



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE MANGO FRESCO AL  
MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROFESORA GUÍA

Msc. Margarita Romo

AUTORA

GABRIELA DE LOS ANGELES BENAVIDES GARZÓN

AÑO

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Margarita Romo

Magíster en Economía

CI: 170371408-7

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo con el estudiante, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos titulación.

---

Janeth Coromoto Castillo De Cáceres

CI: 175788334-1

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL MAESTRANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

---

Gabriela De Los Ángeles Benavides Garzón

MAESTRANTE MBA

CI: 1716185770

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a Dios por la oportunidad de vida y de poder estudiar con todas mis facultades completas.

Agradezco a mi esposo e hijos por el amor, apoyo y comprensión cada día para seguir adelante y poder cumplir el objetivo

Agradezco a mis padres y hermana por darme la visión de crecimiento, desarrollo y fuerza para seguir adelante.

Agradezco a mi profesora guía y correctora por su dirección permitiéndome avanzar efectivamente y con éxito mi trabajo de titulación.

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de tesis a mi esposo Pedrito e hijos Isaac, Nicolás (+) y Miguel quienes son mi inspiración para ser mejor cada día y valorar las bendiciones y las oportunidades que nos da la vida.

A mis padres por enseñarme el valor del estudio y esfuerzo, su amor y sentido de responsabilidad.

A toda la familia que de una u otra forma ayudaron a que sea posible.

## RESUMEN

La presente tesis consiste en el desarrollo de un plan de negocios para la creación de la empresa “Exótico Fruits S.A.”, cuya actividad se basa en la comercialización de frutos exóticos ecuatorianos, entre los cuales se inicia con la comercialización de mango fresco al país de Estados Unidos.

Actualmente la tendencia de consumo en países de primer mundo como Estados Unidos se basa en concientizar y dar prioridad al cuidado de la salud, el medio ambiente y el desarrollo social que puede influir en las comunidades que se encuentran involucradas en la cadena de valor de la actividad de comercialización.

Exótico Fruits selecciona pequeños agricultores, brindándoles capacitación y guía para que puedan trabajar sus cultivos y aquellos de donde proviene la fruta con principios de agricultura limpia, aminorando el impacto ambiental de nuestra gestión.

Forjamos relaciones de largo plazo con nuestros proveedores basados en principios de confianza, sostenibilidad y comercio justo, además aportando a la comunidad de cultivo de la materia prima mediante la inclusión laboral de mujeres y oriundos del sector.

En el caso del mango se toman en cuenta las variedades Tommy Atkins, Kent y Ataulfo debido a la apreciación que tienen de ellos tanto en mercados americanos como europeos.

Mediante el análisis macroeconómico, plan de marketing, operativo y financiero, se confirma la factibilidad de exportación de mango fresco al país de Estados Unidos.

## **ABSTRACT**

This thesis consists of the development of a business plan for the creation of the company "Exotic Fruits SA", whose activity is based on the commercialization of exotic Ecuadorian fruits, among which begins with the commercialization of fresh mango to the country of U.S.

Currently the consumption trend in first world countries such as the United States is based on raising awareness and giving priority to the care of health, the environment and social development that can influence the communities that are involved in the value chain of the marketing activity.

Exótico Fruits selects small farmers, providing training and guidance so that they can work their crops and those from which the fruit comes with principles of clean agriculture, reducing the environmental impact of our management.

We forge long-term relationships with our suppliers based on principles of trust, sustainability and fair trade, as well as contributing to the community of raw material cultivation through the labor inclusion of women and natives of the sector.

In the case of mango, the varieties Tommy Atkins, Kent and Ataulfo are taken into account due to the appreciation they have of them in both American and European markets.

Through the macroeconomic analysis, marketing, operational and financial plan, the feasibility of exporting fresh mango to the country of the United States is confirmed.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>1. CAPITULO 1</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema.....	1
1.2. Razones por las cuales se escogió el tema .....	2
1.3. Objetivos .....	6
1.3.1. Objetivo Principal.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
1.4 Pertinencia del tema a desarrollar .....	6
1.5. Diagnóstico del entorno actual .....	6
1.6. Conclusiones del capítulo.....	8
<b>2. CAPITULO 2: REVISION DE LA LITERATURA</b>	
<b>ACADEMICA DEL AREA</b> .....	<b>9</b>
2.1. Proyectos similares puestos en práctica previamente.....	9
2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica.....	9
2.3. Conclusiones del capítulo.....	10
<b>3. CAPITULO 3: ESTRATEGIA GENERICA Y MERCADO</b>	
.....	<b>11</b>
3.1. Naturaleza y filosofía del negocio.....	11
3.2. Estilo corporativo, imagen .....	11
3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad .....	12
3.4. Misión y visión .....	12
3.4.1. Misión.....	12
3.4.2. Visión.....	12
3.4.3. Valores .....	12
3.5. Objetivos de crecimiento y financieros .....	13
3.6. INFORMACION LEGAL .....	13
3.6.1. Tipo de empresa.....	13
3.6.2. Legislación Vigente.....	13
3.6.3. Entidades de regulación en Ecuador.....	15

3.6.4. GASTOS DE CONSTITUCIÓN .....	19
3.6.5. Política de distribución de utilidades .....	20
3.6.6. Capital social, socios y participación .....	21
<b>3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>21</b>
3.7.1. Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades .....	21
3.7.2. Gobierno corporativo .....	24
3.7.3. Organigrama .....	24
3.7.4. Justificación de la estructura organizacional elegida .....	25
<b>3.8. UBICACIÓN.....</b>	<b>25</b>
3.8.1. Lugar donde se ubicará la empresa.....	25
3.8.2. ¿Subsidiarias? ¿Donde? .....	27
<b>3.9. ANALISIS DE LA INDUSTRIA .....</b>	<b>27</b>
3.9.1. Industria dentro de la estructura de la CIU Revisión 4.....	27
3.9.2. ENTORNO MACROECONOMICO y POLÍTICO.....	28
3.9.2.4. Factores Tecnológicos Estados Unidos - Ecuador .....	33
3.9.2.5. Factores Ecológicos .....	35
3.9.2.6. Factores Legales en Estados Unidos .....	38
3.9.2.6.1. El contrato de negocios .....	38
3.9.2.6.2. Legislación nacional y acuerdos internacionales .....	39
3.9.2.6.3. Diferentes códigos jurídicos .....	39
3.9.3. Análisis del Sector .....	39
3.9.3.1. Estructura actual del mercado o país objetivo .....	39
3.9.3.2. Análisis de exportaciones desde Ecuador a Estados Unidos. 41	
3.9.3.3. Análisis de importaciones de mango ecuatoriano a Estados Unidos .....	42
3.9.3.4. Análisis del mercado del mango en Estados Unidos.....	43
3.9.3.5. Desarrollo tecnológico e industrial del sector .....	44
3.9.3.6. Importaciones y Exportaciones del producto mango en el mercado objetivo Estados Unidos.....	45
3.9.3.7. Consumo del mango por variedad en Estados Unidos.....	45
<b>3.10. TAMAÑO DE LA INDUSTRIA .....</b>	<b>46</b>
3.10.1. Tasa de crecimiento .....	46
3.10.2. Volumen .....	46
3.10.3. Porcentaje respecto al PIB .....	46

3.10.4. Ciclos económicos.....	47
<b>3.11. ANÁLISIS DEL MERCADO Y ESTRATEGIAS .....</b>	<b>48</b>
3.11.1. ANALISIS DEL MERCADO .....	48
3.11.1.1. Estudio de Investigación de Mercado (encuesta digital) .....	48
3.11.1.2. Entrevistas realizadas a expertos .....	52
3.11.1.3. Perfil del consumidor estadounidense.....	53
3.11.2. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	54
3.11.2.1. Identificación de principales participantes y competidores..	54
3.11.2.2. Análisis de empresas competidoras y sus destrezas .....	54
3.11.2.3. Relación de agremiaciones existentes .....	56
3.11.2.4. Análisis del costo del producto/servicio.....	57
3.11.2.5. Análisis de productos sustitutos .....	59
3.11.2.6. Análisis de precios de venta del producto y de la competencia .....	59
3.11.2.7. Imagen de la competencia ante los clientes .....	60
3.11.2.8. Segmento al cual está dirigida la competencia .....	60
3.11.2.9. Posición de mi P/S frente a la competencia.....	60
3.11.3. ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	62
(Hardvard Business Review Latin America, 2017) .....	62
3.11.4. ANALISIS FODA .....	63
3.11.5. ESTRATEGIAS DE MERCADEO .....	64
3.11.5.1. Segmentación.....	64
3.11.5.2. Características de personalidad .....	64
3.11.5.3. Mercado Meta.....	65
3.11.5.4. Propuesta de Valor.....	65
3.11.6. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	66
3.11.6.1. Presentación del Producto .....	69
3.11.7. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN .....	70
3.11.7.1. Estrategia de Distribución .....	70
3.11.8. ESTRATEGIAS DE PRECIOS.....	72
3.11.8.1. Análisis competitivo de precios.....	72
3.11.8.2. Punto de equilibrio .....	72
3.11.8.3. Condiciones de pago .....	73
3.11.8.4. Seguros necesarios .....	75
3.11.8.5. Impuestos a las ventas .....	75

3.11.8.6. Costo de transporte .....	75
3.11.8.7. Riesgo cambiario (exportaciones) .....	76
3.11.8.8. Preferencias arancelarias .....	76
3.11.8.9. Tácticas relacionadas con precios .....	76
3.11.8.10. Posible variación de precios para poder competir .....	76
3.11.9. ESTRATEGIAS DE PROMOCION.....	77
3.11.9.1. Estrategia de Comunicación 1 .....	77
3.11.10. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN .....	78
3.11.11. ESTRATEGIAS DE SERVICIO .....	79
3.11.12. PRESUPUESTO: Costos en que se incurren por cada estrategia .....	80
3.11.13. PROYECCIONES DE VENTAS .....	81
3.11.13.1. Selección de método de pronóstico de ventas.....	81
3.11.13.2. Ingresos en USD según la estrategia de precio y proyección de ventas .....	83
3.11.14 CONCLUSIONES DEL CAPITULO .....	84
<b>4. OPERACIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>4.1. ESTADO DE DESARROLLO .....</b>	<b>87</b>
4.1.1. Descripción del estado del bien y su avance a desarrollar. ....	87
4.1.2. Estrategia Operativa.....	87
<b>4.2. DESCRIPCION DEL PROCESO .....</b>	<b>88</b>
4.2.1 Diseño, puesta en marcha y producción.....	88
4.2.1.1. Acopio .....	88
4.2.1.2. Pre-lavado .....	89
4.2.1.3. Tratamiento térmico .....	89
4.2.1.4. La temporización .....	89
4.2.1.5. Evaluación (Controles fitosanitarios) .....	89
4.2.1.5.1. Inspección de Calidad.....	90
4.2.1.6. Almacenamiento.....	90
4.2.1.7. Selección.....	90
4.2.1.8. Cepillado y Lavado .....	90
4.2.1.9. Empaque y embalaje .....	90
4.2.1.10. Transporte a puerto emisor .....	91
4.2.2. Cadena de valor (diagrama de flujo de proceso).....	92
4.2.3. Análisis de la capacidad del proceso .....	92

<b>4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS</b> .....	94
4.3.1 Materias primas e insumos.....	94
4.3.2. Tecnología requerida .....	95
4.3.2. Descripción de equipos y máquinas .....	97
4.3.2.1. Capacidad instalada.....	98
4.3.2.2. Mano de obra operativa especializada requerida .....	99
<b>4.4. PLAN DE PRODUCCION</b> .....	100
<b>4.5. PLAN DE COMPRAS</b> .....	101
4.5.1. Identificación de proveedores.....	101
4.5.2. Capacidad de atención de pedidos.....	101
4.5.2.1. Importancia relativa de los proveedores .....	101
4.5.2.2. Pago a proveedores planeación de compras.....	102
4.5.2.3. Procesos de control de calidad.....	102
4.5.2.4. Control de calidad a las compras .....	102
4.5.2.5. Seguimiento a normas de calidad establecidas .....	102
4.5.2.6. Plan de control de calidad .....	103
<b>4.6. KPI's del proceso productivo del proyecto</b> .....	104
<b>4.7. Conclusiones del capítulo</b> .....	105
<b>5. PLAN FINANCIERO</b> .....	107
<b>5.1. Supuestos a considerar</b> .....	107
<b>5.2. Estados Financieros Proyectados</b> .....	113
5.2.1. Estados de resultados .....	114
5.2.2. Estado de situación o balance general.....	115
5.2.3. Estado de flujos de caja.....	116
5.2.4. Análisis de relaciones e indicadores financieros.....	117
5.2.4.1. Índices aplicables a la empresa e industria .....	118
5.2.4.2. Punto de Equilibrio.....	120
5.2.5. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL: Generación de empleo directo, ventas nacionales y exportaciones, según el caso, etc.....	121
<b>6. Conclusiones Generales del Plan de Negocios</b> .....	122
<b>REFERENCIAS</b> .....	124
<b>ANEXOS</b> .....	129

## ÍNDICE DETABLAS

Tabla 1 Beneficios constitución de Sociedad Anónima y Resp Lim.....	14
Tabla 2 Gastos de constitución Exótic Fruits S.A .....	20
Tabla 3 Participación de los socios .....	21
Tabla 4 Nómina administrativa de la empresa Exótic Fruits S.A .....	23
Tabla 5 Nómina operarios de la empresa Exótic Fruits S.A .....	24
Tabla 6 Costos fijos administrativos Exótic Fruits s.a .....	27
Tabla 7 Factores políticos .....	28
Tabla 8 Entorno macroeconómico países .....	29
Tabla 9 Factores Socioculturales países .....	30
Tabla 10 Población Mayoritaria Estados Unidos .....	31
Tabla 11 Distribución de población por edad.....	31
Tabla 12 Composición de hogares Estados Unidos .....	32
Tabla 13 Legislación y acuerdos internacionales (ecu) .....	39
Tabla 14 Códigos jurídicos entre estados unidos vs ecuador.....	39
Tabla 15 Costos por flete interno y manipulación de carga .....	57
Tabla 16 Costos por unidad de mango Exótic Fruits S.A .....	58
Tabla 17 Comparativo de precio Exótic Fruits S.A .....	60
Tabla 18 Estacionalidad de la producción de mango en países exportadores. 61	
Tabla 19 Mayores exportadores a estados unidos de mango .....	61
Tabla 20 Análisis Cinco Fuerzas De Porter Exótic Fruits S.A.....	62
Tabla 21 Ficha Técnica Mango Variedad Tommy Atkins.....	66
Tabla 22 ficha técnica mango variedad Kent.....	67
Tabla 23 ficha técnica mango variedad Ataulfo .....	68
Tabla 24 Tabla nutricional del mango por cada 100 gramos .....	69
Tabla 25 Costos anuales por distribución.....	71
Tabla 26 Costos fijos anuales Exótic Fruits S.A .....	72
Tabla 27 Flete interno y manipulación de carga .....	75
Tabla 28 Preferencias arancelarias .....	76
Tabla 29 Costos De Publicidad Y Promoción Anual De Exótic Fruits S.A .....	78
Tabla 30 Presupuesto Anual Para El Plan De Marketing Exotic Fruits S.A .....	80
Tabla 31 proyección de ventas - escenario optimista.....	81
Tabla 32 proyección de ventas - escenario esperado .....	82
Tabla 33 proyección de ventas - escenario pesimista .....	82
Tabla 34 Resultados ingresos proyección pesimista.....	83
Tabla 35 Resultados ingresos proyección pesimista.....	83
Tabla 36 Resultados ingresos proyección optimista.....	83
Tabla 37 Flete interno y manipulación de carga .....	91
Tabla 38 Equipos área administrativa Exótic Fruits S.A .....	95
Tabla 39 Equipo requerido para centro de acopio.....	96
Tabla 40 Nómina administrativa de la empresa Exótic Fruits .....	96
Tabla 41 Nómina Operarios de la empresa Exótic Fruits S.A.....	97
Tabla 42 Costos fijos administrativos Exótic Fruits S.A .....	97
Tabla 43 Costos por flete interno y manipulación de carga .....	97

Tabla 44	Requerimiento de recolección de mango de Exótic Fruits S.A	100
Tabla 45	KPIs de desempeño del proceso productivo	104
Tabla 46	Resultados ingresos proyección esperada	107
Tabla 47	Tabla De Amortización Préstamo Banecuador A Exótic Fruits S.A.	108
Tabla 48	Inversiones Exótic Fruits S.A	108
Tabla 49	Activos Fijos	109
Tabla 50	Activos intangibles	109
Tabla 51	Capital de Trabajo	109
Tabla 52	Resultados ingresos proyección esperada	110
Tabla 53	Exportaciones por destino y semana en campaña 2016	110
Tabla 54	Proyección de ventas de contenedores de mango campaña 2017	111
Tabla 55	Recuperación de cartera 2017 - 2018	111
Tabla 56	pago a proveedores 2016 - 2017	112
Tabla 57	Estado de Resultados con proyección de incremento anual del 5% Exótic Fruits S.A	114
Tabla 58	Balance General Exótic Fruits S.A	115
Tabla 59	Estado de Flujo de Efectivo Exótic Fruits S.A	116
Tabla 60	Indicadores Financieros Exótic Fruits S.A	117
Tabla 61	Análisis de indicadores financieros Exótic Fruits S.A	117
Tabla 62	Retorno de la inversión esperado	118
Tabla 63	Datos para el cálculo del van y tir	119

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. . Importaciones 2016 del mango fresco de Ecuador a USA.....	3
FIGURA 2. países proveedores de mango para estados unidos en 2016.....	4
FIGURA 3. Listado de mercados proveedores del mango importado por Estados Unidos .....	5
FIGURA 4 Logo Exótic Fruits S.A.....	11
FIGURA 5 Organigrama empresa Exótic Fruits S.A.....	24
FIGURA 6 Bodega en arriendo para Exótic Fruits S.A.....	26
FIGURA 7 Tipo de industria identificada dentro de la estructura de la ciu revisión 4.....	28
FIGURA 8 Porcentaje de personas que usan internet al 2015 .....	34
FIGURA 9 Suscripción de ancho de banda por cada 100 habitantes al 2015..	34
FIGURA 10 Suscripción a una línea celular por cada 100 habitantes al 2015 .	35
FIGURA 11 huella ecológica de estados unidos, 2013.....	36
FIGURA 12 Huella Ecológica Ecuador .....	38
FIGURA 13 Lista de mayores países importadores de mango en 2016 .....	40
FIGURA 14 Crecimiento de los exportadores del mango .....	40
FIGURA 15 Balanza Comercial Ecuador - Estados Unidos.....	41
FIGURA 16 Balanza Comercial No Petrolera Ecuador - Estados Unidos.....	42
FIGURA 17 Productos ecuatorianos potenciales para el mercado de Estados Unidos .....	42
FIGURA 18 Lista de productos importado por Estados Unidos en 2016 .....	45
FIGURA 19 Variedades de mango exportadas desde Ecuador a Estados Unidos .....	45
FIGURA 20. Comercio bilateral entre Estados Unidos y Ecuador del mango ..	46
FIGURA 21 Tarifas arancelarias aplicadas a la subpartida 0804.50 .....	47
FIGURA 22 Porcentaje de mangos consumidos en Estados Unidos .....	50
FIGURA 23 Etnias que consumen mango en Estados Unidos.....	50
Figura 24 Promedio ingresos hogares que consumen mango .....	51
FIGURA 25 Edad promedio de consumo del mango.....	51
FIGURA 26 Consumo del mango por región de Estados Unidos .....	52
FIGURA 27 Participación de las exportaciones de mango por cada empacadora .....	54
FIGURA 28 Precio histórico del mango temporada 2016 .....	59
FIGURA 29 Estantería de supermercado antes y después de instalar publicidad para identificación de las perchas de mangos.....	71
FIGURA 30 Punto de Equilibrio Exótic Fruits S.A.....	73
FIGURA 31 Diagrama De Flujo De Procesos Exótic Fruits S.A .....	92
FIGURA 32 Capacidad de un proceso, límites y variaciones .....	93
FIGURA 33 Vista completa de la empresa Exótic Fruits S.A.....	99
FIGURA 34 Punto de Equilibrio Exótic Fruits S.A.....	120

## **1. CAPITULO 1**

### **INTRODUCCION**

#### **1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema**

Según un estudio realizado por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR del año 2013 de análisis de mercado para el producto mango, reflejan en su ítem 2.1 que Estados Unidos de Norteamérica se encuentra primero entre los 10 principales países compradores de mangos y mangostones, correspondientes a la subpartida arancelaria 0804.50 (PROECUADOR, 2013) con una tasa de crecimiento anual del 8.82%

Según el estudio realizado "Analizando el valor agregado" como desafíos frescos 2017 por el periódico ThePacker de los Estados Unidos de Norteamérica, indica que las dos terceras partes de las personas encuestadas (64%) indicaron comprar una amplia variedad de producción fresca que hace 20 años, en efecto, los hábitos de muchos consumidores han cambiado en los últimos 12 meses, donde el 60% dijo que comían mayor producción fresca que hace 1 año. Además el 34% indicaron comprar frutas y vegetales frescos cuatro veces al mes. (The Packer, 2017)

Los consumidores son más conscientes del cuidado de su salud en parte gracias a los medios sociales y por los reportes de salud.

