bolsas de polietileno. El peso neto de la caja debe ser de 2 Kg, y las mismas deben señalar el país de origen, producto, peso neto e información de exportador/importador. En cada caja entran 96 frutas, que se colocan en dos niveles de 48 frutas cada uno.

El rambután es una fruta que necesita de humedad para poder conservar sus características. El Mineco (s. f.) afirmó que “el oscurecimiento pardo, que disminuye de la calidad externa o visual, está directamente asociado con la pérdida de agua y daños físicos” (párr. 21). Además señaló que:

Temperatura y humedad relativa: 12 ° C (54 ° F), 90-95 %, Se recomienda transportarlo por vía aérea, aconsejable el día después de la cosecha, o uso de contenedores de furgón con refrigeración. Debido a que su consumo es inmediato, el rambután no puede ser exportado en barcos por la lentitud en la llegada a su destino, y tiene que desplazarse refrigerado y vía aérea para ser consumido hasta los siete días después del corte.” (párr. 37).

Debido a estas recomendaciones el fruto será transportado por vía terrestre y aérea con refrigeración. El Mineco (s. f.) indicó que “para conservar el color de la cáscara y la calidad gustativa de la pulpa se requieren dos condiciones: (a) un ambiente húmedo y (b) la conservación de la fruta a una temperatura baja (entre 5 y 12°C).” (párr. 38). El contenedor adecuado para esta fruta es el de tipo LD3 que utiliza hielo seco como forma de refrigeración. Soporta hasta 1,400 Kg o 3,086 lbs (Operinter, s. f.).

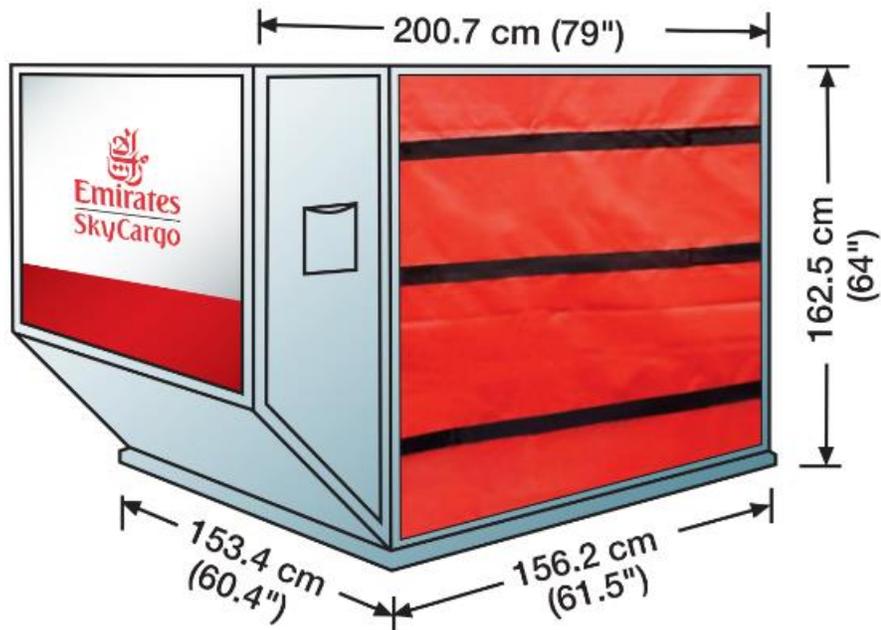


Figura 37. Dimensiones LD3.

Fuente: (Skycargo, s. f.).

Para transportar mediante este contenedor se utilizarán las siguientes dimensiones del pallet:



Longitud:	1500	mm
Ancho:	750	mm
Altura:	150	mm
Carga máxima:	750	kg
Máxima altura de carga:	1450	mm
Grosor de las placas de separación:	50	mm

Figura 38. Dimensiones Pallets.

Fuente: (Searates, s. f.).

Adicional debido a que la fruta debe ser tratada cuidadosamente se recomienda mantener de manera horizontal la carga:

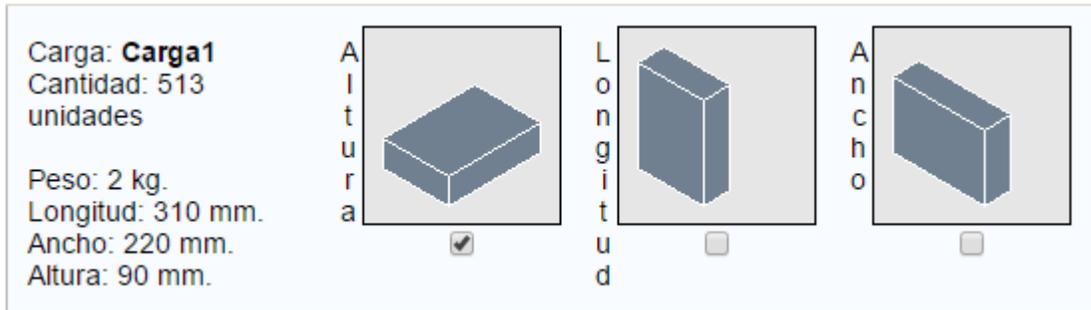


Figura 39. Especificaciones Pallets.

Fuente: (Searates, s. f.).

La máxima altura de carga más la altura del pallet es de 160 cms, lo cual se ajusta a la altura del contenedor, el ancho del pallet es de 75 cms lo cual permite utilizar dos pallets en el LD3; la longitud de 150 cms permite el uso de casi toda la extensión del contenedor. Con las especificaciones de altura entran 16 cajas, de ancho 6 cajas y de longitud 2 cajas, lo cual da un total de 192 cajas por pallet, debido a que entran dos pallets por LD3, irán dos contenedores llenos con 384 cajas cada uno, es decir un total de 768 cajas, con un peso aproximado de 768 Kg. por contenedor, utilizando en total 4 pallets para la exportación. La simulación de los pallets sugirió la siguiente forma de ubicar los mismos:

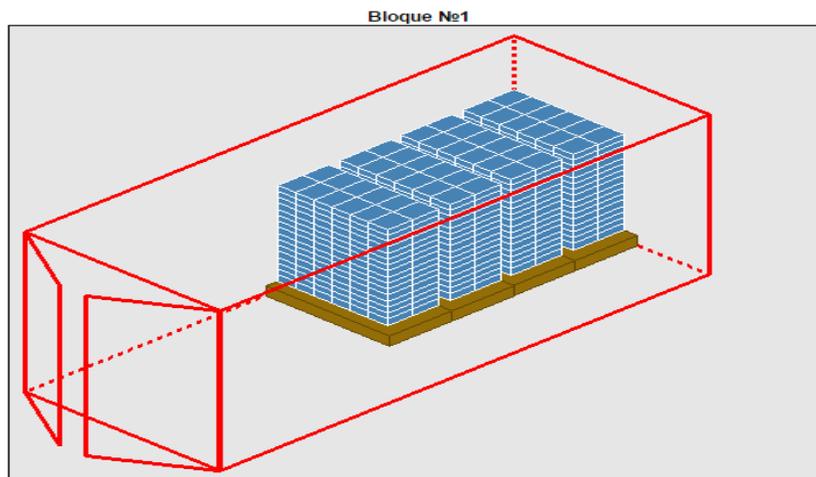


Figura 40. Pallets bloque.

Fuente: (Searates, s. f.).