El mango como fruta fresca es un éxito entre los compradores más jóvenes. Las familias con niños tenían más probabilidades de comprar la fruta dulce, un 26%, que las sin hijos, al 20%. Los consumidores de la parte occidental de los Estados Unidos son más propensos a comprar mangos que los de otras regiones. (Jhonson, 2017)

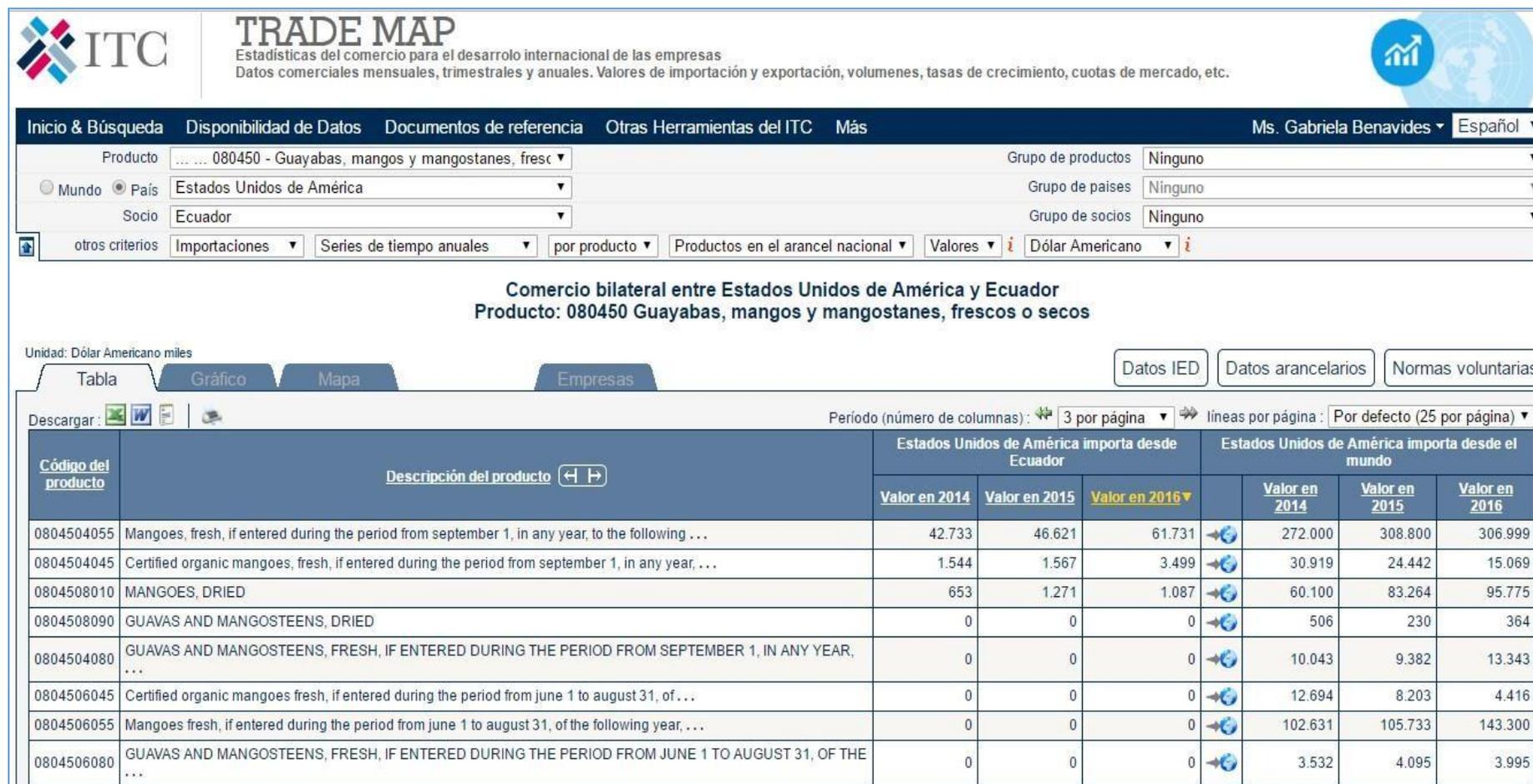
"Según estudios de la Universidad de Florida, sugieren que el efecto del consumo de mango tiene el potencial de ayudar a combatir los efectos adversos asociados con las dietas ricas en grasas y la obesidad, inhibir el crecimiento de las células grasas, el lento avance de tumores de cáncer de mama y mejorar la

regularidad y disminuir la inflamación asociada con el estreñimiento" (Crawford, 2017)

## **1.2. Razones por las cuales se escogió el tema**

Vistos los beneficios del consumo de mango para el país de Estados Unidos, es necesario confirmar la factibilidad de su comercialización y la demanda actual del producto por parte del país consumidor:

Según el Centro de Comercio Internacional ITC, y el uso de la herramienta TRADE MAP (TRADE MAP, ITC, 2016), nos indican que en el año 2016 las estadísticas de importaciones del mango fresco (080450) a Estados Unidos por parte del Ecuador fueron mayores (Figura 1), con un incremento del 5% anual (Figura 2) y participación mundial de proveedores a nivel mundial del 11% (Figura 3):



**FIGURA 1. . IMPORTACIONES 2016 DEL MANGO FRESCO DE ECUADOR A USA**

TOMADO DE: (TRADE MAP, ITC, 2016)

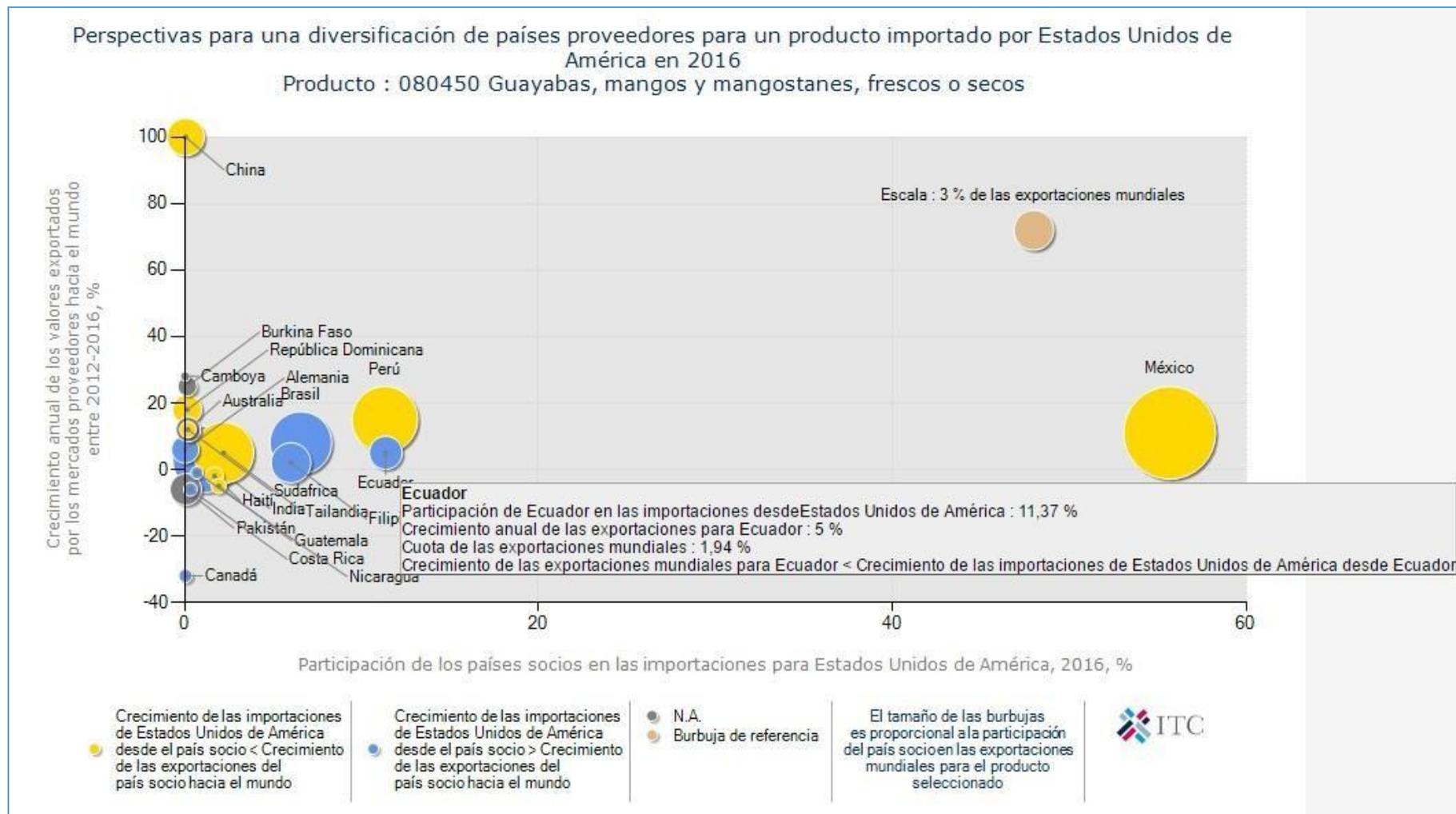


FIGURA 2. PAÍSES PROVEEDORES DE MANGO PARA ESTADOS UNIDOS EN 2016

TOMADO DE: (TRADE MAP, ITC , 2016)

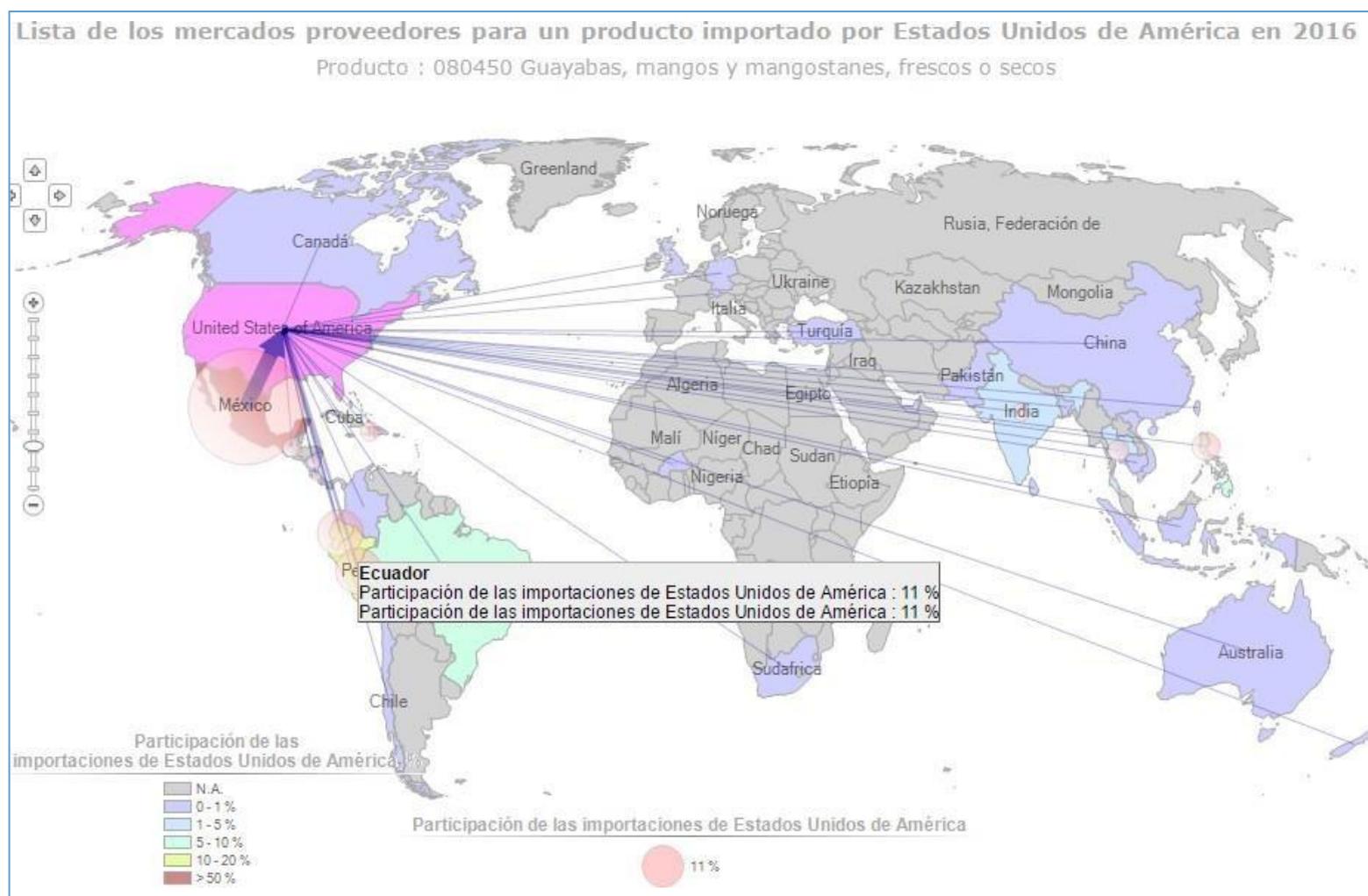


FIGURA 3. LISTADO DE MERCADOS PROVEEDORES DEL MANGO IMPORTADO POR ESTADOS UNIDOS

TOMADO DE: (TRADE MAP, ITC, 2016)

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo Principal**

Identificar la factibilidad de exportar mango fresco al mercado de Estados Unidos

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Formular el plan de marketing para la introducción del mango al mercado elegido.
- Determinar la inversión necesaria y costos para el desarrollo e implementación del proceso de abastecimiento, comercialización y exportación requerido para el producto.
- Evaluar financieramente si el proyecto es rentable y sostenible en el tiempo.

### **1.4 Pertinencia del tema a desarrollar**

Según los datos encontrados en la herramienta Trade Map del ITC (International Trade Center), se identifica en la Figura 1 que Ecuador tiene una participación importante en las importaciones mundiales de mango a Estados Unidos del 20% al año 2016 y crecimiento de sus exportaciones a Estados Unidos de mango en 5% anual, con participación del 11% según la Figura 2, resolviéndose de tal manera que existe un crecimiento de la demanda del consumo del mango en el país destino de Estados Unidos y que es una oportunidad que se necesita validar mediante la creación del plan de negocios.

### **1.5. Diagnóstico del entorno actual**

Según Greg Golden, presidente de National Mango Board (National Mango Board U.S., 2017) en una entrevista al diario EL TELÉGRAFO el 05 de

septiembre del 2016 indicó la situación actual y las perspectivas de ésta actividad económica del país Ecuador y su cliente Estados Unidos:

- 1.5.1. El mango se ubica en el puesto 20 entre las frutas más consumidas en Estados Unidos, sólo el 30% de la población norteamericana lo consume.
- 1.5.2. Al momento están impulsando programas para incrementar la información y el consumo del mango en los supermercados de Estados Unidos mediante el uso de folletos o panfletos, además del uso de las redes sociales. Uso de la campaña “Compartir el amor por el mango”
- 1.5.3. Geográficamente el consumo de mango en los Estados Unidos tiende a concentrarse en el área noreste, principalmente en Boston. Después le sigue el área del sur de California y Los Ángeles.
- 1.5.4. En cambio, en términos relativos, los menores niveles de consumo están, por razones más culturales que logísticas, en los estados de Alabama, Mississippi y Arkansas. En la parte noroeste del país en los estados de Montana y Nebraska, los niveles de consumo están más influidos por factores logísticos.
- 1.5.5. En el mercado estadounidense, Ecuador coloca variedades como Tommy Atkins, Kent, Ataulfo, circunstancia que genera diversidad y calidad para el consumidor. Además, una vez que México termina de suplir de la fruta a Estados Unidos, la costa oeste queda con muy poco mango. Por eso, y dado que el producto brasilero entra por un solo puerto, Ecuador le ofrece al consumidor diferentes variedades de la fruta porque su producto entra por varios puertos durante todo el año.
- 1.5.6. El sabor del mango ecuatoriano difiere mucho por su variedad, llega más fresco y con más sabor al mercado estadounidense porque se tiene buena logística y tiempos cortos para la provisión.
- 1.5.7. Estados Unidos importa 100 millones de cajas de mango por año. Sus mayores proveedores externos de la fruta son 6 países, principalmente: México, Ecuador, Brasil, Perú, Guatemala y

Nicaragua. De aquel monto, 9 millones de cajas son importadas de Ecuador.

### **1.6. Conclusiones del capítulo**

Mediante el estudio inicial realizado se identifica una factibilidad de la exportación de mango al mercado de Estados Unidos, tomando en cuenta las preferencias de consumo, es necesario realizar el análisis completo a nivel financiero, marketing, operativo, de tal manera se genere una estrategia de ingreso al mercado y de rentabilidad efectiva.

## **2. CAPITULO 2: REVISION DE LA LITERAUTURA ACADEMICA DEL AREA**

### **2.1. Proyectos similares puestos en práctica previamente.**

Según la investigación realizada se ha verificado estudios anteriores de los últimos cinco años que pueden aportar con información relevante, aplicable para al proyecto de tesis:

- a) Tesis: Plan de Exportación de Mango Tommy Atkins para la empresa “Frutalandia S.A.” al estado de Los Ángeles California, Estados Unidos de América (Solange Merino, 2015)
  - Identificar las conclusiones obtenidas en el estudio de mercado, competidores y la estrategia analizada para el ingreso del producto al país estadounidense, la evolución de su comercialización en los últimos 2 años.
- b) Tesis: “Proyecto de Prefactibilidad para la Exportación de Mango hacia el mercado de Canadá” (Dávila, 2013)
  - o Analizar las estrategias tomadas para acceder al mercado objetivo e identificar las diferencias y similitudes entre el mercado americano y canadiense, confirmando las tendencias de consumo en el continente norteamericano.

### **2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica**

- Identificación de competidores de exportación de mango a Estados Unidos: México, Perú, Colombia, Brasil, Guatemala, Haití. (TRADE MAP, ITC, 2016)
- La producción local de mango tiene una factibilidad baja debido al clima de Estados Unidos, y cambios estacionales fuertes echarían a perder la producción. (National Mango Board U.S., 2017)
- El ciclo de exportación del mango ecuatoriano cada año es de septiembre a diciembre. (FUNDACION MANGO ECUADOR, 2017)

- La recuperación de cartera se puede plantear del 25% del mes que se exporta y el 75% restante se paga a 30 días, aunque por la naturaleza del negocio y considerando que las exportaciones se realizan de octubre a diciembre, los pagos generalmente se extienden hasta abril del siguiente año. Tema que se debe considerar en los flujos de ingreso del proyecto. (Dávila, 2013)
- Las variedades de mango sin fibra son las preferencias actuales de los consumidores tanto de Estados Unidos como de Canadá, variedades como Kent, Ataulfo y Palmer. (PROECUADOR, 2013)

### **2.3. Conclusiones del capítulo**

Se confirma que las investigaciones revisadas identifican la potencialidad del mango como fruta de exportación, tomando en cuenta la variedad Tommy Atkins como la más vendida mientras que las variedades Kent y Ataulfo como las nuevas tendencias de consumo. (Dávila, 2013)

Los precios a los cuales son vendidos son muy bajos, sería importante identificar si es posible generar valor agregado al producto para mejorar sus precios, u optimizar sus costos de manera que se pueda incrementar las ganancias. (Solange Merino, 2015)

### 3. CAPITULO 3: ESTRATEGIA GENERICA Y MERCADO

#### 3.1. Naturaleza y filosofía del negocio

La empresa se dedicará al acopio, selección, limpieza, empaquetado, almacenamiento y exportación de mangos frescos al mercado estadounidense.

La razón social de la empresa es B&G Asociados y su actividad económica:

**Principal** : Venta al por mayor de gran variedad de productos alimenticios

#### 3.2. Estilo corporativo, imagen.

Empresa comercializadora y exportadora de productos frescos exóticos para consumo directo de buen sabor y calidad uniforme.



FIGURA 4 Logo EXÓTIC FRUITS S.A.

La imagen de la empresa se orienta a ser una empresa internacional con enfoque global sin mucho nacionalismo con la intención de mejorar y aumentar rápidamente su prestigio y presencia orientadas por la excelente calidad del producto entregado.

Productos con certificaciones de producción orgánica, sin fertilizantes químicos.

### **3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad.**

**3.3.1.** Impulsar el trabajo digno de los productores, mediante el pago justo de sus productos en relación a los precios del mercado nacional, identificando las asociaciones actuales.

**3.3.2.** Generar riqueza en las poblaciones mediante la contratación de personas del sector para la selección, limpieza y empaquetado del producto a exportar en el centro de acopio y planta central.

**3.3.3.** Apoyar a la generación de puestos de trabajo para impulsar la participación económica de las mujeres.

### **3.4. Misión y visión.**

#### **3.4.1. Misión**

Comercializar productos primarios exóticos y productos con valor agregado para exportar a mercados internacionales.

#### **3.4.2. Visión**

Para 2025 ser la empresa líder en Ecuador en la comercialización internacional de frutos exóticos primarios y con valor agregado caracterizados por la innovación en la forma de entrega listos para el consumo respetando el medio ambiente y dando facilidad en su uso.

#### **3.4.3. Valores**

Honestidad, Innovación, Colaboración, Empatía

### **3.5. Objetivos de crecimiento y financieros.**

- Identificar para el tercer trimestre del año 2017 la factibilidad económica de la comercialización y exportación de mango fresco para Estados Unidos, con ciclo de comercialización octubre a diciembre.
- Identificar los puertos de entrada en Estados Unidos para el producto mango fresco, que permitan tener mayor facilidad de acceso y mejores tiempos de entrega.
- Verificar el volumen de venta requerido para que la exportación de mango a Estados Unidos de tal manera que sea sostenible en el lapso de 5 años proyectados según las ventas que se obtengan hasta diciembre 2017.
- Identificar otros productos frescos exóticos del país Ecuador para la exportación en sus presentaciones primarias, de tal manera que los ciclos de comercialización que tengan puedan cubrir el año calendario para mantener la sostenibilidad de la empresa.
- Proyectar un crecimiento de ventas anuales de 5% a 5 años.
- Proyectar la optimización de costos variables de la exportación del mango y venta local de en 20% para el 2019 mediante la comercialización en punto de venta local del producto rechazado para exportación.

### **3.6. INFORMACION LEGAL**

#### **3.6.1. Tipo de empresa**

Persona Jurídica, sociedad anónima.

**Estado Legal Actual:** No constituida, manejo de ruc natural no obligado a llevar contabilidad, verificación de miembros accionistas para constitución de persona jurídica.

#### **3.6.2. Legislación Vigente**

Según el Art 1 de la Ley de Compañías con Registro Oficial 312 de 05-nov-1999 y Última modificación vigente: 20-may-2014, determinan la libre elección de

realizar un contrato de compañía en el cual dos o más personas unen sus capitales para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. (COMPAÑIAS, 2014)

Según el Art 2 de la Ley de Compañías con Registro Oficial 312 de 05-nov-1999 y Última modificación vigente: 20-may-2014, permite la creación de una compañía anónima y limitada, se escoge la compañía anónima basada en la referencia de la tabla 1:

**TABLA 1 BENEFICIOS CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA Y RESP LIM**

<b>BENEFICIOS</b>	<b>ANONIMA</b>	<b>DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</b>
Libremente negociable	√	X
Mínimo 2 accionistas	√	X
Capital de constitución menor	√	X
Existencia de organismos de fiscalización	√	X
Obligaciones sociales limitadas	√	√
Votación de socios o accionistas por capital	√	√
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

Se anexa el Manual de usuario para constitución electrónica de compañías, para seguir los pasos para dicho proceso (ANEXO 1).

Además es necesario tomar en cuenta la legislación vigente que regula la actividad económica dentro del Ecuador, es la Ley Orgánica de Regulación y control del poder del mercado, según como indica en su CAPITULO 1:

“EL OBJETO Y AMBITO Art. 1.- Objeto.- El objeto de la presente Ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible”. (Ecuador P. , 2011)

Su ventaja se centra en evitar los monopolios y permitir el ingreso de la actividad económica a pequeños productores para que puedan desarrollarse.

Como desventaja podríamos encontrar que no permite la unión de empresas relacionadas, afectando a los activos y rentabilidad de las mismas.

### 3.6.3. Entidades de regulación en Ecuador:

- **Superintendencia de Compañías.**- Entidad autónoma de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y de mercado de valores.
- **Ley de compañías:** Se tomará en cuenta el siguiente artículo para la constitución de la empresa.

**Art. 1.-** Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de dicha Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil. (COMPAÑÍAS, 2014)

**Nota:** Incluido Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial. No. 326 de 25 de noviembre de 1999

- **SRI (Servicio de Rentas Internas).**- Entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente, teniendo por objetivo la reducción de los índices de evasión y elusión tributaria y aplicar con equidad las leyes y reformas tributarias según el marco legal y normativa jurídica actual .
- **Ley de régimen tributario interno:** reglamenta la estructura tributaria ecuatoriana, constituida por varias leyes, y la grabación de impuestos según la actividad declarada y según el tipo de impuesto que se aplique según la clasificación de la estructura tributaria ecuatoriana (SERVICIO DE RENTA INTERNA, 2016):
  - Impuesto a la renta
  - Impuesto al consumo
  - Impuestos específicos

- Impuestos a los activos
- Impuestos al comercio exterior
- Impuestos a gobiernos seccionales, otros costos fiscales.

- **Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).**- Empresa estatal, autónoma, controlan las actividades económicas de Comercio Exterior del Ecuador, gestionan los servicios aduaneros integrados, aforos y recaudación de impuestos de las actividades de importación y exportación y la sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente. (SENAE, Aduanas del Ecuador, 2017)

#### **Anexo 2:** Obtención del registro de exportador

- **ECUAPASS:** Sistema de Gestión Integral Aduanero de operaciones de importación y exportación e interacción con las instituciones rectoras, de control y de entrega de documentos habilitantes para la operación requerida, establecer la ventanilla única de comercio exterior. (SENAE, Para Exportar, 2017)
- **Agrocalidad.**- La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro, es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la definición y ejecución de políticas, y de la regulación y control de las actividades productivas del agro nacional, respaldada por normas nacionales e internacionales, dirigiendo sus acciones a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, la implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente, incorporando al sector privado y otros actores en la ejecución de planes, programas y proyectos, obtención de certificados sanitarios, fitosanitarios y de inocuidad de los alimentos. (AGROCALIDAD, 2016)
- **Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC).**- Entidad pública encargada de generar, coordinar, articular, impulsar y evaluar las políticas, programas, proyectos y estrategias de producción, empleo y competitividad del Consejo Sectorial de la

Producción, orientados a los ejes estratégicos y cambio de la matriz productiva del Ecuador con el objetivo de : (PRODUCTIVIDAD, 2017)

- Incrementar la productividad
  - Mayor componente ecuatoriano
  - Diversificar los productos
  - Diversificar los mercados
  - Incrementar las exportaciones
  - Generar empleo de calidad
  - Promocionar la sostenibilidad ambiental
  - Asegurar la producción de calidad
  - Sustituir las importaciones
- **Consejo de Comercio Exterior (COMEX).**- Es el organismo que aprueba las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, es un cuerpo colegiado de carácter intersectorial público, encargado de la regulación de todos los asuntos y procesos vinculados a esta materia. (COMEX, 2017)

El Decreto Ejecutivo No 25 reestructura al Comité de Comercio Exterior (COMEX) y define como miembros a los titulares o delegados de las siguientes entidades:

- | | Ministerio de Comercio Exterior, quien lo preside;
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca;
- | | Ministerio de Industrias y Productividad;
- Ministerio de Economía y Finanzas;
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

Adicionalmente, formarán parte del COMEX, con voz, pero sin derecho a voto, las siguientes entidades:

- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad;
- Ministerio Coordinador de la Política Económica;
- | | Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador y,

- Las demás instituciones que determine el Presidente de la República mediante Decreto Ejecutivo.
- **Reglamento Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI):** Leyes y decretos para facilitación aduanera para el comercio, tomado del quinto libro del Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones.

*“Que en el Registro Oficial Suplemento No. 351 del 29 de diciembre del 2010, se publicó el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión; Que la letra q) de la disposición derogatoria del mencionado cuerpo legal, deroga expresamente la Ley Orgánica de Aduanas; Que el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, es contentivo de una nueva normativa aduanera; Que es necesario adecuar el ordenamiento jurídico ecuatoriano, para que se ajusten a los nuevos preceptos consagrados en el aludido Código de la Producción; y por consiguiente poder aplicar la normativa aduanera vigente; y, En ejercicio de las facultades y atribuciones que le confiere el artículo 147 número 5 de la Constitución de la República del Ecuador” (SENAE, Aduanas del Ecuador, 2017)*

- **Instituto ecuatoriano de la propiedad intelectual:** El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) es el ente estatal que regula y controla la aplicación de las leyes de la propiedad intelectual, es decir, las creaciones.

El IEPI es el Organismo Administrativo Competente para propiciar, promover, fomentar, prevenir, proteger y defender a nombre del Estado Ecuatoriano, los derechos de propiedad intelectual reconocidos en la Ley y en los tratados y convenios internacionales, sin perjuicio de las acciones civiles y penales que sobre esta materia deberán conocerse por la Función Judicial.

El IEPI es una institución comprometida con la promoción de la creación intelectual y su protección. Promueve una gestión de calidad, talento

humano competitivo y servicios técnicos que satisfagan las necesidades de los usuarios de acuerdo a la Ley nacional, los tratados y convenios internacionales vigentes.

- **Municipio de Guayaquil:**

Debido a que la actividad comercial se realizará en Nobol, provincia del Guayas, la M. I. Municipalidad de Guayaquil será la entidad para realizar los trámites prediales, se rige en lo que prescribe los artículos 253 y 264 de la Constitución Política de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial, en su apartado 56, donde establece la autonomía: administrativa, funcional, y económica del cabildo.

Entre las funciones de la Municipalidad está la regulación de ordenanzas y resoluciones; que ayuden a establecer e impulsar la política a seguir, de acuerdo a las metas de la Administración Municipal. Cuyo objetivo es satisfacer las necesidades colectivas de la urbe, según lo establecido por la ley para su desarrollo y fines del Estado. (Guayaquil, 2017)

#### **3.6.4. GASTOS DE CONSTITUCIÓN**

En 2014, la Superintendencia de Compañías aprobó la posibilidad de crear compañías a través de internet, acortando el tiempo de trámites y reduciendo los costos de constitución de empresas, disponiendo que no se necesita de un abogado que firme el documento constitutivo si las personas interesadas utilizan el formato de creación de empresas que se encuentra en su página web. (Suad Manssur, 2016)

En el trámite participan el Servicio de Rentas Internas, la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, el Banco del Pacífico y el Consejo de la Judicatura. Una vez firmados los documentos en una notaría, la información es registrada automáticamente en otras entidades y se obtiene el Registro Único de Contribuyentes (RUC). Para la empresa Exotic Fruits S.A., se tendrá un capital inicial de CIEN MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD \$100.000,00), por lo tanto los gastos de constitución en línea serán:

TABLA 2 GASTOS DE CONSTITUCIÓN EXÓTIC FRUITS S.A.

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN A PAGAR</b>	
Valor notario inc IVA	\$ 286.94
Tasa fija Registro Mercantil	\$ 25.00
Cuantía (0,5% del Capital)	\$ 500.00
Nombramientos de Gerente y Presidente	\$ 50.00
<b>TOTAL (USD)</b>	<b>\$ 861.94</b>

Según gastos a posterior que se presenten como prioridad para la operativa de la empresa se solicitará un préstamo al banco.

### 3.6.5. Política de distribución de utilidades

Según el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0308, publicado en el Registro Oficial No. 942 de 10 febrero 2017, el Ministerio del Trabajo expidió el nuevo instructivo para el pago de la participación de utilidades, donde indica el cálculo del 15% tomando en consideración: (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2017)

1. Tiempo de servicios, sin realizar diferenciación alguna con la remuneración o el tipo de ocupación o actividad del trabajador.
2. Distribución del 10% entre todas las personas trabajadoras y ex trabajadoras; y el 5% restante será entregado a las personas trabajadoras y ex trabajadoras, en proporción a sus cargas familiares.
  - 10%: El valor que debe percibir cada trabajador se obtiene multiplicando el valor del 10% de las utilidades por el tiempo en días que la persona ha laborado, dividido para la suma total de días laborados por todas las personas trabajadoras y ex.
  - 5%: se obtiene tomando en cuenta dos factores: (A) el resultado de la multiplicación del tiempo laborado anual del trabajador por el número de cargas familiares; y, (B) es el resultado de la suma del factor A de todos los trabajadores.
  - El valor que debe percibir cada trabajador se obtiene multiplicando el valor del 5% de la participación de utilidades por el factor A, y el resultado dividido para el factor B.

Se consideran cargas familiares:

- Hijos menores de dieciocho años o con discapacidad de cualquier edad que dependan del trabajador.
- Los cónyuges y los convivientes en unión de hecho legalmente reconocida.

### 3.6.6. Capital social, socios y participación

El capital social inicial para el año cero es de cien mil dólares con cero centavos (100.000,00 USD), con 1000 participaciones de \$100,00 cada una y según el detalle del siguiente cuadro de participación:

TABLA 3 PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	PARTICIPACIÓN
Gabriela Benavides	\$ 70,000.00	\$ 70,000.00	70%
Rosa Garzón	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	20%
Pamela Benavides	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	10%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 100,000.00</b>	<b>\$ 100,000.00</b>	<b>100%</b>

El capital pagado por los socios se encuentra depositado en el Banco del Pacífico, cuenta corriente de integración de capital abierta a nombre de la sociedad, se deberá incluir el certificado bancario para que sea habilitante en la inscripción de la escritura.

## 3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 3.7.1. Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades.

Con el objetivo de tener control de la toma de decisiones dentro de la empresa estarán presentes pero no como trabajadores de la empresa:

- **Junta General de Accionistas:** Socios integrantes de la compañía, su responsabilidad es tomar decisiones económicas orientadas por el análisis entregado de sus directores y asesores, son personas que no tienen un sueldo dentro de la empresa.

- **Presidente:** Es uno de los socios, quien preside las sesiones de la junta, no tienen un sueldo fijado.

Se tomará en cuenta inicialmente los puestos de trabajo esenciales y que formarán parte de los costos fijos:

- **Gerente General:** Es el representante legal de la empresa, vela por todas las funciones de la empresa: el mercado, operaciones, ventas, análisis de resultados financieros y contables para la entrega a los accionistas y poder tomar decisiones respecto al camino a seguir y las directrices, genera la estrategia para la comercialización del producto, contacto con los clientes para cerrar negocios.
- **Asistente de Gerencia:** Brindar apoyo incondicional a su jefe con las tareas establecidas, debe tener experiencia en comercio exterior para dar acompañamiento en la vigilancia de los procesos a seguir y requerimientos para las negociaciones comerciales que el gerente realice con los clientes extranjeros y ser el vínculo de comunicación entre la gerencia general y los demás departamentos.
- **Asistente Administrativo y de Comercio Exterior:** Gestionar los procesos de pagos, compras, facturación, planes de acción en trámites aduaneros, logística de exportaciones, cobranza.
- **Asistente de Operaciones y Control:** Asegura el desarrollo operacional de la empresa para las secciones de: adquisición de materia prima, selección, embalaje, y transporte del producto hasta Centro de Embarque al Exterior, además del mantenimiento de maquinaria y seguridad industrial de los empleados. Garantizando la disponibilidad de recursos operacionales y la capacidad de cumplimiento y calidad en la entrega de los servicios.