La herramienta de simulación solo permite visualizar la carga en contenedores de tipo marítimos de 20 y 40 pies, sin embargo es muy útil para ver la capacidad de los pallets en cualquier tipo de contenedor, gracias a la posibilidad de especificar la altura máxima de carga y peso. A continuación se muestran los pallets con las cajas y su capacidad utilizada:

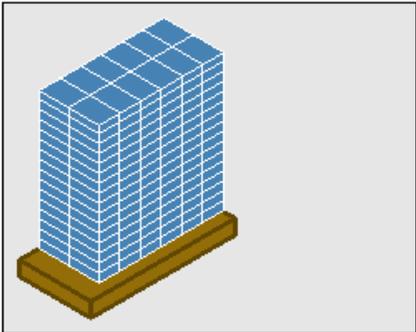
Paletas	Carga del embalaje
	<p>Cantidad de paletas en el contenedor: 4 paquetes</p> <p>On the pallet: Carga <b>Carga1</b> - 192 paquetes</p> <p><b>Cargo volume:</b> 1.18 m<sup>3</sup> (72% pallet volume)</p> <p><b>Cargo weight:</b> 384 kg. (51% pallet payload)</p> <p><a href="#">Muestre la carga de la paleta por bloques</a> <a href="#">Muestre la carga de la paleta paso a paso</a></p>

Figura 41. Capacidad utilizada Pallets.

Fuente: (Searates, s. f.).

La exportación se la realizará a los Estados Unidos. Pro Ecuador (2014b) indicó que “Estados Unidos, país de América del Norte, limita al norte con Canadá, al sur con México, al este con el Océano Atlántico y el Mar Caribe, y al oeste con el Océano Pacífico” (p. 1). World Variety Produce, Inc. *Melissa’s* es una empresa estadounidense que produce e importa frutas frescas para distribuir a todos los estados de Estados Unidos, se encargan de la importación y distribución a restaurantes, tiendas especializadas, supermercados y venta directa, siendo una de las importadoras más grandes de frutas frescas del país norteamericano. Empezaron en Washington y actualmente tienen puntos de distribución en todo el país, uno de sus puntos de distribución se encuentra en California, y es allí en donde se entregarán las frutas y ellos se encargarán de distribuirlas por todos los Estados Unidos.

El rambután es consumido en todo el suelo norteamericano. A continuación se muestra una figura del mapa estadounidense:



Figura 42. Mapa de Estados Unidos.

Fuente: (Pro Ecuador, 2014b, p. 1).

Su poder de distribución es fuerte, y necesitan que se le provea de manera constante. Debido a que la fruta se cosecha en distintas épocas en el mundo, el Ecuador aprovechará el mes de febrero y marzo para enviar rambután cada semana desde el 7 de febrero hasta el 30 de marzo. Se escogió esta fecha, ya que en Diciembre y Enero el costo de la fruta es el doble que en Febrero y Marzo. En Malasia, mayor productor de achotillo del mundo, se recoge la cosecha de Julio a Diciembre (Ministerio de Economía y Competitividad de Guatemala, s. f.), en Guatemala va de junio a octubre (El Productor, 2016), y en México va de Mayo a Octubre. Este producto se comercializa de Mayo a Diciembre por medio de esta distribuidora, y no tiene mayores proveedores del continente asiático por los costos que

representa en transporte aéreo. En la figura se muestran los meses de importación de la distribuidora norteamericana:

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Malasia							x	x	x	x	x	x
México					x	x	x	x	x	x		
Guatemala						x	x	x	x	x		
Ecuador		x	x									

Figura 43. Meses de importación de rambután de Melissa's.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra el nivel de exportación para el presente proyecto:

	7-Feb	14-Feb	21-Feb	28-Feb	6-Mar	13-Mar	20-Mar	27-Mar
Cajas	768	768	768	768	768	768	768	768
Frutas	73728	73728	73728	73728	73728	73728	73728	73728
Peso (T)	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53	1.53
Total Cajas								6144
Total frutas								589824
Total (T)								12.24

Figura 44. Nivel de exportación.

Fuente: Elaboración propia.

Al final de la cosecha se habrán exportado 6,144 cajas obteniendo una ganancia bruta de USD \$65,504.00. Debido a los costos y necesidad de transportar la fruta en el menor tiempo posible luego de la cosecha, Ecuador no presenta competencia directa en el tiempo ofrecido de exportación, y aprovecha la barrera de entrada que tienen los países asiáticos al mercado norteamericano de distancia y costo.

#### 4.5.1 Tipos de arancel.

Pro Ecuador (2013c) señaló que “un arancel es el impuesto o gravamen que se debe pagar por concepto de la importación o exportación de mercancías” (p. 4). El mismo estudio define dos tipos de arancel que son los siguientes:

- “Ad Valorem: Es un porcentaje cobrado al valor de los bienes

- Específico: Es un valor determinado por unidad de peso o volumen, ejemplo: US\$5 por kilo Neto.” (Pro Ecuador, 2013c, p. 11).

El rambután está dentro de la partida arancelaria 0810 que representa a todas las frutas exóticas y goza de cero aranceles, como muestra el siguiente ejemplo para las grosellas, moras y tamarindos.

**ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.**

El importador de Estados Unidos de América aplica la siguiente tarifa a las importaciones con la subpartida 0810.90, procedentes del Ecuador.

Código de Producto	Descripción del Producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa Aplicada	Equivalente Tarifa del Total Ad Valorem (estimado)
08109026	Grosellas negras, blancas o rojas y grosellas, moras y tamarindos, frescos	Derechos NMF (Aplicada)	0.00%	0.00%

*Figura 45.* Aranceles para la partida 08109026.

Fuente: (Pro Ecuador, 2013c, p. 11).

Para poder obtener este beneficio de 0 aranceles se debe tramitar un permiso especial en el Ministerio de Industrias y Productividad, Mipro (s. f.). Este permiso es para poder acceder al Sistema Global de Preferencias Comerciales, SPGC. Pro Ecuador (2013c) señaló:

SISTEMA GLOBAL DE PREFERENCIAS COMERCIALES (SGPC).- Es un esquema preferencial mediante el cual cierta cantidad de productos provenientes de países en desarrollo perciben la reducción parcial o total de los derechos arancelarios aduaneros por parte de los países desarrollados. (p. 11).

Ecuador es considerado un país en desarrollo, y Estados Unidos es considerado un país desarrollado. El rambután al ser parte de frutas exóticas con partida 081090 queda exonerado de cualquier tipo de arancel. El SGPC sigue vigente hasta la realización de este proyecto (MIPRO, 2016).

#### **4.5.2 Requisitos para la exportación de la partida 081090.**

Para la exportación del rambután se deben gestionar los trámites para exportación de la partida arancelaria 081090. El departamento de Agricultura de Estados Unidos, United States Department of Agriculture, USDA, con sede en Washington D.C. emite un certificado de calidad básico para exportaciones hacia ese país. Este requisito es obligatorio y Pro Ecuador (2013c) señaló:

Algunas frutas y verduras deben cumplir con requisitos especiales de grado, tamaño, calidad y madurez. Una vez que los productos son inspeccionados por el Servicio de Inocuidad e Inspección del USDA, esta entidad emite un certificado de control para indicar que se ha cumplido con este requisito. (p. 5)

En el país norteamericano existe otra ley obligatoria que se le denomina PACA, Perishable Agricultural Commodities Act., que significa Ley de Productos Agrícolas Perecederos. La ley obliga a obtener una licencia PACA si compra o vende 2,000 libras o más en un día, o si compra más de 230.000 de frutas o vegetales frescos al año. Pro Ecuador (2013c) indicó que:

El espíritu de la ley es eliminar las prácticas desleales y fraudulentas en la comercialización y venta de productos agrícolas perecederos entre los Estados de la Unión Americana y aquellos provenientes del comercio internacional; facilitar prácticas comerciales justas; regular el flujo comercial de las mercancías perecederas en el comercio entre los estados de la unión y el comercio exterior. (p. 5)

La ley PACA creó un centro de arbitraje y entre los problemas más comunes que resuelve están “no pago de productos; fallas en el envío y/o entrega, rechazo inapropiado de productos básicos, rechazo injusto de productos básicos, fallas en el ingreso de datos

contables e interpretación incorrecta de los términos de contrato, entre otras” (Pro Ecuador, 2013c, p. 5).