Y como parte de los costos variables dependiendo el requerimiento puntual según la estacionalidad del negocio y del producto se contratará a los operarios y de mantenimiento quienes reportarán al Coordinador de Operaciones:

- **Operarios y de mantenimiento:** Personas encargadas de realizar las labores manuales establecidas en cada puesto de trabajo dentro de la planta según la sección en la que se encuentre (Selección, Embalaje, Almacenamiento y Transporte).

Bajo el esquema de servicios al contador, marketing e innovación, quienes reportarán directamente al Gerente General con respaldo del Director Financiero:

- **Contador:** Generación de los estados financieros mediante los procedimientos de registro de la actividad económica de la empresa en tiempos determinados y que hayan sido solicitados.
- **Marketing e Innovación:** Diseñar el plan de marketing para la empresa, definir las estrategias de marketing para la oferta de los productos, liderar el desarrollo de la estrategia y foco de innovación dentro de la empresa, identificar obstáculos, y oportunidades que permitan mejorar la forma de entrega de los productos, implementar campañas de creatividad para mejoras internas en cada uno de los departamentos o productos.
- **Asistente Financiero:** Mantener y mejorar los procedimientos mediante el análisis de los estados financieros, generar la estrategia financiera para la toma de nuevas decisiones para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

**TABLA 4 NÓMINA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA EXÓTIC FRUITS S.A.**

<b>DETALLE DE NÓMINA DE LA EMPRESA - ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>Nómina</b>	<b>Gerente General</b>	<b>Asistente de Gerencia</b>	<b>Asistente administrativo y de Comercio Exterior</b>	<b>Asistente de Operaciones y Control</b>
<b># colaboradores</b>	1	1	1	1
<b>Salario</b>	\$ 700.00	\$ 375.00	\$ 400.00	\$ 400.00
<b>13er sueldo</b>	\$ 58.33	\$ 31.25	\$ 33.33	\$ 33.33
<b>14vo sueldo</b>	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25
<b>Vacaciones</b>	\$ 29.17	\$ 15.63	\$ 16.67	\$ 16.67
<b>Aporte Patronal (11.15%)</b>	\$ 78.75	\$ 42.19	\$ 45.00	\$ 45.00
<b>Total Mensual</b>	<b>\$ 897.50</b>	<b>\$ 495.31</b>	<b>\$ 526.25</b>	<b>\$ 526.25</b>
<b>Total Anual</b>	<b>\$ 10,770.00</b>	<b>\$ 5,943.75</b>	<b>\$ 6,315.00</b>	<b>\$ 6,315.00</b>

TABLA 5 NÓMINA OPERARIOS DE LA EMPRESA EXÓTIC FRUITS S.A.

DETALLE DE NÓMINA DE LA	
Nómina	Operarios
# colaboradores	4
Salario	\$ 375.00
13er sueldo	\$ 31.25
14vo sueldo	\$ 31.25
Vacaciones	\$ 15.63
(11.15%)	\$ 42.19
<b>Total Mensual</b>	<b>\$ 1,981.25</b>
<b>Total Anual</b>	<b>\$ 7,925.00</b>

### 3.7.2. Gobierno corporativo

Para fortalecer el gobierno corporativo se fortalecerá con expertos en el negocio del mango y de estrategias para exportaciones, logística, tendencias con un sentido de responsabilidad, claridad, honestidad, innovación, colaboración y empatía hacia nuestros agentes económicos y estará involucrado el gerente general, director financiero y accionistas.

### 3.7.3. Organigrama.

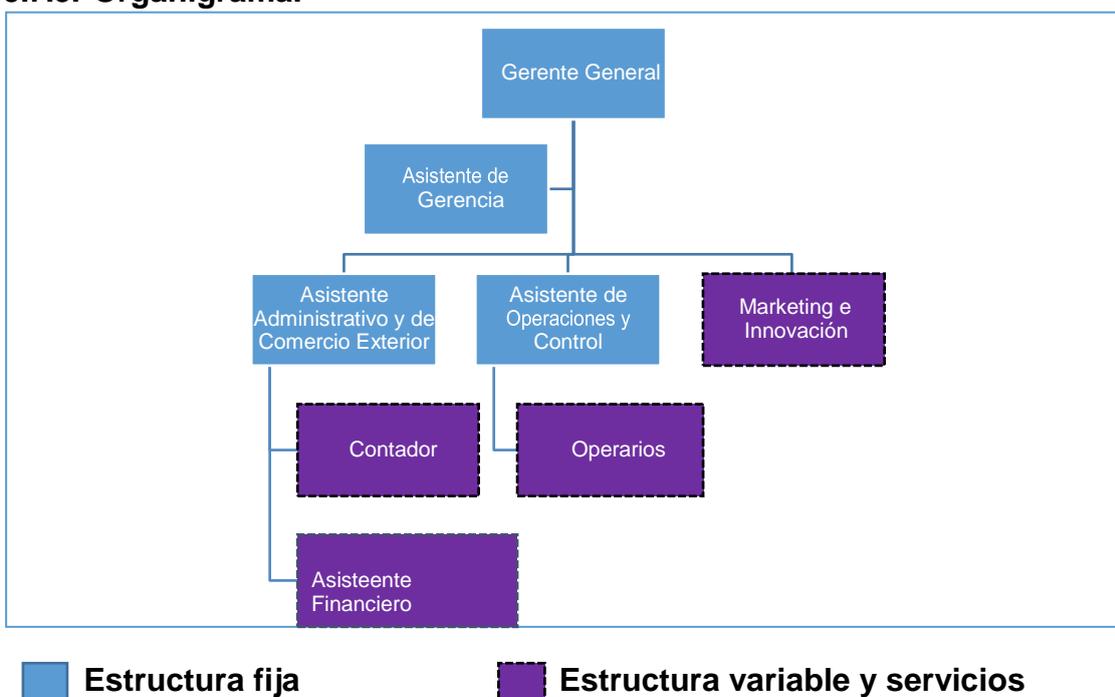


FIGURA 5 Organigrama empresa Exótico Fruits S.A.

### **3.7.4. Justificación de la estructura organizacional elegida.**

La estructura formada es la inicial, tomando en cuenta las funciones esenciales para iniciar la operación de la empresa y que serán costos fijos, mientras que los demás requerimientos empezarán bajo un esquema de servicios y costos variables dependiendo de su contratación en tiempo de cosecha y comercialización del producto.

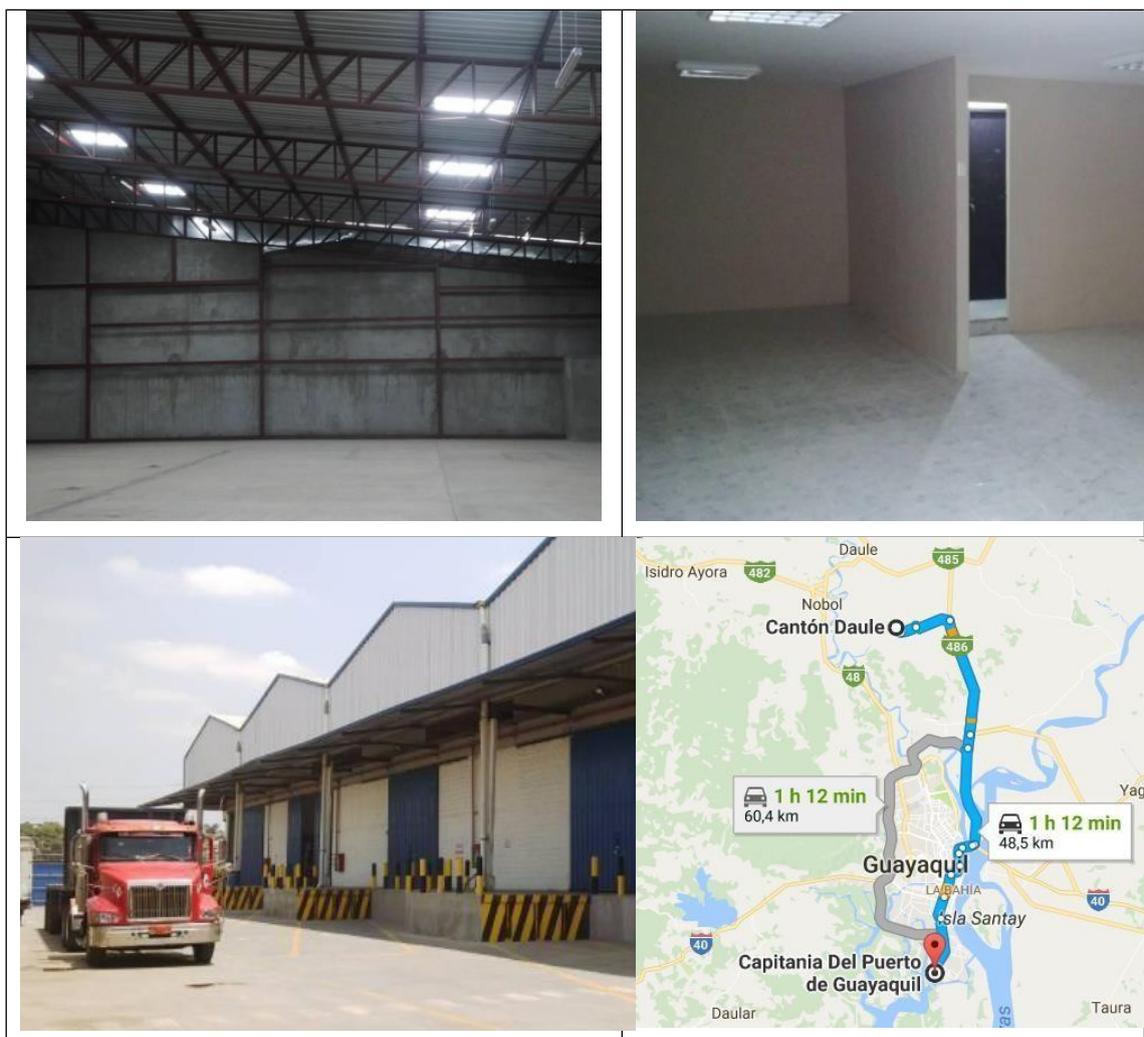
## **3.8. UBICACIÓN**

### **3.8.1. Lugar donde se ubicará la empresa**

Debido a que la mayoría de productores de mango se encuentran en la provincia del Guayas y las exportaciones se realizan mediante el puerto de Guayaquil, es necesario tener un lugar cercano al puerto y a los productores.

Se ubica una bodega en Daule – Guayaquil con las siguientes características:

- Bodega industrial en zona industrial de alto impacto, en complejo de bodegas
- Oficina
- Servicios:
  - o Guardianía/Seguridad privada
  - o Sistema de alarma de seguridad
  - o Cisterna
  - o Servicios básicos (agua/luz/teléfono)
- Cerramiento total con cámara de video externa e internamente de la bodega.
- Superficie: 800 m<sup>2</sup>, anden de carga y descarga.
- Cámara de frío de 200 m<sup>2</sup>



**FIGURA 6 BODEGA EN ARRIENDO PARA EXÓTIC FRUITS S.A.**

**TOMADO DE (PLUSVALÍA.COM, 2017)**

El arriendo de una bodega en el sector de Daule de 800 m<sup>2</sup>. tiene un costo mensual de \$3000 mensuales, según negociación se acordó el precio de \$2300, queda a 72 min del puerto de Guayaquil y tiene un costo anual de \$27.600,00, se da una garantía de 2 meses \$4600. Se firma un contrato por 3 años, sin cambio en los valores del arriendo negociado.

TABLA 6 COSTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS EXÓTIC FRUITS S.A.

COSTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS		
DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Oficina y bodega 1100m <sup>2</sup> incluye guardiana	\$ 2,300.00	\$ 27,600.00
Servicios:	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Agua, Luz, Teléfono, Internet		
Materiales administrativos	\$ 50.00	\$ 600.00
<b>TOTAL COSTOS ARRIENDO ANUAL</b>		<b>\$ 30,600.00</b>

### 3.8.2. ¿Subsidiarias? ¿Donde?

Por el momento no tendrá subsidiarias, dependerá del crecimiento y demanda para proyectar apertura de una subsidiaria.

## 3.9. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

### 3.9.1. Industria dentro de la estructura de la CIIU Revisión 4

Según la clasificación industrial internacional uniforme CIIU, y tomando en cuenta que el plan de negocios se basa en la comercialización de frutos de pos cosecha: (Secretaría de las Naciones Unidas, 2010)

#### **Grupo: 016 - Actividades de apoyo a la agricultura y la ganadería y actividades pos cosecha**

Este grupo comprende actividades vinculadas a la producción agropecuaria y actividades similares a la agricultura o la ganadería no realizadas con fines de producción (es decir, para cosechar productos agrícolas), a cambio de una retribución o por contrata. También se incluyen actividades pos cosecha tendiente a preparar los productos agrícolas para su comercialización en los mercados primarios.

#### **Clase: 0163 - Actividades pos cosecha**

Esta clase comprende las siguientes actividades:

- Preparación de la cosecha para su comercialización en los mercados primarios: limpieza, recorte, clasificación, desinfección.
- Desmotado de algodón.
- Preparación de hojas de tabaco.
- Preparación de cacao en grano.
- Encerado de frutas.
- Secado al sol de frutas y hortalizas.

Sección División Grupo Clase	Descripción de categorías de la CIU Revisión 4
<b>A</b>	<b>Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca</b>
01	Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas
016	Actividades de apoyo a la agricultura y la ganadería y actividades poscosecha
0161	Actividades de apoyo a la agricultura
0162	Actividades de apoyo a la ganadería
0163	Actividades poscosecha
0164	Tratamiento de semillas para propagación

**FIGURA 7 TIPO DE INDUSTRIA IDENTIFICADA DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA CIU REVISIÓN 4  
TOMADO DE: (ITU, portal de estadísticas y data, 2016)**

### 3.9.2. ENTORNO MACROECONOMICO y POLÍTICO

Identificar los factores que influyen en el mercado objetivo, en éste caso Estados Unidos, respecto a la exportación del mango desde Ecuador.

#### 3.9.2.1. Factores Políticos

**TABLA 7 FACTORES POLÍTICOS**

	<b>Estados Unidos</b>	<b>Ecuador</b>
<b>Forma de Gobierno</b>	República Federal con 50 estados semi soberanos con gran autonomía	República Demócrata, con 25 provincias centralizados en el poder
<b>Poder ejecutivo</b>	Presidente es Jefe de Estado por 4 años, tiene senado y congreso	Presidente es Jefe de Estado por 4 años, tiene congreso (asamblea)
<b>Poder Legislativo</b>	Bicameral, con Senado y Cámara de Representantes	Asamblea Nacional compuesta por 124 asambleístas

<b>Líderes actuales</b>	<b>políticos</b>	Partido Republicano: Donald J. Trump (Presidente)  Michael Pence (Vicepresidente) Desde 20 enero 2017	Partido Alianza País: Lenin Moreno (Presidente)  Jorge Glas (Vicepresidente) Desde 24 de mayo 2017
<b>Próximas electorales</b>	<b>fechas</b>	Presidenciales: noviembre de 2020 Congreso: noviembre de 2018	Presidenciales y Asamblea: Abril 2021 Seccionales: Marzo 2019

### 3.9.2.2. Factores Económicos

**TABLA 8 ENTORNO MACROECONÓMICO PAÍSES**

	País	Estados Unidos	Ecuador
<b>GENERAL</b>	Bandera		
	Capital	Washington D.C.	Quito
	Moneda	Dólar Estadounidense (USD)	Dólar Estadounidense (USD)
	Puesto como Economía Mundial	1	63
<b>ECONÓMICO</b>	PIB (2016 est)	18.6 (Trillones de dólares americanos)	99.10 (Billones de dólares americanos)
	PIB PER CAPITA PPA (dólares, 2016 est)	\$57.300,00	\$11.000,00
	Crecimiento del PIB (tasa de crecimiento real, 2016 est)	1.60%	-2.30%
	Composición del PIB por sector	(tasa de crecimiento real, 2016 est)	(tasa de crecimiento real, 2016 est)
	Agricultura	1.10%	6.20%
	Industria	19.40%	34.00%
	Servicios	79.50%	59.80%
	Inflación anual	1.30%	2.10%
	Tipo de Cambio	N/A	N/A

Según el portal Santander, “Estados Unidos posee la primera economía del mundo, delante de China, y está recién emergiendo de su peor recesión desde los años 1930. Una de las características esenciales del programa del presidente

Trump es su deseo de reforzar el proteccionismo y deshacer el legado político de Barack Obama”.

Entre los principales sectores económicos están el sector agrícola americano es sin lugar a dudas uno de los más grandes del mundo. Se caracteriza por una alta productividad y por el uso de tecnologías modernas. Estados Unidos es uno de los principales productores de maíz, soja, carne de res y algodón. El estado de California genera más de un tercio de los vegetales y dos tercios de las frutas y nueces del país. Dicho esto, la agricultura representa únicamente 1,3% del PIB americano y emplea a 1,6% de la población activa. (Santander Trade, Center, 2017) .

Mientras que Ecuador se encuentra como un país en desarrollo, de igual forma se encuentra emergiendo de la crisis derivada de la caída del precio del petróleo. Entre las características del Presidente Lenin Moreno está en apoyar al sector productivo del Ecuador y eliminar la corrupción de su antecesor.

Entre los principales sectores económicos están el sector agrícola ecuatoriano constituyéndose como la parte dinámica y vital de la economía, empleadora de una fuerte proporción de la fuerza laboral, que provee de ingreso para casi el 40% de la población y aporta casi el 50% de divisas para el país.