Al exportar es necesario exigir la copia de la licencia PACA para reducir los riesgos con el importador. Para el empaquetado y etiquetado de las frutas es necesario regirse a las exigencias de la FDA, Food and Drug Administration. Esta agencia es la encargada de velar por la seguridad y etiquetado de todos los alimentos que ingresan al país norteamericano.

#### **4.6 Estrategias promocionales**

La correcta promoción del producto en los distintos mercados de exportación, es una actividad de suma importancia y Pro Ecuador (2013c) realizó las siguientes recomendaciones:

1. Determinar el precio de exportación atractivo para ambas partes.
2. Tener una página en web site.
3. Promocionar el producto a través de folletos, catálogos, etc.
4. Enviar de acuerdo a la situación, muestras del producto.
5. Realizar viajes oportunos y mantener siempre contactos directos de clientes.
6. Participación en ferias, misiones comerciales, citas de negocios, etc.
7. En lo posible buscar y mantener representantes o distribuidores de su producto.
8. Elegir el embalaje más adecuado de exportación.
9. En lo posible disminuir los costos operativos sin dañar la calidad.
10. Analizar el entorno nacional e internacional para la toma de decisiones

oportunas y acertadas. (p. 14)

Como indicó Pro Ecuador, es necesario asistir a ferias internacionales para dar a conocer el rambután ecuatoriano. Así mismo se debe mantener contacto con diferentes

distribuidores en el país del norte, brindar muestras y enviar folletos promocionales para poder atraer más mercado. Al ser una fruta exótica con tendencia de consumo en aumento, existen muchas posibilidades que deben ser aprovechadas. Así mismo se debe crear una página web en donde se dé a conocer los grandes beneficios y características distintivas como sabor y textura del rambután ecuatoriano, así como las distintas formas en que puede ser consumido.

#### **4.7 Estrategias de marketing online**

Una parte imprescindible del marketing actual es posicionar la marca en el internet. En el caso de las exportaciones se debe brindar información de calidad sobre el rambután ecuatoriano. Se propone crear una página web en donde se indique paso a paso el cultivo y cosecha de la fruta y las distintas características distintivas que lo hacen único en el mundo. Se debe mostrar el lado humano del cuidado de la cosecha por parte de los productores, para tocar la parte emocional de los potenciales compradores. Se debe promocionar esta página web a la empresa distribuidora para que la promocióne y genere valor agregado. Debido a las estacionalidades de la fruta, el distribuidor importa de distintos países dependiendo de la fecha, sin embargo es importante darle a notar la diferencia en la calidad de la fruta. Se debe potenciar la imagen de producto orgánico y sus múltiples ventajas nutricionales, ya que el mercado meta son los adultos mayores de 50 años y toda persona que guste de postres exóticos que lleven rambután.

#### **4.8 Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión permitirán el control del negocio, y es una forma de medir el crecimiento del mismo. A continuación se detallan los indicadores para el presente proyecto:

Tabla 3. Indicadores de gestión.

Indicadores de gestión		
Concepto	Indicador	Objetivo
Cajas demandadas	# cajas año actual / # cajas año anterior	1,05 (Aumento del 5% mínimo anual)
Calidad de frutas	# frutas calidad no óptima / #frutas exportadas	0.5% (Máximo 0.5% de frutas con problemas de calidad)
Tiempo de despacho	# horas luego de la cosecha hasta llegar a USA	24 (Máximo 24 horas de tiempo de entrega luego de cosecha)
Demora en despacho	# cajas entregados luego de 24 horas / # exportaciones totales en el año	13% (Máximo 13%, es decir 1 de 8 exportaciones)
Entrega de cosecha	# de tiempo pactado con productor cumplido / # exportaciones totales en el año	13% (Máximo una vez puede demorar el productor en el año)
Margen de utilidad bruta	(Ingresos - Costo de venta) / Ingresos	35% anual
ROA	Utilidad neta / Activos totales	82% anual mínimo (por cada dólar de activo se gana 82 ctvos)

Fuente: Elaboración propia.

## 5. ANÁLISIS FINANCIERO

### 5.1 Inversión

La inversión consta de la adquisición de los activos fijos, en este caso se comprarán 1 escritorio, 3 sillas giratorias, 1 archivador, 3 sillas de espera, 2 ventiladores, 1 laptop, 1 impresora y 1 teléfono. El total de la inversión en activos fijos es de USD \$1,157.00.

Tabla 4. Activos fijos.

Activos fijos			
	Cantidad	Valor unitario	Valor total
<b>Muebles y enseres</b>			
Escritorio	1	150,00	150,00
Sillas giratorias	3	34,00	102,00
Archivador	1	140,00	140,00
Sillas de espera	3	25,00	75,00
Ventiladores	2	55,00	110,00
<b>Equipos de computación</b>			
Laptop	1	400,00	400,00
Impresora	1	100,00	100,00
<b>Equipo de oficina</b>			
Teléfono	1	80,00	80,00
<b>Total</b>			<b>1.157,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

La oficina es compartida y sólo se alquila de noviembre a abril por un valor de USD \$300 mensuales. El resto de meses la alquila un distribuidor de cacao que opera en la zona.

#### 5.1.1 Capital de trabajo.

Para calcular el capital de trabajo se deben calcular los costos directos, gastos generales y administrativos, y gastos de ventas. Debido a que Melissa's cancelará a finales de febrero las 4 exportaciones que se realicen y luego hará el pago final a finales de marzo, este cálculo se hará de Noviembre a Febrero donde aún no se ha cobrado nada. A

continuación se muestra el capital de trabajo y sus componentes:

Tabla 5. Costos directos.

	Costos directos		
	Costo unitario	Costo por exp	Costo 4 export.
Cosecha (768 cajas)	2.5	1,920.00	7,680.00
Almacenamiento y empaque	0.5	384.00	1,536.00
Transporte terrestre		200.00	800.00
Transporte aéreo refrigerado		7,700.00	30,800.00
<b>Total</b>		<b>10,204.00</b>	<b>40,816.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Gastos generales y administrativos.

	Gastos generales y administrativos	
	Gasto por mes	Gasto 4 meses
Luz	25.00	100.00
Agua	15.00	60.00
Teléfono	30.00	120.00
Internet	40.00	160.00
Suministros de oficina	15.00	60.00
Salario	500.00	2,000.00
Alquiler	300.00	1,200.00
Transporte	20.00	80.00
<b>Total</b>	<b>945.00</b>	<b>3,780.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Gasto de ventas.

	Gasto de ventas	
	Gasto por mes	Gasto 4 meses
Publicidad	100	400
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>400</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Capital de trabajo.