### 3.9.2.3. Factores Socioculturales

**TABLA 9 FACTORES SOCIOCULTURALES PAÍSES**

	País	Estados Unidos	Ecuador
<b>GENERAL</b>	Bandera		
<b>DEMOGRÁFICO</b>	Población (Julio 2016 est.)	324.289.210	16.080.778
	Tasa de crecimiento poblacional anual (2016 est)	0.81%	1.31%
	Densidad	35 habitantes/km <sup>2</sup>	64 habitantes/km <sup>2</sup>
	Población urbana	81,8%	63.98%
<b>SOCIAL</b>	Índice de GINI – Redistribución del Ingreso	43/ 145 países (2007) Puesto 43	48.5 (2013) puesto 24
	Índice de desarrollo humano (2015)	0.915 (Puesto 8) Desarrollo Humano Muy Alto	0.732 (Puesto 88) Desarrollo Humano Alto

	Tasa de Desempleo (% del total de la fuerza de trabajo), (2016 est)	4.70%	5.50%
--	---	-------	-------

Es importante dentro del mercado objetivo Estados Unidos conocer:

### 3.9.2.3.1 Población de principales áreas metropolitanas:

**TABLA 10 POBLACIÓN MAYORITARIA ESTADOS UNIDOS**

Los Angeles (17.718.858)	Dallas (4.547.218)
Nueva York (16.713.992)	Filadelfia (4.066.064)
Chicago (9.655.015)	Phoenix (4.163.445)
San Francisco (6.989.419)	Detroit (3.801.161)
Houston (6.519.358)	Boston (3.684.250)
Miami (5.805.883)	Minneapolis (3.496.061)
Washington DC (6.022.391)	San Diego (3.215.637)
Atlanta (4.762.159)	Seattle (2.776.119)

### 3.9.2.3.2 Edad de la población, esperanza de vida en años

Hombre: 77,7 años

Mujer: 82.10 años

**TABLA 11 DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN POR EDAD**

Distribución de la población por edades en %	
<b>Menos de 5 años:</b>	6,9%
<b>De 5 a 14 años:</b>	13,3%
<b>De 15 a 24 años:</b>	14,1%
<b>De 25 a 69 años:</b>	56,6%
<b>Más de 70 años:</b>	9,1%
<b>Más de 80 años:</b>	3,8%

TOMADO DE: (PORTAL, SANTANDER TRADE, 2017)

### 3.9.2.3.3. Composición de los Hogares

**TABLA 12 COMPOSICIÓN DE HOGARES ESTADOS UNIDOS**

Edad media del jefe de familia	45,0 años
Número total de hogares (en millones)	116,7
Tamaño promedio de los hogares	2,6 personas
Porcentaje de hogares de 1 persona	26,7%
Porcentaje de hogares de 2 personas	32,8%
Porcentaje de hogares de 3 a 4 personas	29,5%
Porcentaje de hogares de más de 5 personas	11,0%

TOMADO DE: (Portal, Santander Trade, 2017)

### 3.9.2.3.4. Orígenes étnicos

De acuerdo a la Oficina del Censo de Estados Unidos (U.S. Census Bureau), la mayoría de los estadounidenses son de origen europeo o de del Medio Oriente, representando a más del 77% de la población. Además, más del 17% de la población tiene raíces hispanas o latinas, 13% son afroamericanos, y alrededor del 5% son asiáticos. Los Nativos Americanos y Nativos de Alaska constituyen alrededor del 1% de la población, y los Nativos de Hawaii y otras islas del Pacífico representan al 0,2% de la población. (Portal, Santander Trade, 2017).

Es necesario revisar el origen étnico de las personas ya que dentro del estudio del consumo del mango en Estados Unidos se considera la etnia para saber sus preferencias de consumo.

**Idioma oficial y de negocios:** inglés.

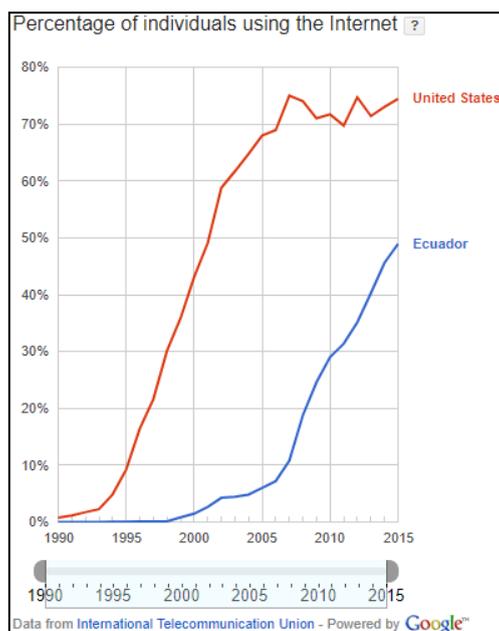
**Religión:** Protestantes 52%, Católicos 24%, Mormones 2%, Judíos 1%, Musulmanes 1%, Otros 10%, Sin religión 10%.

#### **3.9.2.4. Factores Tecnológicos Estados Unidos - Ecuador**

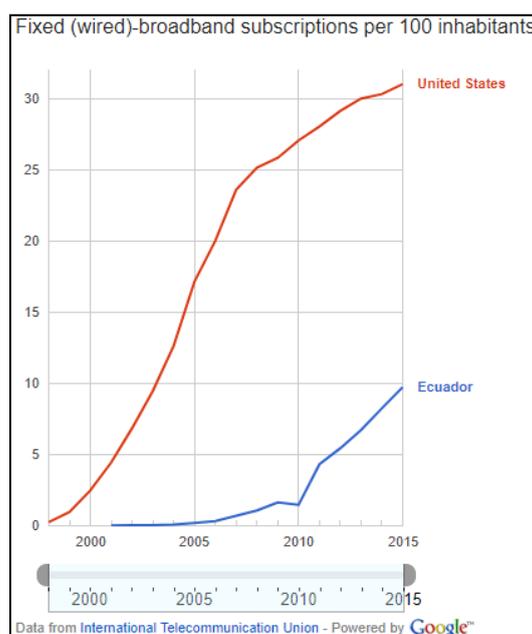
Tomando en cuenta que el nivel de acceso a las nuevas tecnologías como el internet y a sus aplicativos permiten obtener de manera rápida información de los productos que se comercializan, por lo general tienen una página web, donde se explican los beneficios de sus productos, la forma de contactarlos y hacer pedidos, lo cual hace necesario saber el nivel de acceso de internet de la población estadounidense y la conectividad móvil de mantenerse siempre conectados.

La UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones) es el organismo especializado de las Naciones Unidas para las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), es reconocida en todo el mundo como el proveedor líder de estadísticas y tendencias de telecomunicaciones y TIC, quien a su vez utiliza el ICT-Eye, que es una ventanilla única para los indicadores y estadísticas de telecomunicaciones / TIC, información normativa y de políticas de tarifas nacionales y prácticas de costos, los datos de las TIC se recopilan directamente de los países, los cuales son validados por la UIT y puestos a disposición en el ICT-Eye. (International Telecommunication Union, 2015)

Según la UIT, con ayuda del ICT-eye identificó que al 2015 el 74.45% de población de Estados Unidos usaban internet, de los cuales por cada 100 habitantes 31 ya disponían del servicio, mientras que Ecuador al 2015 el 48.94% de población usaban internet, de los cuales por cada 100 habitantes 9.74 ya disponen del servicio.

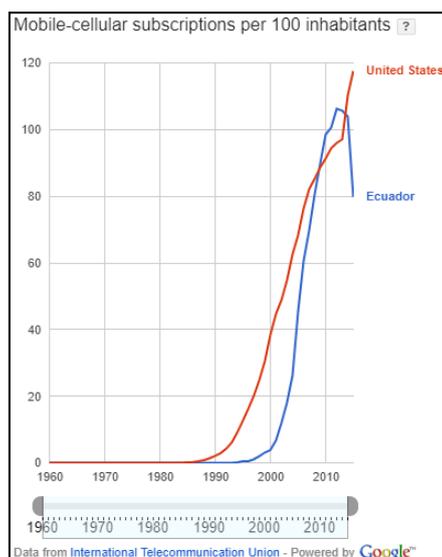


**FIGURA 8 PORCENTAJE DE PERSONAS QUE USAN INTERNET AL 2015**  
**TOMADO DE: (International Telecommunication Union, 2015)**



**FIGURA 9 SUSCRIPCIÓN DE ANCHO DE BANDA POR CADA 100 HABITANTES AL 2015**  
**TOMADO DE: (International Telecommunication Union, 2015)**

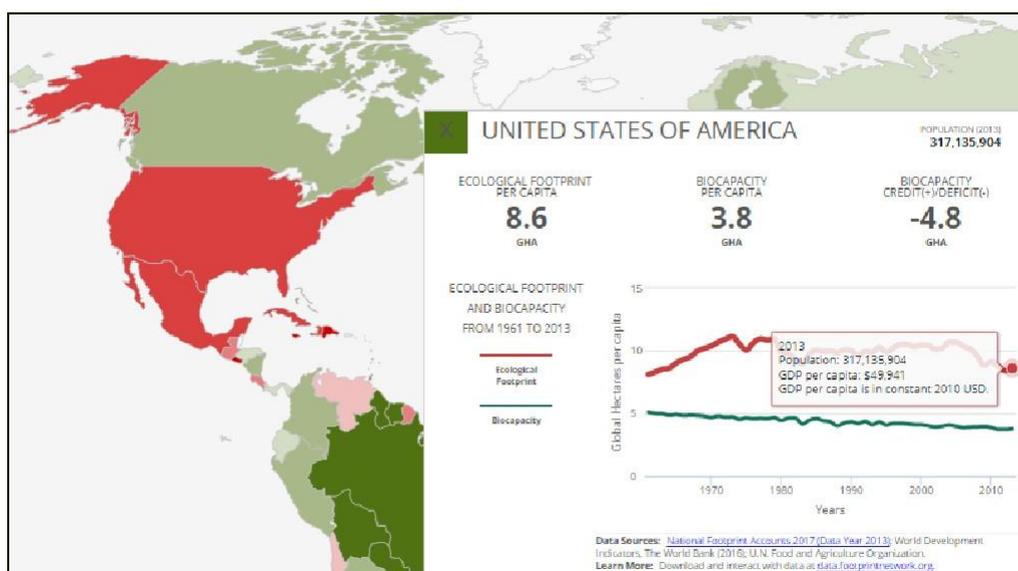
El número de suscripciones a teléfonos celulares en Estados Unidos al 2015 por cada 100 habitantes hubieron 117, mientras que Ecuador al 2015 por cada 100 habitantes hubieron 79. (ITU, portal de estadísticas y data , 2016)



**FIGURA 10 SUSCRIPCIÓN A UNA LÍNEA CELULAR POR CADA 100 HABITANTES AL 2015**  
**TOMADO DE: (International Telecommunication Union, 2015)**

### 3.9.2.5. Factores Ecológicos

Según la Global FootPrint Network, el Gobierno de EE.UU. es uno de los países que mayor contaminación global produce en todos los ecosistemas mundiales, incluyendo el espacio ultraterrestre y el territorio de su propio país, ha empezado a consumir más recursos naturales de los que su territorio es capaz de generar al año, emitiendo más dióxido de carbono a la atmósfera del que puede ser absorbido por sus propios bosques (sobreexplotación), la cantidad de terreno necesario para absorber del CO<sub>2</sub> emitido a la atmósfera, supone el 67 % del total de la huella ecológica de Estados Unidos.



**FIGURA 11 HUELLA ECOLÓGICA DE ESTADOS UNIDOS, 2013**

**TOMADO DE:** (Global Footprint Network, 2013)

Actualmente el nivel de agua dulce que disponen es del 2.2% del mundo, en cuanto a los estados con mayor déficit ecológico, se trata de California, Texas y Florida, según el informe, California es un claro ejemplo de los riesgos planteados por las limitaciones de recursos. Los cuatro años de sequía sufridos por el estado ha dado lugar a límites históricos en el uso del agua, más de 2000 millones de dólares de pérdidas de ingresos de la agricultura, y batallas sobre los derechos al agua, actualmente se están orientando a la inversión en la naturaleza para proporcionar control frente a inundaciones, retención de agua dulce, o cualquier otro servicio proporcionado a menudo a través de la infraestructura construida.

Debido a los problemas ambientales y ecológicos que enfrenta Estados Unidos se da origen a la norma, The National Environment Protection Act (NEPA), como respuesta legislativa ante el despertar de un sentimiento ambientalista ecológico, que se estaba conformando en la sociedad norteamericana y que tanto el Gobierno como el Poder legislativo no podían obviar. (Agencia de Información Agroalimentaria EFE, 2016)

Por ejemplo a nivel alimenticio la tendencia de consumo de productos biológicos, ecológicos, Un 5 % del total de alimentos vendidos en Estados Unidos en 2015 fueron ecológicos, cuyas ventas subieron un 11 % respecto a 2014, un ritmo de

ascenso muy superior al 3,3 % de la industria alimentaria general, crecimiento significativo para un sector cuya demanda aumentó en más del doble en el último decenio, se concluye que la población estadounidense están cambiando su forma de consumo a ingerir alimentos saludables.

La Asociación del Comercio Orgánico (OTA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos apunta al incremento de consumo de productos eco alimentarios y no alimentarios como un estilo de vida y generando mayor conciencia. (ORGANIC TRADE ORGANIZATION, 2016)

El creciente interés de los consumidores parte del deseo de una mayor transparencia en la cadena de suministro así como en saber de dónde viene la comida, además de valorar otros aspectos relacionados con la producción ecológica como el medioambiental, relacionados con la salud, así como sus beneficios económicos, según OTA.

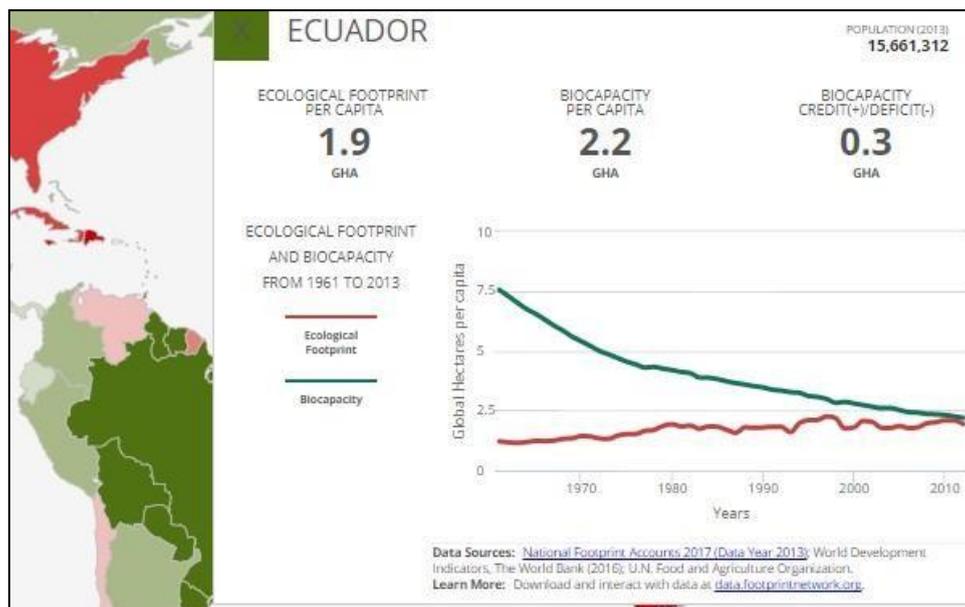
En el 2016, las frutas y verduras biológicas lideraron el pasado año las ventas de los alimentos eco, con un valor de 14.400 millones de dólares (cerca de 12.800 millones de euros), el 10,5 % más, además, la Asociación OTA destaca que el 13 % de todos los productos hortofrutícolas vendidos en Estados Unidos eran bio.

Además, destaca, por el gusto de los norteamericanos por los aperitivos, la venta de snacks eco que alcanzó un valor de 2.300 millones de dólares (2.040 millones de euros), el 14 % más respecto a 2014 y más del triple que hace diez años.

En este sentido, según la consultora Nielsen, los alimentos ecológicos están presentes en más del 75 % de todas las categorías representadas en los estantes de los supermercados en Estados Unidos (Agencia de Información Agroalimentaria EFE, 2016)

Respecto del país origen Ecuador no tiene déficit ecológico, por el contrario aporta con el 13% de la biodiversidad mundial, al situarse en la zona ecuatorial

es estratégico por la caída de horas sol y buen nivel de agua dulce, el 5% a nivel mundial.



**FIGURA 12 HUELLA ECOLÓGICA ECUADOR**  
TOMADO DE: (Global Footprint Network, 2013)

### 3.9.2.6. Factores Legales en Estados Unidos

#### 3.9.2.6.1. El contrato de negocios

- **Generalidades:** Debe definir de manera precisa las obligaciones del vendedor y los métodos del control de calidad.
- **Leyes aplicables:** Artículo 1 (Provisiones Generales), Artículo 2 (Ventas) del Código Comercial Uniforme y Artículo 9 (Transacciones aseguradas).
- **Incoterms recomendados:** Debe acordarse un incoterm, FOB (libre a bordo, puerto de carga convenido) o CIF (coste, seguro y flete). Evite EXW (en fábrica, lugar convenido) si no desea tener que preocuparse por el transporte.
- **El idioma del contrato:** inglés
- **Otras leyes nacionales utilizables en los contratos:** Ley estadounidense (nivel estatal).

### 3.9.2.6.2. Legislación nacional y acuerdos internacionales

**TABLA 13 LEGISLACIÓN Y ACUERDOS INTERNACIONALES (ECU)**

Tipo de propiedad y Ley	Periodo de validez de la protección	Acuerdos firmados
Patentes: Título 35 del Código Federal de Estados Unidos	20 años	Tratado de Cooperación en materia de patentes (PCT)
Marcas: Ley de Marcas Registradas de Estados Unidos	20 años, renovado por períodos de 10 años salvo cancelación o renuncia anticipada.	Tratado sobre el Derecho de Marcas Protocolo concerniente al Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas

### 3.9.2.6.3. Diferentes códigos jurídicos

**TABLA 14 CÓDIGOS JURÍDICOS ENTRE ESTADOS UNIDOS VS ECUADOR**

Ley de Contratos y de Propiedad	Título 9 Arbitraje Título 35 Patentes Título 17 Derechos de Autor
Ley de Aduanas	Título 19 Normativa Aduanera
Ley de la Empresa	Título 15 Comercio y Mercadotecnia Título 11 Quiebra Título 28 Procedimiento Jurídico y Judicial
Ley de Inversión	Título 31 Dinero y Finanzas Título 12 Bancos y Banca
Ley del Trabajo	Título 29 Trabajo Título 5 Organismos Gubernamentales y Empleados

### 3.9.3. Análisis del Sector

**Sector:** Comercialización de mango./ Consumo de alimentos sanos

#### 3.9.3.1. Estructura actual del mercado o país objetivo

Según la herramienta Trade Map del ITC, al 2016 indica los principales importadores de mango a nivel mundial, en primer lugar Estados Unidos.

**Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2016**  
Producto : 080450 Guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos

Tabla   Gráfico   Mapa   Empresas

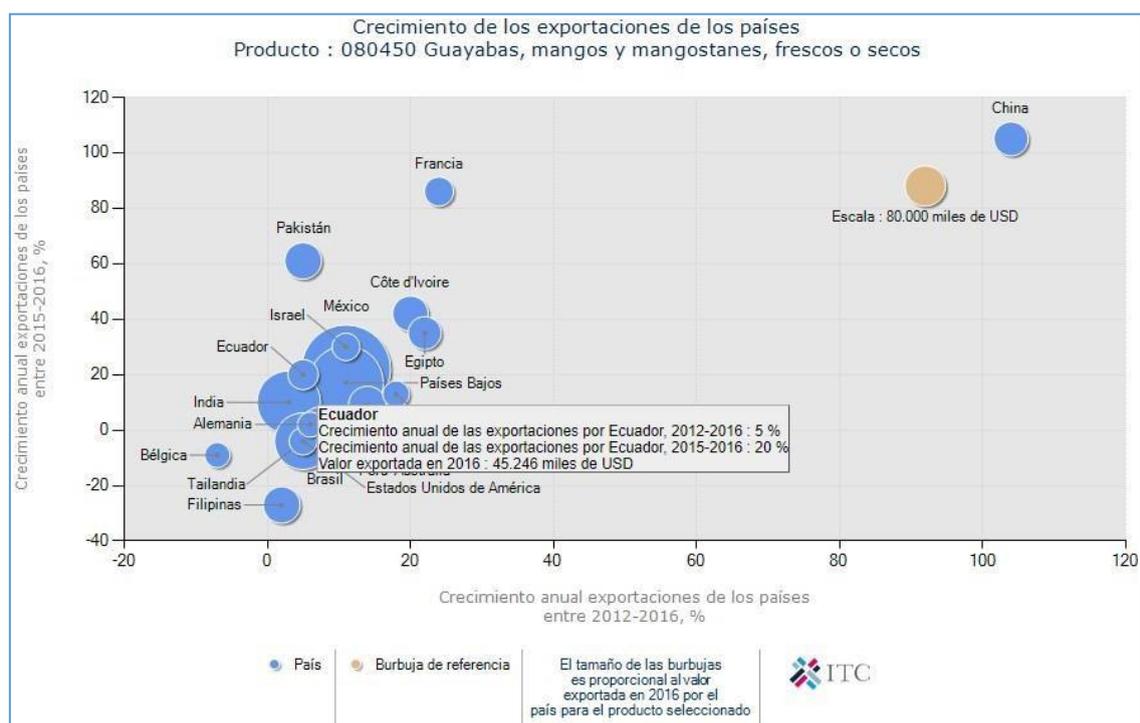
Descargar:

SA8	Importadores	Seleccione sus indicadores					
		Valor importada en 2016 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2016 (miles de USD) i	Cantidad importada en 2016	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) i	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016 (%) i
	Mundo	2 562.870	-221.493	1 754.306	Toneladas	1.461	7
<input type="checkbox"/>	Estados Unidos de América i	583.261	-545.705	464.954	Toneladas	1.254	7
<input type="checkbox"/>	Países Bajos i	280.799	4.253	184.121	Toneladas	1.525	8
<input type="checkbox"/>	Alemania i	174.116	-142.692	73.649	Toneladas	2.364	12
<input type="checkbox"/>	Reino Unido i	170.837	-166.813	82.938	Toneladas	2.060	17
<input type="checkbox"/>	China i	168.848	-112.199	72.773	Toneladas	2.320	-3
<input type="checkbox"/>	Francia i	127.435	-88.665	58.109	Toneladas	2.193	12
<input type="checkbox"/>	Viet Nam	105.342	-99.895	130.259	Toneladas	809	15
<input type="checkbox"/>	Canadá i	87.499	-82.394	57.123	Toneladas	1.532	1
<input type="checkbox"/>	Emiratos Árabes Unidos	85.735	-81.053	90.576	Toneladas	947	8

**FIGURA 13 LISTA DE MAYORES PAISES IMPORTADORES DE MANGO EN 2016**

TOMADO DE: (Trade Map, ITC , 2016)

Entre los 10 mayores países exportadores se encuentra Ecuador con una tasa de crecimiento del 20% del 2015 al 2016.



**FIGURA 14 CRECIMIENTO DE LOS EXPORTADORES DEL MANGO**

TOMADO DE: (Trade Map, ITC , 2016)

### 3.9.3.2. Análisis de exportaciones desde Ecuador a Estados Unidos

La balanza comercial entre Ecuador y Estados Unidos ha sido en superávit tomando en cuenta los años 2012 a mayo 2017, con tendencia de incremento de las exportaciones.



2012	2013	2014	2015	2016		2017
ENE - DIC	ENE - DIC	ENE - DIC	ENE - DIC	ENE - DIC	ENE - MAY	ENE - MAY
10.586.303	11.013.256	11.211.729	7.197.272	5.410.920	2.019.557	2.634.382
6.499.021	7.418.623	8.379.839	5.488.696	3.890.066	1.547.282	1.770.574
4.087.282	3.584.633	2.831.890	1.708.576	1.520.854	472.275	863.808

**FIGURA 15 BALANZA COMERCIAL ECUADOR - ESTADOS UNIDOS**

TOMADO DE: (Balanza comercial ECUADOR - ESTADOS UNIDOS, 2017)

En relación a los productos no petroleros recién a partir del año 2016 existió un superávit que hasta enero 2017 se mantiene.



2012	2013	2014	2015	2016		2017
ENE - DIC	ENE - DIC	ENE - DIC	ENE - DIC	ENE - DIC	ENE - MAY	ENE - MAY
2.220.491	2.483.948	3.445.492	3.038.804	2.582.678	1.074.919	1.150.584
4.002.004	4.331.842	4.284.611	3.165.376	2.234.424	903.827	946.191
-1.781.513	-1.847.894	-839.119	-126.571	348.254	171.092	204.393

**FIGURA 16 BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA ECUADOR - ESTADOS UNIDOS**

TOMADO DE: (Balanza comercial ECUADOR - ESTADOS UNIDOS, 2017)

### 3.9.3.3. Análisis de importaciones de mango ecuatoriano a Estados Unidos

Según la ficha técnica de Estados Unidos entregada por Pro Ecuador al mes de abril 2017, indica que entre los productos ecuatorianos potenciales para el mercado de Estados Unidos se encuentra el Mango (sub partida arancelaria 080450)

PRODUCTOS ECUATORIANOS POTENCIALES PARA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS		
SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
7108.12	ORO, INCL. EL ORO PLATINADO, EN BRUTO, PARA USO NO MONETARIO (EXC. EN POLVO)	ESTRELLA
1604.14	PREPARACIONES Y CONSERVAS DE ATÚN, DE LISTADO Y DE BONITO "SARDA SPP.", ENTEROS O EN TROZOS	ESTRELLA
2008.99	FRUTAS Y DEMÁS PARTES COMESTIBLES DE PLANTAS, PREPARADOS O CONSERVADOS	ESTRELLA
0603.19	FLORES FRESCAS Y CAPULLOS, CORTADOS PARA RAMOS O ADORNOS	ESTRELLA
0804.50	GUAYABAS, MANGOS Y MANGOSTANES, FRESCOS O SECOS	ESTRELLA
0710.80	HORTALIZAS, AUNQUE ESTÉN COCIDAS EN AGUA O VAPOR, CONGELADAS	ESTRELLA
7801.10	PLOMO REFINADO, EN BRUTO	ESTRELLA
0714.50	YAUTÍA "XANTHOSOMA SPP.", FRESCOS, REFRIGERADOS, CONGELADOS O SECOS, INCLUSO TROCEADOS O EN PELLETS	ESTRELLA
0302.24	RODABALLO FRESCO O REFRIGERADO "PSETTA MAXIMA"	ESTRELLA
2005.99	VEGETALES Y MEZCLA DE VEGETALES, PREPARADOS O CONSERVADOS SIN VINAGRE, SIN CONGELAR	ESTRELLA

**FIGURA 17 PRODUCTOS ECUATORIANOS POTENCIALES PARA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS**

TOMADO DE: (Productos Potenciales, 2017)

### 3.9.3.4. Análisis del mercado del mango en Estados Unidos

Según el Agricultural Marketing Resource Center (Agricultural Marketing Resource Center, 2016), indica que la temporada de comercialización para el mango cultivado en los Estados Unidos es bastante larga. Dependiendo del cultivo, los mangos pueden estar listos para la cosecha ya en mayo o como tarde en octubre con la temporada alta siendo julio.

La demanda de frutas tropicales (incluyendo el mango) ha estado aumentando durante las últimas décadas. Esto se debe a múltiples razones, como el aumento de la inmigración de países asiáticos y latinoamericanos, así como a los consumidores estadounidenses que se vuelven más aventureros y conscientes de su dieta. (Agencia de Información Agroalimentaria EFE, 2016)

El mango fresco es comúnmente vendido localmente a través de stands de granjas, mercados de agricultores y tiendas de comestibles especiales, algunos clientes pueden ser reacios a comprar una fruta que no están familiarizados, la literatura gratuita que describe la fruta y su uso puede ser útil en la estantería de venta. El mango es perfecto como es, sin embargo, la adición de mango fresco a la harina de avena, ensaladas y batidos es una gran manera de incorporar la fruta. (Agricultural Marketing Resource Center, 2016)

El mango también se puede secar, congelar o procesar para agregar valor. Los mangos verdes o semi-maduros se han transformado en chutneys, encurtidos y curry. Los mangos maduros a menudo se transforman en productos tales como dulces, rebanadas en conserva, barras de frutas, jugo, otras bebidas, salsas, y sorbetes.

Según los datos de 2013 del Servicio de Investigación Económica (ERS) del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (Agencia de Información Agroalimentaria EFE, 2016), el precio al por menor promedio para el mango fresco era de \$ 1.38 por libra y era considerablemente más alto para el mango seco a \$ 8.50 por libra, según la herramienta Trade map para el 2016 el mango fresco llegó a precios de \$2 promedio por libra. (TRADE MAP, ITC, 2016)

### **3.9.3.5. Desarrollo tecnológico e industrial del sector**

Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura) indica que el procesamiento del mango presenta muchos problemas en cuanto a la industrialización y la expansión del mercado. Los árboles tienen un porte alternativo y la fruta tiene una vida de almacenamiento corto, estos factores dificultan el procesamiento del cultivo de forma continua y regular. El gran número de variedades con sus diversos atributos y deficiencias afecta la calidad y uniformidad de los productos elaborados. (FAO , Corporate Document Repository, 1993)

La falta de métodos simples y fiables para determinar la fase de madurez de las variedades para su elaboración también afecta a la calidad de los productos acabados.

El mango para ser procesado debe ser pelado; a mano es muy costoso, se prefiere utilizar métodos como el vapor atmosférico y el lyepeeling. Entre las opciones de industrialización del mango están los encurtidos, puré, néctar, conserva, deshidratado o secado. El uso de blanqueo, sulfuración y deshidratación mecánica da un producto con mejor color, nutrición, almacenabilidad y menos problemas microbiológicos. (FAO , Corporate Document Repository, 1993)

El costo de los productos de mango procesados también es demasiado caro, sin embargo, existe un considerable potencial de exportación para los países desarrollados, pero en estos países los productos procesados de mango deben competir con los productos elaborados de alta calidad y costo relativamente bajo.

### 3.9.3.6. Importaciones y Exportaciones del producto mango en el mercado objetivo Estados Unidos

Según la ITC, herramienta Trade Map indica que Estados Unidos actualmente importa mango, y cubre el 29.10% de las importaciones de éste producto a nivel mundial, con una tasa de crecimiento anual del 11% a nivel mundial y del 14% a nivel nacional entre el año 2012 al 2016.

Lista de productos al nivel de 4 dígitos importado por Estados Unidos de América en 2016 detailed products in the following category: 08 Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías										
Tabla Gráfico Mapa Empresas										
lineas por página: Por defecto (25 por página)										
SA6	Código	Descripción del producto	Seleccione sus indicadores							
			importada valor 2016 (miles de USD)	Balance comercial 2016 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016 (% p.a.)	Tasa de crecimiento anual del mundo exportaciones entre 2012-2016 (% p.a.)	Participación en el mundo importaciones (%)	Distancia media de los países proveedores (km)	Arancel medio (estimado) aplicado por Estados Unidos de América	
	TOTAL	Todos los productos	2.249.660.890	-796.493.742	-1	-4	14	7.803	1,4	
	0804	Dátiles, higos, piñas "ananás", aguacates "paltas", guayabas, mangos y mangostanes, frescos...	3.388.736	-3.043.612	14	11	29,1	2.883	2	

FIGURA 18 LISTA DE PRODUCTOS IMPORTADO POR ESTADOS UNIDOS EN 2016

TOMADO DE: (Productos Importados por Estados Unidos 2016, 2017)

### 3.9.3.7. Consumo del mango por variedad en Estados Unidos

Según la AG MRC (Agricultural Marketing Resource Center), indica que Estados Unidos tiene limitada producción nacional de mango debido a los requerimientos climáticos que necesita la fruta. (Agricultural Marketing Resource Center, 2016)

Según la Fundación Mango Ecuador, el 90% de la producción de mango ecuatoriano se exporta a Estados Unidos, de los cuales, las variedades de mango más solicitadas en Estados Unidos son Tommy Atkins, Kent y Ataulfo según el reporte 2012 a 2017. (FUNDACION MANGO ECUADOR, 2017)

Variedades Exportadas									
EXPORTACIONES POR EMPACADORA POR VARIEDAD DE MANGO									
EMPACADORA	Tommy	Kent	Ataulfo	Haden	Keitt	Nacdocmai	Francique	Naomi	THAI
AGRIPRODUCT	2.422.162	765.655	452.284	8.021	15.867	6.350	3.148	0	0
BRESSON	1.993.760	625.507	329.395	45.001	215.983	38.682	76.646	0	1.583
DINING	69.005	1.601	14.799	9.299	0	0	0	1.920	0
DUREXPORTA	3.504.146	386.216	2.599.004	435.329	233.698	36.258	15.496	0	0
SOMECET	130.320	12.240	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACUMULADO	8.119.393	1.791.219	1.231.807	296.019	268.108	60.528	79.794	1.920	1.583
PORCENTAJES	68.52%	15.12%	10.39%	2.50%	2.26%	0.51%	0.67%	0.02%	0.01%

FIGURA 19 VARIEDADES DE MANGO EXPORTADAS DESDE ECUADOR A ESTADOS UNIDOS

TOMADO DE: (FUNDACION MANGO ECUADOR, 2017)

### 3.10. TAMAÑO DE LA INDUSTRIA

#### 3.10.1. Tasa de crecimiento

Según la herramienta Trade Map de ITC, indica que Ecuador tiene una participación actual del 11.37% en las importaciones de Mango desde Ecuador a Estados Unidos, con un incremento anual del 5%. (TRADE MAP, ITC, 2016)

#### 3.10.2. Volumen

El año 2016 Ecuador exportó 56303 toneladas de mango fresco a Estados Unidos, con un valor unitario de \$1,178 (USD)

Ecuador es uno de los importadores representativos de mango, con una participación del 20.11% del mercado estadounidense al año 2016. (TRADE MAP, ITC, 2016)

Comercio bilateral entre Estados Unidos de América y Ecuador							
Producto: 080450 Guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos							
Unidad: Dólar Americano miles							
Tabla Gráfico Mapa Empresas							
Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias							
Descargar: [Iconos]							
Período (número de columnas): 3 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)							
Código del producto	Descripción del producto	Estados Unidos de América importa desde Ecuador			Estados Unidos de América importa desde el mundo		
		Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016
0804504055	Mangoes, fresh, if entered during the period from september 1, in any year, to the following ...	42.733	46.621	61.731	272.000	308.800	306.999
0804504045	Certified organic mangoes, fresh, if entered during the period from september 1, in any year, ...	1.544	1.567	3.499	30.919	24.442	15.069
0804508010	MANGOES, DRIED	653	1.271	1.087	60.100	83.264	95.775

**FIGURA 20. COMERCIO BILATERAL ENTRE ESTADOS UNIDOS Y ECUADOR DEL MANGO**

TOMADO DE: (Importación de Mango desde Ecuador a Estados Unidos, 2017)

#### 3.10.3. Porcentaje respecto al PIB.

Según el Banco Mundial, el PIB del Ecuador en el año 2016 fue de 97,8 miles de millones de dólares americanos. (The World Bank, 2016)

Según los datos de la herramienta Trade Map del ITC indican que Ecuador ha exportado a Estados Unidos \$61.731.000,00 de dólares, los cuales representan el 0,063% del PIB.

### 3.10.4. Ciclos económicos

El mango es un producto de estacionalidad, la disponibilidad de esta fruta se da entre los meses de septiembre a enero dependiendo de la variedad, en nuestro caso tomaremos en cuenta las variedades más solicitadas: Tommy Atkins, Kent y Ataulfo.

Según entrevista con el Ing. Jhonny Jara, Director Ejecutivo de Fundación Mango Ecuador indica que el mango ecuatoriano trata de ingresar al mercado estadounidense cuando termina la temporada de exportación de Brasil entre septiembre a noviembre y sale cuando empieza la exportación de Perú en Enero, lo restante de producción se envía a Europa.

La afectación a nivel ambiental que tiene el mango es cambios climáticos muy fuertes, demasiada sequía o inundaciones dañan la fruta y/o floración retrasando la producción para las fechas clave.

La afectación a nivel comercial se basa en la temporada de ingreso del mango al mercado objetivo, puesto que si más de un país ingresa con su producto la oferta es mayor y el precio disminuye, de tal manera que es crucial esperar que se termine la producción y exportación de nuestros competidores e ingresar en fechas que la oferta es menor, de tal manera que se pueda obtener mejor precio.

Según la ficha técnica del producto mango realizado por ProEcuador, indica que el importador de Estados Unidos de América aplica la siguiente tarifa arancelaria a las importaciones con subpartida 0804.50, procedentes del Ecuador:

Código de Producto	Descripción del Producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa Aplicada	Equivalente Tarifa del Total Ad Valorem
08045080	Guayabas, mangos y mangostones	Derechos de las Naciones más Favorecidas	0%	0%
08045080	Guayabas, mangos y mangostones	Preferencias Arancelarias Andinas	0%	0%

**FIGURA 21 TARIFAS ARANCELARIAS APLICADAS A LA SUBPARTIDA 0804.50**

TOMADO DE: (ProEcuador, 2013)

### **3.11. ANÁLISIS DEL MERCADO Y ESTRATEGIAS**

#### **3.11.1. ANALISIS DEL MERCADO**

**Mercado objetivo:** Estados Unidos de Norteamérica

**País Exportador:** Ecuador

**Empresa ecuatoriana exportadora:** EXOTIC FRUITS S.A.

Para determinar el mercado objetivo, hemos tomado las siguientes herramientas y recursos de investigación:

- 1) Estudio de investigación de mercado específico de Fresh Fruits de la empresa estadounidense The Packer.
- 2) Entrevistas a expertos en el área de exportación de mango y conocimiento del mercado de frutos no tradicionales como de la producción y exportación.
- 3) Estudio del portal de comercio SANTANDER para identificar el perfil del consumidor estadounidense.

##### **3.11.1.1. Estudio de Investigación de Mercado (encuesta digital)**

**Empresa que lo realiza:** The Packer

**Título del estudio:** Fresh Trends 2017, Analyzing Value Added .

**Tipo:** Encuesta, investigación del mercado de frutas y hortalizas más comercializadas en Estados Unidos a enero 2017

**Justificación del estudio:** Desde 1983, THE PACKER ha patrocinado 34 estudios de consumo importantes para seguir las tendencias en las compras y el consumo de productos frescos en el país de Estados Unidos, estos estudios han documentado la fluctuación en las compras de frutas y hortalizas específicas, así como las actitudes cambiantes hacia diversos temas de la industria de los productos.

**Descripción del estudio:** Fresh Trends representa el único estudio de investigación en curso que está disponible para toda la industria. A inicios del

año 2017, los consumidores fueron encuestados a través de un estudio en línea que funcionó desde el 4 al 6 de enero de 2017. El estudio fue respondido por 1.004 encuestados que son miembros de un panel nacional de consumidores. La muestra saliente se equilibró para reflejar la población de los Estados Unidos cuando era posible en términos de género, edad, origen étnico e ingreso familiar.