Capital de trabajo (Nov a Feb)	
Descripción	Valor por el período
Costos directos	40,816.00
Gastos generales y administrativos	3,780.00
Gastos de ventas	400.00
<b>Total</b>	<b>44,996.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

En los costos directos, el costo de cosecha por caja es de USD \$2.50 y el de almacenamiento y empaque es de USD \$0.50 por caja; cada exportación consta de 768 cajas. En los gastos generales y administrativos se incluyó salario por USD \$500.00 debido a que habrá solo una persona encargada del negocio la cual se encargará de supervisar toda

la cadena de valor, y sólo laborará de noviembre a abril. El gasto por transporte es la movilización durante el mes del lugar de trabajo a los cultivos, ya que la oficina se encuentra en la ciudad de Quevedo, cercana a las plantaciones. El gasto de ventas tiene el rubro de publicidad, que consta del mantenimiento de una página web y publicidad online.

### 5.1.2 Inversión inicial.

La inversión inicial consta de los activos fijos y del capital de trabajo calculado anteriormente. El total de esta inversión es de USD \$27,693.00, en donde el 97% pertenece al capital de trabajo y el 3% a los activos fijos.

Tabla 9. Inversión inicial.

Inversión inicial		
Concepto	Valor	Porcentaje
Activos fijos	1,157.00	3%
Capital de trabajo	44,996.00	97%
<b>Total</b>	<b>46,153.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2 Proyección de ingresos

Las cajas demandadas en el año 1 ascienden a 6,144 que equivalen a las 768 cajas por 8 exportaciones que se realizarán en cada ciclo de cosecha. En 2014 se exportó USD \$ 5,480 de la partida 0810909090 perteneciente a *los demás*, y en el año 2015 USD \$31,670, lo cual significó un aumento del 478%, mientras que la naranjilla tuvo un crecimiento del 11.1%, a continuación se muestra una tabla con las exportaciones a los Estados Unidos de la partida 081090 y sus subpartidas.

Tabla 10. Exportaciones de la partida 0801090 Ecuador - USA en el 2014 y 2015.

Partida	Descripción	Exp. (2014)	Exp. (2015)	Crecimiento
08109010	Granadilla, maracuyà y demás frutas de la pasión	0	12,780.00	-
08109020	Chirimoya, guanábana y demás anonas	2,700.00	0	-
08109030	Tomate de árbol (lima, tomate, tamarillo)	0	239470	-
0810909020	Naranjilla	23,150.00	25,720.00	11.1%
0810909090	Los demás	5,480.00	31,670.00	477.9%

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados del Banco Central del Ecuador.

Las exportaciones mundiales a Estados Unidos en el año 2011 de la partida 0801090 fueron de USD \$ 113,564,000 y en el 2012 fueron de USD \$ 125,521,000, lo que significó un aumento del 10.5% de las exportaciones en esos dos períodos (Pro Ecuador, 2013aa, p. 2). Los principales competidores en la exportación de rambután a la empresa Melissa's son México y Guatemala, los cuales tuvieron un crecimiento del 5.5% y 20.7% respectivamente para la partida 081090 de 2011 a 2012 (Pro Ecuador, 2013c, p. 2), lo cual en promedio significó un crecimiento de 13.1%. Debido a que la partida 081090 no posee un nivel de exportación constante de Ecuador – Estados Unidos que permita ajustar la proyección de ingresos, se tomará el promedio entre el crecimiento de exportación de la naranjilla, el de las exportaciones mundiales a Estados Unidos de la partida 081090 y el promedio de crecimiento de exportaciones a Estados Unidos de parte de México y Guatemala como crecimiento proyectado para el rambután. El promedio entre los valores mencionados 11.1%, 10.5%, y 13.1% es de 11.6%, el cual es el crecimiento proyectado de los ingresos.

Tabla 11. Cálculo de la tasa de crecimiento.

Crec. Naranjilla	11.10%
Crec. Exp. Mundiales a USA	10.50%
Crec. Exp a USA de Guat. Y Méx.	13.10%
<b>Promedio de crec. Para proyección</b>	<b>11.6%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El ingreso inicial es el valor que paga Melissa's al comienzo por las exportaciones del primer año; para determinar el precio de venta se fija un margen de utilidad bruta a

criterio del investigador el cual se fijó en el 35% para el presente proyecto. Si los gastos por cada exportación son de USD \$10,204, el precio de venta sugerido será USD \$15,700. Para el primer año debido a las 8 exportaciones los ingresos serán de USD \$125,600 como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12. Proyección de ingresos.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales por las 8 exportaciones	125,600.00	140,163.60	156,423.27	174,575.07	194,825.78
Crecimiento estimado del precio 11.6%					

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Proyección de costos y gastos

La proyección de costos y gastos se la realizó suponiendo un alza igual que la de los ingresos del 11.6%.

Tabla 13. Proyección de costos y gastos.

Proyección de costos y gastos					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos proyectados (+11.6%)</b>	125,600.00	140,163.60	156,423.27	174,575.07	194,825.78
<b>Costos directos (+11.6%)</b>					
Cosecha (768 cajas por export.)	15,360.00	17,141.76	19,130.20	21,349.31	23,825.83
Almacenamiento y empaque	3,072.00	3,428.35	3,826.04	4,269.86	4,765.17
Transporte terrestre	1,600.00	1,785.60	1,992.73	2,223.89	2,481.86
Transporte aéreo refrigerado	61,600.00	68,745.60	76,720.09	85,619.62	95,551.50
<b>Total costos directos</b>	<b>81,632.00</b>	<b>91,101.31</b>	<b>101,669.06</b>	<b>113,462.68</b>	<b>126,624.35</b>
<b>Gastos generales y administrativos</b>					
Luz	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Agua	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
Teléfono	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Internet	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Suministros de oficina	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
Salario (+3.3%)	3,000.00	3,099.00	3,201.27	3,306.91	3,416.04
Alquiler (+5%)	1,800.00	1,890.00	1,984.50	2,083.73	2,187.91
Transporte	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Depreciación	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Constitución de la compañía	1,000.00				
<b>Total gastos generales y administrativos</b>	<b>6,770.00</b>	<b>5,959.00</b>	<b>6,155.77</b>	<b>6,360.63</b>	<b>6,573.95</b>
<b>Gastos de venta</b>					
Publicidad	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
<b>Total gastos de venta</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>
<b>Gastos financieros</b>					
Intereses	2,713.50	2,213.85	1,663.18	1,056.28	387.41
<b>Total gastos financieros</b>	<b>2,713.50</b>	<b>2,213.85</b>	<b>1,663.18</b>	<b>1,056.28</b>	<b>387.41</b>
<b>Total costos y gastos</b>	<b>91,715.50</b>	<b>99,874.16</b>	<b>110,088.01</b>	<b>121,479.59</b>	<b>134,185.71</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra en detalle los ingresos, costos y gastos en el primer año:

Tabla 14. Proyección de ingresos, costos y gastos detallados en primer año.

	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
<b>Ingresos</b>				62800	62800							
<b>Costos directos (+11.6%)</b>												
Cosecha (768 cajas por export.)	-	-	-	7680	7680	-	-	-	-	-	-	-
Almacenamiento y empaque	-	-	-	1536	1536	-	-	-	-	-	-	-
Transporte terrestre	-	-	-	800	800	-	-	-	-	-	-	-
Transporte aéreo refrigerado	-	-	-	30800	30800	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total costos directos</b>	0	0	0	40816	40816	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos generales y administrativos</b>												
Luz	25	25	25	25	25	25	25	-	-	-	-	-
Agua	15	15	15	15	15	15	15	-	-	-	-	-
Teléfono	30	30	30	30	30	30	30	-	-	-	-	-
Internet	40	40	40	40	40	40	40	-	-	-	-	-
Suministros de oficina	15	15	15	15	15	15	15	-	-	-	-	-
Salario	500	500	500	500	500	500	500	-	-	-	-	-
Alquiler	300	300	300	300	300	300	300	-	-	-	-	-
Transporte	20	20	20	20	20	20	20	-	-	-	-	-
Depreciación	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33
Constitución de la compañía			1000									
<b>Total gastos generales y administrativos</b>	953.33	953.33	1953.33	953.33	953.33	953.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33
<b>Gastos de venta</b>												
Publicidad	100	100	100	100	100	100	100	-	-	-	-	-
<b>Total gastos de venta</b>	100	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos financieros</b>												
Intereses	211.1	207.7	244.1	240.9	237.7	234.5	231.2	227.9	224.6	221.3	217.9	214.6
<b>Total gastos financieros</b>	211.15	207.71	244.05	240.88	237.68	234.46	231.21	227.93	224.63	221.30	217.94	214.56
<b>Total ganancia</b>	<b>-1264.48</b>	<b>-1261.04</b>	<b>-2297.38</b>	<b>20689.79</b>	<b>20692.99</b>	<b>-1287.79</b>	<b>-239.54</b>	<b>-236.27</b>	<b>-232.96</b>	<b>-229.63</b>	<b>-226.28</b>	<b>-222.89</b>
										<b>Total primer año</b>		<b>33884.50</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.4 Financiamiento

El valor a financiar es el de la inversión inicial que es de USD \$46,153.00 como se señaló anteriormente. Los accionistas aportarán el 35% equivalente a USD \$ 16,153.00 y el saldo de USD \$ 30,000.00 se financiará mediante crédito bancario con el Banco del Pacífico. La tasa de interés efectiva es del 10.21% a un plazo de 5 años con pagos mensuales fijos de USD \$633.90.

Tabla 15. Estructura de financiamiento.

Concepto	Valor	Porcentaje
Capital accionista	16,153.00	35.0%
Crédito	30,000.00	65.0%
<b>Total</b>	<b>46,153.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Datos de crédito.

Concepto	Valor
Monto de la deuda	30,000.00
Tasa de interés efectiva anual	10.21%
Período de pago	Mensual
Número de períodos	60
Cuota fija	633.90

Fuente: Elaboración propia.

La tabla de amortización para la deuda queda de la siguiente manera:

Tabla 17. Amortización.

Tabla de amortización					
Mes	Saldo inicial	Cuota	Interés	Abono a capita	Saldo final
1	30,000.0	633.9	244.1	389.9	29,610.1
2	29,610.1	633.9	240.9	393.0	29,217.1
3	29,217.1	633.9	237.7	396.2	28,820.9
4	28,820.9	633.9	234.5	399.4	28,421.5
5	28,421.5	633.9	231.2	402.7	28,018.8
6	28,018.8	633.9	227.9	406.0	27,612.8
7	27,612.8	633.9	224.6	409.3	27,203.5
8	27,203.5	633.9	221.3	412.6	26,790.9
9	26,790.9	633.9	217.9	416.0	26,374.9
10	26,374.9	633.9	214.6	419.3	25,955.6
11	25,955.6	633.9	211.1	422.8	25,532.9
12	25,532.9	633.9	207.7	426.2	25,106.7
13	25,106.7	633.9	204.2	429.7	24,677.0
14	24,677.0	633.9	200.7	433.2	24,243.8
15	24,243.8	633.9	197.2	436.7	23,807.2
16	23,807.2	633.9	193.7	440.2	23,366.9
17	23,366.9	633.9	190.1	443.8	22,923.1
18	22,923.1	633.9	186.5	447.4	22,475.7
19	22,475.7	633.9	182.8	451.1	22,024.6
20	22,024.6	633.9	179.2	454.7	21,569.9
21	21,569.9	633.9	175.5	458.4	21,111.5
22	21,111.5	633.9	171.7	462.2	20,649.3
23	20,649.3	633.9	168.0	465.9	20,183.4
24	20,183.4	633.9	164.2	469.7	19,713.7
25	19,713.7	633.9	160.4	473.5	19,240.1
26	19,240.1	633.9	156.5	477.4	18,762.7
27	18,762.7	633.9	152.6	481.3	18,281.5
28	18,281.5	633.9	148.7	485.2	17,796.3
29	17,796.3	633.9	144.8	489.1	17,307.2
30	17,307.2	633.9	140.8	493.1	16,814.0
31	16,814.0	633.9	136.8	497.1	16,316.9
32	16,316.9	633.9	132.7	501.2	15,815.8
33	15,815.8	633.9	128.7	505.2	15,310.5
34	15,310.5	633.9	124.6	509.4	14,801.2
35	14,801.2	633.9	120.4	513.5	14,287.7
36	14,287.7	633.9	116.2	517.7	13,770.0
37	13,770.0	633.9	112.0	521.9	13,248.1
38	13,248.1	633.9	107.8	526.1	12,722.0
39	12,722.0	633.9	103.5	530.4	12,191.6
40	12,191.6	633.9	99.2	534.7	11,656.8
41	11,656.8	633.9	94.8	539.1	11,117.8
42	11,117.8	633.9	90.4	543.5	10,574.3
43	10,574.3	633.9	86.0	547.9	10,026.4
44	10,026.4	633.9	81.6	552.3	9,474.1
45	9,474.1	633.9	77.1	556.8	8,917.3
46	8,917.3	633.9	72.5	561.4	8,355.9
47	8,355.9	633.9	68.0	565.9	7,790.0
48	7,790.0	633.9	63.4	570.5	7,219.4
49	7,219.4	633.9	58.7	575.2	6,644.3
50	6,644.3	633.9	54.1	579.9	6,064.4
51	6,064.4	633.9	49.3	584.6	5,479.8
52	5,479.8	633.9	44.6	589.3	4,890.5
53	4,890.5	633.9	39.8	594.1	4,296.4
54	4,296.4	633.9	35.0	599.0	3,697.4
55	3,697.4	633.9	30.1	603.8	3,093.6
56	3,093.6	633.9	25.2	608.7	2,484.9
57	2,484.9	633.9	20.2	613.7	1,871.2
58	1,871.2	633.9	15.2	618.7	1,252.5
59	1,252.5	633.9	10.2	623.7	628.8
60	628.8	633.9	5.1	628.8	0.0

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5 Estado de resultados

El estado de resultados o de pérdidas y ganancias se muestra a continuación:

Tabla 18. Estado de pérdidas y ganancias.

Estado de pérdidas y ganancias					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	125,600.00	140,169.60	156,429.27	174,575.07	194,825.78
(-) Costo de ventas	81,632.00	91,101.31	101,669.06	113,462.68	126,624.35
Utilidad bruta	43,968.00	49,068.29	54,760.21	61,112.39	68,201.43
(-) Gastos generales y administrativos	6,770.00	5,959.00	6,155.77	6,360.63	6,573.95
(-) Gastos de ventas	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Utilidad operacional	36,598.00	42,509.29	48,004.44	54,151.76	61,027.48
(-) Gastos financieros	2,713.50	2,213.85	1,663.18	1,056.28	387.41
Utilidad antes de imp. y particip.	33,884.50	40,295.44	46,341.26	53,095.48	60,640.07
(-) 15% participación trabajadores	5,082.67	6,044.32	6,951.19	7,964.32	9,096.01
Utilidad antes de impuestos	28,801.82	34,251.12	39,390.07	45,131.16	51,544.06
(-) Impuesto a la renta (22%)	6,336.40	7,535.25	8,665.82	9,928.85	11,339.69
<b>Utilidad neta</b>	<b>22,465.42</b>	<b>26,715.87</b>	<b>30,724.26</b>	<b>35,202.30</b>	<b>40,204.37</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los gastos financieros provienen del interés pagado en cada año, la cual se puede revisar en la tabla de amortización.