Las encuestas tardaron menos de 15 minutos en completarse. Representantes de THE PACKER diseñaron la encuesta. Millward Brown Digital, proveedor líder de analítica de los medios de comunicación y la información de responsabilidad de marketing para los vendedores de marcas, siempre que el software utilizado para programar la encuesta. Survey Sampling International, un proveedor global de soluciones de muestreo para la investigación de encuestas, suministró la muestra para la encuesta.

Sólo se incluyeron en la muestra final aquellos que son responsables de todos, la mayoría o comparten parte de las compras de comestibles de su hogar, y los participantes tenían que tener 18 años o más. También se recolectaron datos sobre variedades compradas y compras orgánicas. Se incluyó una sección de preguntas sobre hábitos de producción en los últimos años, factores económicos y demográficos que afectaban la compra de productos y hábitos de compra de productos de valor agregado.

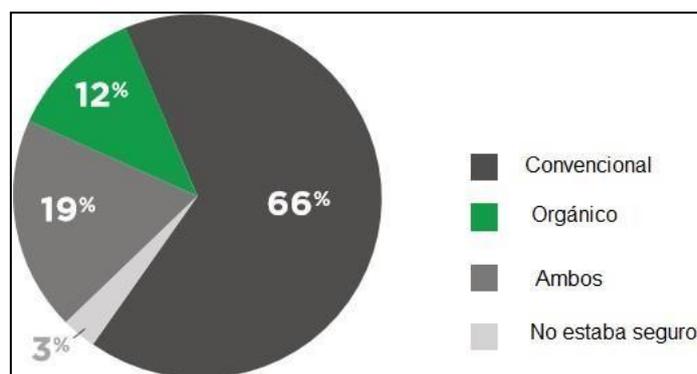
La muestra de la encuesta tiene un margen de error de +/- 3.1%, con un nivel de confianza del 95% para la encuesta Fresh Trends 2017. Esto significa que los números están dentro de +/- 3.1% de lo que no es verdadero para toda la población. (The Packer, 2017)

### **Resultados obtenidos:**

Los resultados incluyen los hogares que compraron al menos una de las más de 50 frutas o verduras frescas en los últimos 12 meses.

### **El 22% de los clientes compraron mango, de los cuales:**

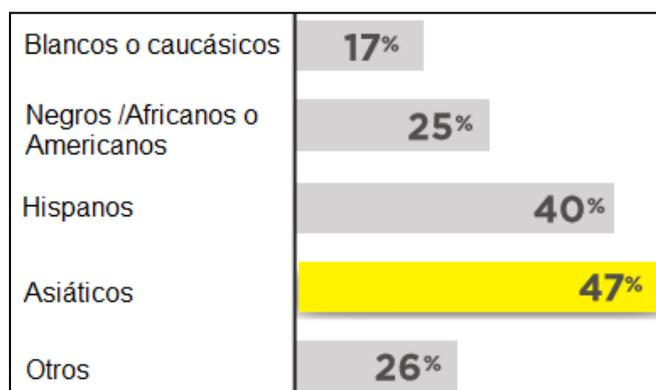
- Tipo de producto comprado (entre los que compraron mangos): El 66% de los mangos comprados fueron convencionales, y 12% orgánicos.



**FIGURA 22 PORCENTAJE DE MANGOS CONSUMIDOS EN ESTADOS UNIDOS**

TOMADO DE: (The Packer, 2017)

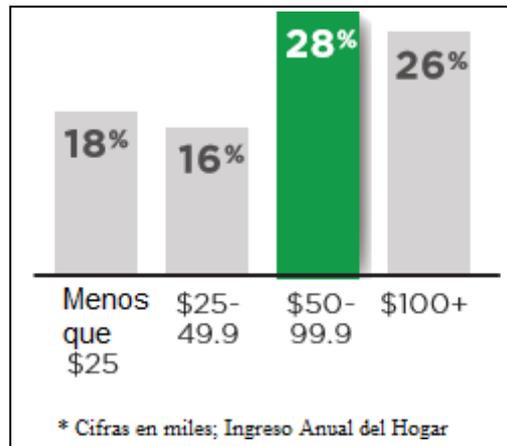
- La preferencia de compra basada en la etnia: Los asiáticos representan el grupo que más compra mangos con el 47% del mercado estadounidense.



**FIGURA 23 ETNIAS QUE CONSUMEN MANGO EN ESTADOS UNIDOS**

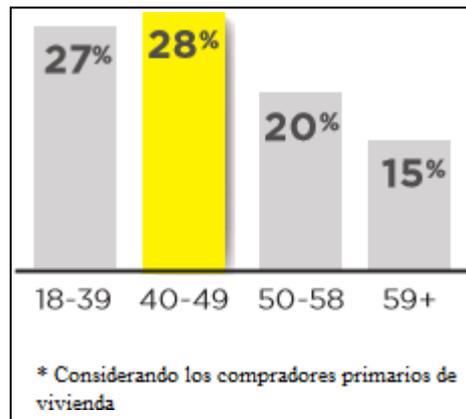
TOMADO DE: (The Packer, 2017)

- La preferencia de consumo entre hombres (21%) y mujeres (23%) indica que las mujeres compran más mango, con una diferencia no tan significativa.
- Las preferencias de consumo basadas en los ingresos económicos de los hogares indican que la clase media con ingresos de \$50000 a \$99900 dólares anuales representan el 28% de compradores de mango.



**FIGURA 24 PROMEDIO INGRESOS HOGARES QUE CONSUMEN MANGO**  
TOMADO DE: (The Packer, 2017)

- Las preferencias de consumo basadas en la edad indican que el mayor porcentaje se encuentra en los adultos de 40 a 49 años con el 28%.



**FIGURA 25 EDAD PROMEDIO DE CONSUMO DEL MANGO**  
TOMADO DE: (The Packer, 2017)

- Las preferencias de consumo basadas en la región de mayor consumo en el país de Estados Unidos se encuentra al Occidente con el 27%.

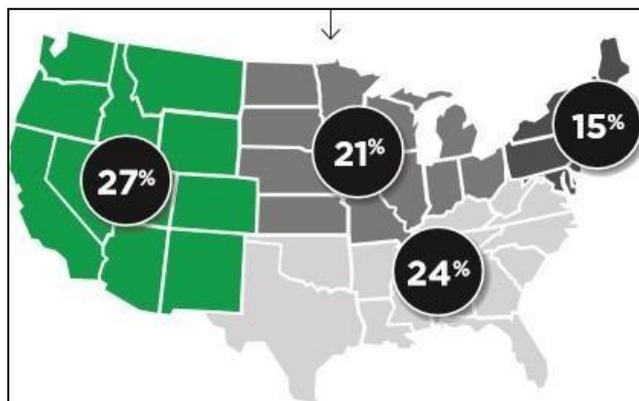


FIGURA 26 CONSUMO DEL MANGO POR REGIÓN DE ESTADOS UNIDOS

TOMADO DE: (The Packer, 2017)

### 3.11.1.2. Entrevistas realizadas a expertos

En Anexos se puede visualizar las preguntas y respuestas de los expertos entrevistados:

- Ing. Jhonny Jara – Director Ejecutivo FUNDACION MANGO ECUADOR
- Ing. Irene – Especialista de Frutas Exóticas PROECUADOR
- Arq. Yamil Farah Checa – Gerente General AGRIPRODUCT
- Ing. Antonio Saman Salem - Director de Logística BRENSON
- Ing. Oscar Orrontia Morla - Gerente de Operaciones DUREXPORTA

### Resultados de las entrevistas realizadas:

- **Variedades mayormente exportadas desde Ecuador:** Tommy Atkins, Kent, Ataulfo
- **Variedades mayormente apetecidas por el consumidor estadounidense:** Tommy Atkins, se basan en el color externo del fruto. Nueva tendencia Kent por contener menos fibra y menos calorías.
- **Temporada de comercialización mango ecuatoriano a Estados Unidos:** Septiembre – mediados de Enero del siguiente año.

- **Mercados potenciales:** Estados Unidos es un mercado maduro para el mango, los nuevos representan Canadá, Europa y China, quienes tienen preferencia por la variedad Kent.
- **Forma de acceso a compradores internacionales:** Macro ruedas de negocios que brinda el país consumidor y el país exportador, ferias, exposiciones, degustaciones en supermercados.
- **Países Competidores:** Brasil y Perú por los ciclos de producción y comercialización, por cercanía México.
- **Medios seguros de exportar y cobranza:** Herramientas financieras, intermediario el banco, ejm: carta de crédito.
- **Puertos de acceso a Estados Unidos:** New York, Los Ángeles y Miami.

### 3.11.1.3. Perfil del consumidor estadounidense

Según el Portal Santander (Portal, Santander Trade, 2017), indica que en el perfil del consumidor de Estados Unidos se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros.

El suministro de productos es muy diverso en su país. El consumidor estadounidense es rico y muy diverso en sus intereses y sus gustos. Valoran la comodidad en casa, la alimentación y los coches. Sin embargo, la recesión ha cambiado el panorama económico y parece que ha modificado radicalmente el comportamiento de los numerosos consumidores de EE.UU., que ahora están aprendiendo a vivir con menos productos caros.

Entre los consumidores jóvenes, el nuevo mantra es 'acceso no posesión'. Los consumidores estadounidenses son cada vez más conscientes del medio ambiente al momento de tomar las decisiones de compra.

### 3.11.2. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

#### 3.11.2.1. Identificación de principales participantes y competidores

Según la Fundación Mango Ecuador, los mayores exportadores de mango ecuatoriano a Estados Unidos, son cuatro empresas que exportan el 97.5% de la producción nacional: Agriproduct, Bresson, Durexporta. (Fundación Mango Ecuador, 2016)

PARTICIPACION DE LAS EXPORTACIONES DE MANGO POR CADA EMPACADORA																
	Campaña 2007-2008		Campaña 2008-2009		Campaña 2009-2010		Campaña 2010-2011		Campaña 2011-2012		Campaña 2012-2013		Campaña 2013-2014		Campaña 2014-2015	
	Valor	%Por Destino														
AGRIPRODUCT	3.118.390	28.66%	2.356.797	31.95%	3.226.403	32.49%	3.118.342	34.33%	3.273.825	33.90%	3.848.599	35.31%	3.673.604	31.00%	3.511.594	32.72%
BRESSON	2.771.291	25.47%	1.839.094	24.93%	2.504.729	25.22%	2.187.717	24.09%	2.629.007	27.22%	2.791.939	25.62%	3.326.557	28.07%	2.906.086	27.08%
DINING			401.564	5.44%	321.600	3.24%	479.984	5.28%	310.714	3.22%	0	0.00%	96.624	0.82%	564.438	5.26%
DUREXPORTA	4.660.958	42.83%	2.599.004	35.23%	3.877.660	39.05%	3.297.128	36.30%	3.443.234	35.66%	4.258.306	39.07%	4.611.143	38.91%	3.543.277	33.01%
FROZEN FRUITS			37.053	0.50%		0.00%										
KORMAL	68.112	0.63%	0	0.00%		0.00%										
NATRADE	0	0.00%	0	0.00%		0.00%										
SOME CET													142.560	1.20%	207.863	1.94%
TERELSA	263.163	2.42%	143.986	1.95%		0.00%										
TOTAL	10.881.914	100.00%	7.377.498	100.00%	9.930.392	100.00%	9.083.171	100.00%	9.656.780	100.00%	10.898.844	100.00%	11.850.488	100.00%	10.733.258	100.00%

**FIGURA 27 PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE MANGO POR CADA EMPACADORA**  
TOMADO DE: (Fundación Mango Ecuador, 2016)

#### 3.11.2.2. Análisis de empresas competidoras y sus destrezas

##### 1) Agriproduct S.A.:

El grupo Agriproduct S.A. ha estado dedicado a la producción, empaque y comercialización de mango fresco desde 1994, está aprobada y autorizada por el APHIS-USDA para el proceso de tratamiento de mango con agua caliente. Las variedades más conocidas en mango son Tommy Atkins, Kent, Haden y Ataulfo, las cuales son empacadas en cajas de cartón de 4 kilos que contienen desde 5 a 14 mangos por caja.

La planta de Agriproduct, es considerada como una de las más modernas de América Latina y la más grande en infraestructura y capacidad de producción del Ecuador. Cerca del 40% de la producción nacional de

mango es procesada en ésta planta. (FUNDACION MANGO ECUADOR, 2017)

## **2) Bresson S.A.:**

Industrial Santa Priscilla es una empresa diversificada con variados productos de exportación tales como camarones, concentrados, mango y muchos más. Posee la planta más nueva en el país, y es la empresa líder en tecnología avanzada para la exportación de mango.

Se asegura la producción de exportación con doce fincas bajo su supervisión, que les permite exportar eficientemente. Ellos exportan 4 de las principales variedades demandada en el mercado internacional: Tommy Atkins, Kent, Keith y Ataulfo.

La planta Bresson tiene una capacidad instalada de 172.000 kg de fruta tratada por día y más de 100.000 cajas que se pueden mantener en sus cuartos fríos. (Fundación Mango Ecuador, 2015)

Su marca comercial: GOLDEN MANGO.

## **3) Durexporta S.A.:**

En 1992, Duraexporta fue la primera empresa procesadora de mango en Ecuador que puso fruta a través del sistema de Tratamiento e Hidrotérmico y empezó sus exportaciones a Estados Unidos. Una de las fortalezas de la empresa es que es parte de un grupo que controla su producción cautiva de mangos, con un total de 1.100 ha, cuya producción representa el 90% del total del proceso de la planta. Esto les permite mantener un estricto control de la calidad desde el campo mismo, hasta que el cargamento llegue al contenedor.

Apreciado por sus clientes por su avanzada tecnología y su altamente eficiente servicio, Duraexporta ha sido capaz en los pasados 15 años mantener el liderazgo en la producción, empaque y mercadeo de mangos en el Ecuador.

La planta Durexporta tiene una capacidad instalada para procesar 5 millones de cajas de mangos cada temporada; esto representa el 45% del total de exportaciones del negocio del mango del Ecuador.

Cada año la compañía exporta el 70% del total de su producción a los Estados Unidos, el restante 30% de la producción de mango es exportado a Europa, Canadá, Nueva Zelanda, México y Chile. (FUNDACION MANGO ECUADOR, 2017)

Sus marcas son: D'Mango, y Tropical Line.

### **3.11.2.3. Relación de agremiaciones existentes**

La Fundación Mango Ecuador es una organización sin fines de lucro cuyo principal objetivo es proporcionar soporte a los productores, exportadores sectores industriales basándose en un uso eficiente y ecológico de los recursos naturales, con el propósito de incrementar la productividad, apoyando la investigación, educación y la tecnología y mantener a los productores de mango al día con las nuevas regulaciones fitosanitarias para la exportación y de lograr la apertura de nuevos mercados. (Fundación Mango Ecuador, 2016)

#### **Servicios entregados:**

- 1.- Mediante convenio con el SESA (Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria del Ecuador) se maneja el programa del control de monitoreo de la mosca de la fruta en las aproximadamente 6.500 hectáreas de cultivos de mango para la exportación, proveyéndole al productor de todos los productos y asistencia técnica necesarias para que desarrolle un buen control del programa de la mosca de la fruta.
- 2.- Realizan convenios e intercambios científicos con instituciones nacionales e internacionales, públicas o privadas.
- 3.- Realizan capacitación y asesoría de los técnicos de campo y productores.
- 4.- Presentación en varias ferias a nivel mundial

5.- La Fundación Mango del Ecuador es la representante de las plantas de empaque ante el APHIS (Animal Plant Health Inspection Service) Oficina del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América, quienes envían sus técnicos durante toda la campaña de cosecha a verificar las exportaciones a dicho país del norte.

#### 3.11.2.4. Análisis del costo del producto/servicio

- El mango entregado al granel directamente en la bodega arrendada cuesta \$25 las 100 unidades, por lo cual el valor unitario es \$0.25.
- El proceso térmico se realizará en la planta de Agriproduct, cuesta \$0.10 por kilo, tomando en cuenta la caja de 4.2 kg que contiene 9 mangos, el costo unitario es \$ 0.046.
- El secado y selección para empaque en Agriproduct tomando en cuenta la mínima unidad disponible, se tomará en cuenta la caja de cartón corrugado de 4.2 kg que contiene 9 mangos, tiene un costo de \$0.30 por caja, valor unitario de \$0.033.
- Para transportar los mangos se tomará en cuenta un container de 40 pies, que permite poner hasta 1600 cajas, cada paleta está formada por 252 cajas de 4.2 kg cada una con un tamaño de 60 x 40 x 32 cm, en un contenedor van 6 pallets, un total de 1512 cajas por contenedor.
- Tomando en cuenta que un contenedor lleno equivale en peso de carga de mango fresco a 6 toneladas, se debe transportar en dos camiones. El costo de transportar la carga a la planta Agriproduct y al puerto de Guayaquil para el embarque cuesta \$672, costo unitario \$0.004.

**TABLA 15 COSTOS POR FLETE INTERNO Y MANIPULACIÓN DE CARGA**

<b>FLETE INTERNO Y MANIPULACIÓN DE CARGA</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR C / ENV</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Estibar al camión	\$ 68.00	\$ 2,040.00
Flete interno	\$ 100.00	\$ 3,000.00
Manipuleo de carga	\$ 20.00	\$ 600.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 188.00</b>	<b>\$ 5,640.00</b>

- Se debe registrar la declaración aduanera (DAE) de la intención de exportación con todos los datos del embarque, comprador, vendedor, incoterms, certificados fitosanitarios y de origen que hayan sido solicitados, destino, todo éste trámite lo realiza un agente aduanero, su costo por envío es el 60% del salario mínimo unificado \$285 por trámite.
- Certificado de Origen, costo \$250.
- Forma de Pago mediante carta de crédito a plazos 2% anual del monto del pago \$115 + 0.50% del valor. El precio del contenedor es de \$ 7.589 El costo total de la carta de crédito sería \$304.73.
- Debido a la decisión de utilizar el Incoterm Franco a Bordo o Free on Board (FOB), donde el exportador coloca el producto en el medio de transporte y asume los riesgos hasta esa etapa. Los costos por transporte y seguro internacional los asume el importador, el riesgo o daño será asumido por el agente. El 1% del valor de las mercancías, sería \$252.84.
- Tomando en cuenta que se desea ingresar al mercado vendiendo 15 contenedores en 4 meses, se venderían 204120 unidades, entre los cuales se deben repartir los costos variables de nómina por producción que son \$7.925.