## 5.6 Estado de situación inicial

A continuación se muestra el balance inicial para la presente investigación:

Tabla 19. Estado de situación inicial.

Estado de situación inicial						
Activos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos corrientes</b>						
Caja y bancos	44,996.00	26,201.77	31,051.87	35,710.92	40,895.87	46,666.80
<b>Activos fijos</b>						
Muebles y enseres	577.00	577.00	577.00	577.00	577.00	577.00
Equipos de computación	500.00	400.00	300.00	200.00	100.00	-
Equipo de oficina	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
(-) Depreciación		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>Total activos</b>	<b>46,153.00</b>	<b>27,358.77</b>	<b>32,108.87</b>	<b>36,667.92</b>	<b>41,752.87</b>	<b>47,423.80</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivos corrientes</b>						
Deuda a largo plazo	30,000.00	4,893.34	5,393.00	5,943.67	6,550.56	7,219.43
<b>Total pasivo</b>	<b>30,000.00</b>	<b>4,893.34</b>	<b>5,393.00</b>	<b>5,943.67</b>	<b>6,550.56</b>	<b>7,219.43</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	16,153.00					
Utilidad retenida		22,465.42	26,715.87	30,724.26	35,202.30	40,204.37
Utilidad neta						
<b>Total patrimonio</b>	<b>16,153.00</b>	<b>22,465.42</b>	<b>26,715.87</b>	<b>30,724.26</b>	<b>35,202.30</b>	<b>40,204.37</b>
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>46,153.00</b>	<b>27,358.77</b>	<b>32,108.87</b>	<b>36,667.92</b>	<b>41,752.87</b>	<b>47,423.80</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los valores de utilidad retenida son los obtenidos mediante el estado de pérdidas y ganancias; el capital social, es el aporte de los socios en el financiamiento; la deuda a largo plazo en el año 0 es la deuda adquirida y desde el año 1 es la el abono al capital realizado por cada año, el cual se puede revisar en la tabla de amortización. La depreciación pertenece a los equipos de computación y caja y bancos es lo que queda luego de cuadrar pasivo más patrimonio como total de activos y luego restarlo de los activos fijos.

## 5.7 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado permite observar el flujo de dinero del negocio, y posteriormente permitirá comprobar la factibilidad económica del mismo. A continuación se muestra el flujo de caja proyectado del presente proyecto:

Tabla 20. Flujo de caja proyectado.

Flujo de efectivo proyectado						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso		125,600.00	140,169.60	156,429.27	174,575.07	194,825.78
(-) Costos de venta		81,632.00	91,101.31	101,669.06	113,462.68	126,624.35
(-) Gastos administrativos		6,770.00	5,959.00	6,155.77	6,360.63	6,573.95
(-) Gastos de ventas		600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
(-) Depreciación		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
(-) Gastos financieros		2,713.50	2,213.85	1,663.18	1,056.28	387.41
Utilidad antes de participación e impuesto		33,784.50	40,195.44	46,241.26	52,995.48	60,540.07
(-) 15% part. de trabajadores		5,067.67	6,029.32	6,936.19	7,949.32	9,081.01
Utilidad ante de impuestos		28,716.82	34,166.12	39,305.07	45,046.16	51,459.06
(-) Impuesto a la renta		6,317.70	7,516.55	8,647.12	9,910.15	11,320.99
Utilidad neta		22,399.12	26,649.57	30,657.96	35,136.00	40,138.07
(+) Depreciación		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
(-) Amortización		4,893.34	5,393.00	5,943.67	6,550.56	7,219.43
Inversión inicial						
(-) Activo fijo	- 1,157.00					
(-) Capital de trabajo	- 44,996.00					
<b>Flujo de fondos</b>	<b>- 46,153.00</b>	<b>17,605.78</b>	<b>21,356.58</b>	<b>24,814.29</b>	<b>28,685.44</b>	<b>33,018.63</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se pueden observar que existen flujos positivos a lo largo de los 5 años, sin embargo es necesario realizar un análisis de factibilidad mediante el VAN y el TIR.

## 5.8 Período de recuperación de la inversión

La inversión inicial es de USD \$46,153.00, la cual será recuperada en un período de 2 años con 3.48 meses lo cual representa 3 meses con 15 días. Para calcular el período de recuperación se restó la inversión inicial con el año 1 y año 2; los dos primeros años significaron una utilidad de USD \$38,962.36, para llegar a los USD \$46,153.00 faltan USD \$7,190.64, de allí por medio de regla de tres simple si USD \$24,049.69 que es el valor del tercer año toma 12 meses generarlos, USD \$7,547.55 tomará 3.48 meses, es decir el período de recuperación será de 2 años con 3 meses con 15 días.

## 5.9 CAPM

El CAPM significa Capital Asset Pricing Model y se utiliza para determinar la tasa de retorno que se requiere para un activo. Sus componentes son los siguientes:

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$$

$K_e$ : Rendimiento esperado del activo.

$R_f$ : Tasa libre de riesgo.

$\beta$ : sensibilidad al riesgo.

$R_m$ : Rendimiento esperado del Mercado.

$R_p$ : Riesgo país.

La tasa libre de riesgo  $R_f$  se determina mediante la tasa de bonos del Tesoro estadounidense, la cual se considera la más segura a nivel mundial; la tasa es de 1.55% (Datosmacro, 2016). El  $\beta$  representa la sensibilidad al riesgo del mercado, es decir cómo se comporta el activo con respecto al mercado;  $\beta$  mayores a 1 significan que son muy sensibles al mercado y menores a 1 significa que no tienen mayor sensibilidad a cambios del mismo. Para el presente proyecto se utilizará el  $\beta$  igual a 1 con lo que se asume que el

riesgo del proyecto se comporta igual al mercado. El rendimiento esperado del mercado o  $R_m$  para este caso es la tasa pasiva del Ecuador la cual es de 6.01%. El riesgo país es de 8.58% según el Banco Central del Ecuador.

La fórmula queda de la siguiente manera:

$$K_e = 1.55\% + 1(6,01\% - 1.55\%) + 8.58\%$$

$$K_e = 14,59\%$$

### 5.10 VAN y TIR

Para que el proyecto sea rentable se debe tener un TIR superior al 6.01%.

El análisis VAN se realizó aplicando la fórmula de Excel VNA(tasa;valores) en donde la tasa que se utilizó fue la del CAPM que es del 14.59% que es la tasa mínima atractiva y los valores fueron todos los del flujo de caja desde el año 0 hasta el 5. El VAN es de \$30,819.43 lo cual indica que el proyecto es factible al ser superior a 0.

Tabla 21. VAN y TIR.

<b>VAN</b>	30,819.431
<b>TIR</b>	40%

Fuente: Elaboración propia.

El significado del VAN es que los flujos de los años 1 al 5 traídos al presente son mayores a la inversión inicial, utilizando la tasa mínima de descuento, por lo que el proyecto es atractivo.

El cálculo de la tasa interna de retorno calcula la tasa cuando el VAN es igual a 0. Se calculó con la fórmula de Excel TIR(valores), donde los valores son los del flujo de caja desde el año 0 hasta el 5; si la tasa es superior al  $K_e$  se concluye que el proyecto es viable económicamente, en este caso salió 40% lo cual refuerza el análisis del VAN y confirma la factibilidad del proyecto.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- La exportación de rambután es una gran oportunidad para el Ecuador debido a la alta tasa de crecimiento que alcanzó el 15% en el año 2015, de las importaciones de frutas exóticas por los Estados Unidos.
- La lejanía de los países asiáticos con Estados Unidos genera una gran barrera de entrada que debe ser aprovechada para una estrategia de liderazgo en costos. El flete aéreo y la alta perecibilidad de la fruta perjudica el ingreso de los países asiáticos al mercado americano.
- Los principales competidores del continente son México y Guatemala los cuales tienen períodos de cosecha distintos al del Ecuador. Los competidores directos del país para la exportación de la fruta cosechan de marzo a diciembre, lo que deja el camino libre para la exportación en los meses de febrero y marzo.
- El mercado estadounidense busca productos que sean saludables y más de 80 millones de personas tienen más de 50 años, lo cual junto al atractivo poder adquisitivo de sus habitantes brinda una gran oportunidad al Ecuador para la exportación de esta fruta.
- Las estrategias principales identificadas son el liderazgo en costos y la diferenciación en base a la calidad y sabor de la fruta ecuatoriana. Esta diferenciación se fortalece con las certificaciones y asesoramiento que ofrecen instituciones del Estado como Agrocalidad y el Magap.
- El análisis financiero arrojó un VAN de \$30,819.43 y un TIR de 40% lo cual muestra la factibilidad económica del proyecto.

## **6.2 Recomendaciones**

- El apoyo gubernamental a las exportaciones debe ser aprovechado y se debe mantener una constante comunicación con las instituciones involucradas para poder fortalecer la producción y exportación de achotillo.
- La calidad es un factor determinante en la exportación de esta fruta, por lo que se deben establecer políticas de calidad y constante supervisión del cultivo y la cosecha.
- Se debe ejecutar una estrategia de marketing digital agresiva, que permita conocer las bondades del rambután ecuatoriano, y se debe participar en todas las ferias internacionales para promocionar el producto.

## REFERENCIAS

- Agrocalidad (s. f.). *La institución*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/la-institucion/>
- Amazon (2016). *Melissa's Fresh Rambutans (2 lb)*. Recuperado el 3 de agosto de 2016, de <https://www.amazon.com/Melissas-Fresh-Rambutans-2-lb/dp/B000158YDY>
- Arias, M. & Calvo, I. (2014). *El cultivo de rambután o mamón chino*. Costa Rica: MAG. Recuperado el 4 de julio de 2016, de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00353.pdf>
- Banco Mundial. (2016a). *Importaciones Estados Unidos*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de [http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.IMP.GNFS.ZS?end=2014&locations=US&name\\_desc=false&start=2006](http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.IMP.GNFS.ZS?end=2014&locations=US&name_desc=false&start=2006)
- Banco Mundial. (2016b). *Inflación Estados Unidos*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de [http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2014&locations=US&name\\_desc=false&start=2006](http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2014&locations=US&name_desc=false&start=2006)
- Banco Mundial. (2016c). *PIB Ecuador*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2014&locations=EC&start=2006>
- Banco Mundial. (2016d). *PIB Estados Unidos*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de [http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2014&locations=US&name\\_desc=false&start=2006](http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2014&locations=US&name_desc=false&start=2006)
- Banco Mundial. (2016e). *Población económicamente activa Estados Unidos*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de [http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?end=2014&locations=US&name\\_desc=false&start=2006](http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?end=2014&locations=US&name_desc=false&start=2006)
- Banco Mundial. (2016f). *Población entre 0 y 14 años de edad (% del total)*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de [http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.0014.TO.ZS?end=2014&locations=US&name\\_desc=false&start=2006](http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.0014.TO.ZS?end=2014&locations=US&name_desc=false&start=2006)
- BCE (2016a). *Inflación Ecuador*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- BCE (2016b). *Consulta de totales por producto*. Recuperado el 9 de julio de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/comercioExteriorBi/comercio/consultaTotXNandinaConGraficoV2.jsp>

- BCE (2016c). *Consulta de totales por producto - Países*. Recuperado el 9 de julio de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/comercioExteriorBi/comercio/consultaTotXPaisNandinaConGraficoV2.jsp>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Blanchard, O., Amighini, A., & Giavazzi, F. (2012). *Macroeconomía*. Madrid: Pearson Educación.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios internacionales*. México: Pearson Educación.
- Datosmacro (2016). *Bonos de Estados Unidos a 10 años*. Recuperado el 3 de agosto de 2016, de <http://www.datosmacro.com/bono/usa>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Ecomercados (2005). *Directorio de importadores y distribuidores de productos orgánicos y comercio equitativo*. Recuperado el 9 de julio de 2016, de <http://orgprints.org/24487/1/FiBL-CIMS-2005-directorio-importadores.pdf>
- El Productor (2016). *Guatemala es un gran competidor en rambután y mangostán*. Recuperado el 19 de julio de 2016, de <http://elproductor.com/2016/04/27/guatemala-es-un-gran-competidor-en-rambutan-y-mangostan/>
- El Universo (2016). *FMI prevé bajón de 4,5% para el Ecuador en 2016*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/13/nota/5520927/fmi-preve-bajon-45-ecuador-2016>
- Fairtrade International (2016). *Sitio web*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de [www.fairtrade.net/](http://www.fairtrade.net/)
- González, I., Martínez, A., Otero, M., & González, E. (2014). *Gestión del comercio exterior de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- HACCP (2016). *Sitio web*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de <http://www.haccpalliance.org/sub/index.html>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

- La Hora (s. f.). *El afrodisiaco Rambután*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de [http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101300080/-1/El\\_afrodisiaco\\_Rambut%C3%A1n\\_.html#.V3sad7jhDNM](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101300080/-1/El_afrodisiaco_Rambut%C3%A1n_.html#.V3sad7jhDNM)
- Maridueña, M., Villafuerte, G. & Moreno, M. (2010). *Proyecto para la exportación de Rambután (achotillo) a la Comunidad Económica Europea* (Tesis de grado). Recuperada de [https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10083/1/Proyecto%20para%20la%20exportaci%C3%B3n%20de%20Rambutan%20\(Achotillo\).pdf](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10083/1/Proyecto%20para%20la%20exportaci%C3%B3n%20de%20Rambutan%20(Achotillo).pdf)
- Melissa's (2016). *Sitio web*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de <http://www.melissas.com/>
- Mineco (s. f.). *Rambután*. Recuperado el 9 de julio de 2016, de [http://www.negociosgt.com/main.php?id=301&show\\_item=1&id\\_area=153](http://www.negociosgt.com/main.php?id=301&show_item=1&id_area=153)
- Ministerio de Economía y Competitividad de Guatemala (s. f.). *Rambután*. Recuperado el 9 de julio de 2016, de <http://portaldace.mineco.gob.gt/sites/default/files/unidades/oportunidades/Fichas%20T%C3%A9cnicas/Fichas%20T%C3%A9cnicas%20-%20Productos%20de%20Inter%C3%A9s%20para%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea%202008/Ficha45%20-%20Rambut%C3%A1n.pdf>
- MIPRO (2016). *Políticas de desarrollo de comercio*. Recuperado el 9 de agosto de 2016, de [http://www.lacamaradequito.com/media/com\\_lazypdf/pdf/Presentacion\\_sobre\\_Comercio\\_22-3-2016.pdf](http://www.lacamaradequito.com/media/com_lazypdf/pdf/Presentacion_sobre_Comercio_22-3-2016.pdf)
- MIPRO (s. f.). *Sitio web*. Recuperado el 9 de Julio de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/>
- Naturvida (s. f.). *Rambután: Beneficios y propiedades*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de <http://www.naturasan.net/rambutan-beneficios-y-propiedades/>
- Operinter (s. f.). *Tipos de contenedores*. Recuperado el 9 de julio de 2016, de [http://www.operinter.com/terms\\_and\\_faqs\\_tipos\\_de\\_contenedores.asp](http://www.operinter.com/terms_and_faqs_tipos_de_contenedores.asp)
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January, 78-93.
- Pro Ecuador (2013a). *Ficha técnica: pitahaya*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/P-1306-PITAHAYA-MUNDO-R0082B.pdf>
- Pro Ecuador (2013b). *Guía de certificaciones internacionales*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/GuiaCertificaciones.pdf>

- Pro Ecuador (2013c). *Ficha técnica: tamarindo*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/X-1306-TAMARINDO-EEUU-R00128B.pdf>
- Pro Ecuador (2014a). *Guía del exportador*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/GuiaExportador.pdf>
- Pro Ecuador (2014b). *Perfil logístico de Estados Unidos año 2014*. Recuperado el 9 de julio de 2016, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PROEC\\_GL2014\\_USA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PROEC_GL2014_USA.pdf)
- Pro Ecuador (2015). *Análisis sectorial frutas exóticas 2014*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC\\_AS2014\\_FRUTASEXOTICAS11.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_AS2014_FRUTASEXOTICAS11.pdf)
- Pro Ecuador (2016). *Estados Unidos: Ficha técnica país*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Ficha-T%C3%A9cnica-Estados-Unidos-Mar-20162.pdf>
- Searates (s. f.). *Paletas*. Recuperado el 3 de agosto de 2016, de <https://www.searates.com/es/reference/stuffing/>
- SENAE (s. f.). *Para exportar*. Recupero el 4 de julio de 2016, de [http://www.aduana.gob.ec/pro/to\\_export.action](http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action)
- SENAE (2016). *Portal de consultas de la Aduana del Ecuador*. Recuperado el 8 de julio de 2016, de [http://portal.aduana.gob.ec/ipt\\_server/ipt\\_flex/ipt\\_arancel.jsp](http://portal.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp)
- Skycargo (s. f.). *ULD and Special Equipment*. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de <http://www.skycargo.com/english/about-us/unit-load-devices/?device=20>
- SRI (2016). *RUC*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Trademap (2016a). *Comercio bilateral entre Ecuador y Estados Unidos en 2015*. Recuperado el 9 de julio de 2016, de <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx>
- Trademap (2016b). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2015. Producto: 0810 Las demás frutas u otros frutos, frescos*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|842|||0810||4|1|1|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|842|||0810||4|1|1|1|1|2|1|1)

# ANEXOS

## Anexo 1. Fotos del cultivo





## Anexo 2. Declaración juramentada de origen

 <b>Ministerio de Industrias y Productividad</b>		<b>DECLARACIÓN JURAMENTADA DE ORIGEN</b>						
<b>1. IDENTIFICACIÓN DE EMPRESA</b>								
1.1. R.U.C.								
1.2 Nombre Contacto								
1.3 Dirección planta de producción (incluir ciudad y teléfono; según corresponda, ver instructivo de llenado)								
1.4 Correo electrónico de notificación								
<b>2. PRODUCTO (Tramitar un formulario por cada Producto)</b>								
2.1 Nombre comercial:								
2.2 Nombre Técnico:								
2.3 Unidad Comercial:								
2.4 Subpartida arancelaria								
<b>3. UTILIZACIÓN INSTRUMENTOS DE COMPETITIVIDAD ADUANERA</b>								
Zona Especial de Desarrollo				Zona Franca		Ninguna:		
<b>4. (*) MATERIALES EXTRANJEROS IMPORTADOS DIRECTAMENTE O ADQUIRIDOS EN EL MERCADO NACIONAL DE LAS PARTES NO SIGNATARIAS DEL ACUERDO O ESQUEMA COMERCIAL.</b>								
Nº	Descripción	Subpartida	País	País	Unidad de	Cantidad	Valor CIF \$	Valor Planta
	Nombre Técnico	(10 dígitos)	Origen	Procedencia	Medida		Por Unidad Comercial del Producto (casilla 2.3)	
4.11 Valor Total por Unidad de Producto (US \$)								
<b>5. (*) MATERIALES NACIONALES O DE LAS PARTES SIGNATARIOS DEL ACUERDO O ESQUEMA COMERCIAL, PARA EFECTOS DE ACUMULACIÓN, SEGÚN CORRESPONDA</b>								
Nº	Descripción	Subpartida	Unidad de	Cantidad	Valor Planta \$			
	Nombre Técnico	(10 dígitos)	Medida		Por Unidad Comercial de Producto (2.3)			
5.11 Valor total por unidad de producto (US \$):								

### Anexo 3. Declaración aduanera de exportación

REPUBLICA DEL ECUADOR		DECLARACION ADUANERA DE EXPORTACION					
Número de DAE							
<b>Información de general</b>							
Código de la distrito		Código de régimen					
Tipo de Despacho		Código del declarante					
<b>Información de Exportador</b>							
Nombre del exportador		Telefono del exportador					
Dirección del exportador							
Numero de documento de		Ciudad del exportador					
CIU		Numero de documento de					
Nombre del declarante							
Dirección del declarante							
Codigo de forma de pago		Codigo de moneda					
<b>Informacion de carga</b>							
Puerto de carga		Puerto privado desde					
Puerto de llegada o de		Fecha de la carta de					
Nombre del consignatario							
Dirección del							
Ciudad del contribuyente		Tipo de carga	CARGA CONTENERIZADA				
Almacen de lugar de		Medio de transporte	MARITIMO				
Pais de destino final							
<b>Totales</b>							
Codigo de moneda		Tipo de cambio					
Total moneda transaccion (FOB)		Cantidad de item					
Peso neto total		Peso total					
Cantidad total de bultos		Cantidad de contenedores					
Cantidad total de unidades físicas		Cantidad total de unidades comerciales					
Codigo de la mercancia de despacho urgente		Codigo de solicitud de aforo					
Fecha de primer ingreso		Fecha de primer embarque					
<b>Item</b>							
No. Item	Codigo Subpartida	Codigo Complementario	Codigo Suplementario	Descripcion de Mercancias	Pais de Origen	Peso Neto	Cnatidad de U. Comerciales
<b>Despacho precedente</b>							
Numero de secuencia	Distrito precedente	Ano precedente	Régimen precedente	Secuencial precedente	Numero Item		
<b>Observaciones de oce - Item</b>							
Numero de Item	Tipo Observacion	Contenido					
<b>Documentos</b>							
Numero de item	Numero de documento	Tipo de documento	Fecha de fin de vigencia	Fecha de emision			

Firma del

Firma del Declarante