**TABLA 16 COSTOS POR UNIDAD DE MANGO EXÓTIC FRUITS S.A.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>
Unidad mango cosechado	\$ 0.250
Proceso térmico de limpieza	\$ 0.046
Secado y selección empaque	\$ 0.033
Flete interno y manipulación de carga	\$ 0.028
Agente Aduanero	\$ 0.021
Certificado de Origen	\$ 0.018
Emisión Carta de Crédito	\$ 0.022
Seguro de Transporte	\$ 0.006
Mano de obra por temporada	\$ 0.039
<b>TOTAL COSTO UNITARIO MANGO</b>	<b>\$ 0.463</b>
<b>COSTO X CADA CAJA DE 9 MANGOS</b>	<b>\$ 4.16</b>

### 3.11.2.5. Análisis de productos sustitutos

Según la empresa de nutrición conocida en Norteamérica, GNC, (General Nutrition Center) menciona 6 diferentes frutas como posibles sustitutos del mango, inclusive diciendo que algunas de ellas tienen “texturas, sabores y colores similares”: La nectarina, durazno, melón, albaricoque, papaya y banana, para un buen conocedor del mango, ninguna de las frutas anteriormente nombradas puede actuar como sustituto del mango ni son comparables. En el caso de decisión financiera a la hora de compra, es probable que consumidores opten por comprar bananas en lugar de otras frutas tropicales por el factor precio. (PROECUADOR, 2012)

### 3.11.2.6. Análisis de precios de venta del producto y de la competencia

Según el análisis sectorial de frutos no tradicionales de ProEcuador del 2016 y la página informativa de El Productor, identifican que los precios por caja vendida a un proveedor de Estados Unidos se ubican entre los precios 6 a 10.5 dólares dependiendo la semana que llegó a puerto destino entre la semana 35 a la 2 del siguiente año. (PROECUADOR, 2013)

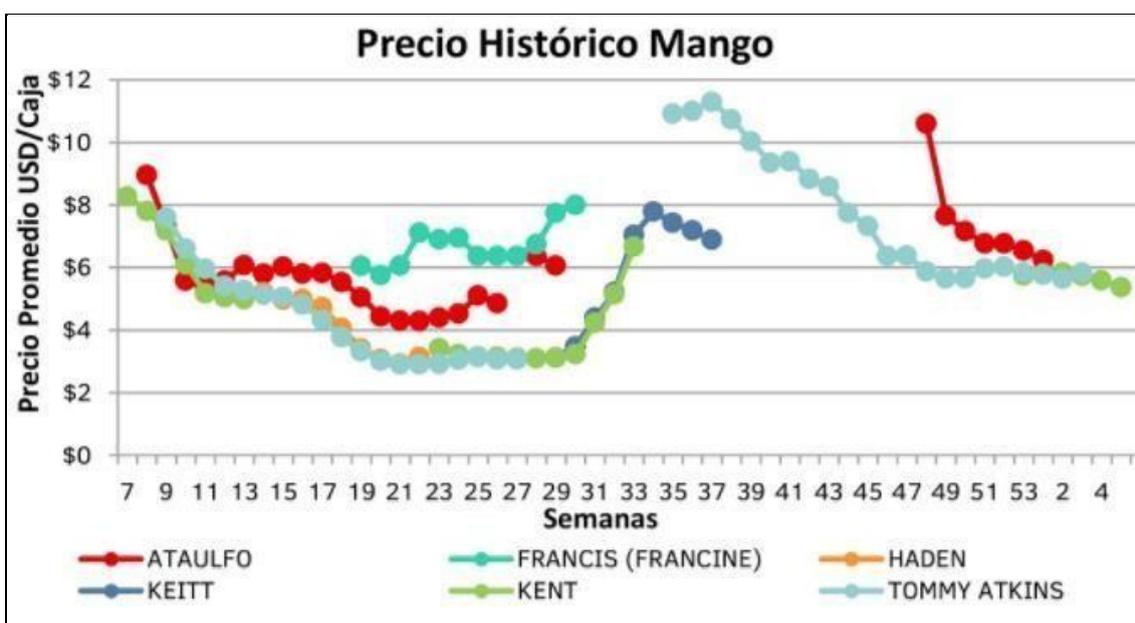


FIGURA 28 PRECIO HISTÓRICO DEL MANGO TEMPORADA 2016

TOMADO DE: (El Productor, 2016)

Debido a que la estrategia de venta no se basa en llegar al consumidor final con un costo unitario sino con la venta de cajas de mango, el precio FOB promedio por caja de mango es de \$8.930, pero al ser mango orgánico su precio sube a \$9.930 según la información entregada por el Director de Fundación Mango Ecuador en la entrevista generada. Tomando en cuenta dicho rubro, el precio a considerar para la venta sería \$9.921 deseando una utilidad bruta del 57.20% por cada caja de 4.2 kg.

**TABLA 17 COMPARATIVO DE PRECIO EXÓTIC FRUITS S.A.**

<b>P.V.P Caja FOB Guayaquil FUNDACIÓN ECUADOR</b>	<b>P.V.P Caja FOB Guayaquil Exotic Fruits S.A.</b>
\$ 9.930	\$9.921

### **3.11.2.7. Imagen de la competencia ante los clientes**

Debido a que es un mercado de volumen, no hay una identificación específica sino más bien por el país donde ha sido producido o la manera cómo fue producido. (National Mango Board U.S., 2017)

### **3.11.2.8. Segmento al cual está dirigida la competencia**

El comercio está orientado en un 90% al mercado estadounidense, a los puertos de Nueva York, Los Ángeles y Miami, se enfocan en llegar al distribuidor de mercado o retail, donde el consumidor final son hispanos, asiáticos en su mayoría. (FUNDACION MANGO ECUADOR, 2017)

### **3.11.2.9. Posición de mi P/S frente a la competencia**

Además el precio también depende de la temporada de producción y comercialización en cada país (estacionalidad de la oferta mundial) para la oferta al mercado estadounidense (National Mango Board U.S., 2017):

TABLA 18 ESTACIONALIDAD DE LA PRODUCCIÓN DE MANGO EN PAÍSES EXPORTADORES

País/ Variedad	Meses											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
<b>MEXICO</b>												
Ataulfo												
Haden												
Tommy Atkins												
Kent												
Kilt												
<b>BRASIL</b>												
Tommy Atkins												
<b>ECUADOR</b>												
Tommy Atkins												
Haden												
Kent												
<b>PERÚ</b>												
Haden												
Tommy Atkins												
Kent												

TOMADO DE: (PROMANGO, 2013)

Según la herramienta Trade Map del ITC nos indica los precios unitarios a los cuales se comercializó el mango en Estados Unidos de los países mencionados en el 2016:

TABLA 19 MAYORES EXPORTADORES A ESTADOS UNIDOS DE MANGO

Exportadores	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	1.254
<a href="#">México</a>	1.068
<a href="#">Ecuador</a>	1.178
<a href="#">Perú</a>	1.466
<a href="#">Brasil</a>	1.375

TOMADO DE: (ITC, Trade Map 2017, 2016)

Tomando en cuenta los precios de la tabla, tanto de los competidores como el de Ecuador el precio promedio de venta unitario es de \$1,272.

El precio FOB por caja de \$ 9.921 es competitivo en relación a los países de Perú y Brasil, pero en relación a México se estaría en desventaja. A nivel Ecuador sería competitivo siempre y cuando se tome en cuenta el valor agregado que se entrega como producto orgánico.

### 3.11.3. ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER

(Harvard Business Review Latin America, 2017)

TABLA 20 ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER EXÓTIC FRUITS S.A.

FUERZA	CARACTERÍSTICAS	PODER DE NEGOCIACIÓN
<b>Cientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente tiene oferta permanente todo el año de varios países</li> <li>- Cliente tiene diferentes variedades a escoger.</li> <li>- Se fija mucho en el color, aroma y fibra del mango.</li> <li>- Se muestra abierto a adquirir productos extranjeros.</li> <li>- Cada vez buscan más productos sanos, ecológicos.</li> <li>- Debido a la recesión su estilo de compra ha cambiado a no comprar productos muy caros.</li> <li>- Cliente no es experto en la compra de mango, no identifica claramente si la fruta está lista para consumo.</li> </ul>	Alto
<b>Sustitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por textura, colores o sabor similar es difícil sustituir al mango, pero entre las frutas sustitutas: La nectarina, durazno, melón, albaricoque, papaya y banana.</li> <li>- Por precio podría ser reemplazado por el plátano.</li> <li>- Tiempo de comercialización mayor de productos sustitutos como la manzana o el plátano</li> </ul>	Medio
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varios proveedores en el mercado, pequeñas fincas.</li> <li>- Pago de precios justos al agricultor permitiendo escoger los proveedores que sigan sus lineamientos y controles.</li> <li>- Los proveedores pueden no vender el producto o subir el precio.</li> </ul>	Alto
<b>Nuevos entrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión inicial alta y se requiere conocimiento del mercado.</li> <li>- Fidelización de productores mediante contratos de comercialización.</li> <li>- Normativas a seguir para buenas prácticas en la manufactura con estándares altos en la producción y exportación.</li> <li>- Certificaciones orgánicas y de comercio justo.</li> <li>- Contacto con los distribuidores americanos.</li> </ul>	Bajo
<b>Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso de mango de diferentes países y variedades, oferta permanente la mayoría del año.</li> <li>- Diferentes temporadas de producción y comercialización, en el caso de Ecuador puede obtener mejor precio sin saturar</li> </ul>	Alto

	<p>la oferta en los meses de septiembre a enero del siguiente año.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas competidoras ecuatorianas tienen más de 10 años de experiencia y presencia en el mercado estadounidense.</li> </ul>	
--	--	--

### 3.11.4. ANALISIS FODA

(KOTLER, PHILIP Y KELLER,, KEVIN, 2012)

FACTORES INTERNOS	
<b>FORTALEZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa especializada en frutos exóticos.</li> <li>- Fincas pequeñas siguen procesos de producción orgánica, excelente calidad.</li> <li>- Fidelización con proveedores pequeños, mediante mejor pago de sus productos, cuidado de la naturaleza y generación de trabajo.</li> <li>- Fincas productivas producen 30% Tommy Atkins, 35% Kent, 35% orientando los sembríos a las nuevas tendencias de consumo de mango sin fibra.</li> <li>- Proyección a innovar el empaque de envío que permita mejorar el consumo.</li> <li>- Centro de Acopio céntrico entre los proveedores y puerto de Guayaquil para embarque.</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tener la maquinaria para realizar el tratamiento térmico de la fruta, depender de las empresas más grandes como Agriproduct para que nos pueda brindar el servicio.</li> <li>- Empresa nueva en el mercado.</li> <li>- Inversión inicial alta, será necesario buscar financiamiento, primer año no se verá ganancias.</li> </ul>	
FACTORES EXTERNOS	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecuador está situada en la línea ecuatorial recibiendo más horas sol, lo cual repercute en que el mango pueda tener un mejor sabor y aroma.</li> <li>- La estacionalidad de producción y mayor comercialización de Ecuador es en los meses desde septiembre a mediados de enero del próximo año, otros países competidores prefieren no entrar en dicha temporada para no saturar el mercado y que el precio del producto baje.</li> <li>- Ecuador dispone del 5% de agua a nivel mundial, disponiendo de fuente de agua dulce continua para los riegos.</li> <li>- Según el Director de la Fundación Mango Ecuador, indicó que los productores nacionales han decidido no sembrar más mango, por lo cual se decide expandir la</li> </ul>	

<p>producción en la variedad Kent y Ataulfo de sembrío orgánico tomando la tendencia de consumo, además de la variedad normal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay devaluación ni convertibilidad al momento de exportar debido a que Estados Unidos y Ecuador manejan como moneda oficial al dólar.</li> <li>- Apoyo gubernamental para el fortalecimiento de las exportaciones mediante el Consejo Consultivo Productivo Tributario generando opciones de inversión, financiamiento y menos impuestos.</li> <li>- Poca información que tiene el cliente del producto, se puede aprovechar para educar al cliente en las diferentes opciones de consumo e identificando del estado de madurez para disfrutarlo, a más de incentivar el consumo de productos saludables.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso al mercado estadounidense por parte de Perú en el mes de Enero.</li> <li>- Menores costos de competidores nacionales por sus altos volúmenes de producción, poseen sus propias fincas teniendo control absoluto en todo el proceso.</li> <li>- Empresas exportadoras más grandes del país disponen de la tecnología necesaria para el tratamiento térmico, a pesar que brindan el servicio a otros, por un tema de competencia lo podrían negar.</li> <li>- Problemas en el clima de Ecuador con la temporada del Niño o de la Niña.</li> <li>- Economía ecuatoriana con déficit fiscal.</li> <li>- Precio del mango ecuatoriano en desventaja con el exportado de México.</li> <li>- Estados Unidos es un mercado maduro para el mango.</li> <li>- El ciclo de madurez del mango tiene una extensión máxima de 2 a 3 semanas si se mantiene a una temperatura de 10 a 12° C. (FUNDACION MANGO, 2017)</li> </ul>

### 3.11.5. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

#### 3.11.5.1. Segmentación

**Geográfica:** Los Ángeles, Nueva York y California, posterior Chicago.

**Demográfica:** Hombres y mujeres comprendidos en la edad de 18 a 49 años

**Psicográfica:** Personas que sean cabeza de hogar o decisores de compra que tengan salarios anuales de al menos \$50.000,00

#### 3.11.5.2. Características de personalidad

- Prefieren comer sano
- Desean cuidar la dieta y mantenerse en forma.

- Tienen acceso a la información mediante el uso de internet, redes sociales y youtube, personas siempre conectadas.
- Consumidores jóvenes usan el nuevo mantra que es 'acceso no posesión'
- Les gusta apoyar las causas sociales.
- Les gusta la nueva tendencia de lo orgánico, cuidado de la naturaleza.
- Prefieren comer frutos con intenso sabor y aroma, probar sabores nuevos.

### 3.11.5.3. Mercado Meta

Personas entre 18 a 49 años, que vivan en Los Ángeles, Nueva York, Chicago y Miami, que deseen alimentarse sano, prefieren que sea de excelente sabor y aroma, les gusta saber que su consumo ayuda a otros y que no daña a la naturaleza, que tengan acceso al internet y redes sociales, les guste estar conectados mediante su celular.

### 3.11.5.4. Propuesta de Valor

Más beneficios por menos precio.

**Estrategia de Marketing:** Diferenciación

(KOTLER, PHILIP Y KELLER,, KEVIN, 2012)

**Diferenciación:** Mangos frescos dulces, listos para comer, producidos en fincas con producción orgánica ecuatorianas, mejor sabor y aroma debido a las horas sol que reciben por estar en la zona ecuatorial, en las variedades Tommy Atkins y Kent, rango de comercialización de septiembre a diciembre.

A mediano plazo se considerará la envoltura para rápido y fácil consumo del mango.

**Estrategia de Posicionamiento:**

Identificar al mango de Exotic Fruits como el mango orgánico del mejor sabor y aroma, desarrollo y producción sustentable sin generar daño a la naturaleza.

### 3.11.6. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

El producto a exportar es el mango fresco en sus variedades Tommy Atkins, Kent y Ataulfo, se especifica la ficha técnica de cada uno:

**TABLA 21 FICHA TÉCNICA MANGO VARIEDAD TOMMY ATKINS**

<b>Nombre del Producto</b> : Mango	
<b>Familia</b> : Anacardiáceas	
<b>Variedad</b> : Tommy Atkins	
<b>Especificación Gráfica</b> : forma ovoide, color con base morado a rojizo	
<b>Nombre científico</b>	Mangífera Índica
<b>Origen</b>	Florida , USA
<b>Dimensiones</b>	13 cm de largo
<b>Peso</b>	450 a 700 gramos
<b>Contextura</b>	Cáscara gruesa, carne firme debido a la fibra que posee.
<b>Sabor</b>	Suave y dulce
<b>Madurez</b>	Apretar el mango, no proporciona aspecto visual
<b>Países Proveedores</b>	México, Guatemala, Brasil, Ecuador y Perú
<b>Disponibilidad</b>	Marzo a Julio, Septiembre y Octubre
<b>Comercialización Ecuador</b>	Septiembre y Octubre
<b>Temperatura adecuada en proceso productivo (almacenamiento, distribución y comercialización)</b>	8° a 10° C, preferible mantener en refrigeración debido a que es muy susceptible a los cambios de temperatura.
<b>Empaque y presentación</b>	Cajas de cartón corrugado para 14 unidades, para 4 kgs, producto enserado y etiquetado con la marca de la empresa
<b>Vida útil</b>	En función a la madurez fisiológica, de 7° a 8° C , Brix: 30 – 50 días.
<b>Rotulado</b>	Incluye información de: peso, variedad, fecha de producción, lote, código del producto, nombre y dirección del proveedor, autorización fitosanitaria, valor nutricional y temperatura de conservación.

TABLA 22 FICHA TÉCNICA MANGO VARIEDAD KENT

<b>Nombre del Producto :</b> Mango	
<b>Familia :</b> Anacardiáceas	
<b>Variedad:</b> Kent	
<b>Especificación Gráfica:</b> forma ovoide grande, color con base verde amarillenta y sobrecolor rojo oscuro	
<b>Nombre científico</b>	Mangífera Índica
<b>Origen</b>	Florida , USA
<b>Dimensiones</b>	13 cm de largo
<b>Peso</b>	680 gramos
<b>Contextura</b>	Pulpa jugosa, sin fibra, rica en dulce y calidad de buena a excelente.
<b>Sabor</b>	Dulce y rico
<b>Madurez</b>	Tienen matices o puntos amarillos que cubren el mango a medida que madura. Apriete suavemente para juzgar la madurez
<b>Países Proveedores</b>	México, Ecuador y Perú
<b>Disponibilidad</b>	Enero, Febrero, Junio – Agosto y Diciembre
<b>Comercialización Ecuador</b>	Noviembre – Enero
<b>Temperatura adecuada en proceso productivo (almacenamiento, distribución y comercialización)</b>	8° a 10° C, preferible mantener en refrigeración debido a que es muy susceptible a los cambios de temperatura.
<b>Empaque y presentación</b>	Cajas de cartón corrugado para 14 unidades, para 4 kgs, producto enserado y etiquetado con la marca de la empresa
<b>Vida útil</b>	En función a la madurez fisiológica, de 7° a 8° C , Brix: 30 – 50 días.
<b>Rotulado</b>	Incluye información de: peso, variedad, fecha de producción, lote, código del producto, nombre y dirección del proveedor, autorización fitosanitaria, valor nutricional y temperatura de conservación.

TABLA 23 FICHA TÉCNICA MANGO VARIEDAD ATAULFO

<b>Nombre del Producto :</b> Mango	
<b>Familia :</b> Anacardiáceas	
<b>Variedad:</b> Ataulfo	
<b>Especificación Gráfica:</b> forma ovoide pequeño aplanada, color con base amarillo intenso.	
<b>Nombre científico</b>	Mangífera Índica
<b>Origen</b>	Florida , USA
<b>Dimensiones</b>	9 cm de largo
<b>Peso</b>	450 gramos
<b>Contextura</b>	Pulpa lisa, sin fibras.
<b>Sabor</b>	Delicioso
<b>Madurez</b>	La piel se vuelve de color dorado profundo y aparecen pequeñas arrugas cuando está completamente maduro.
<b>Países Proveedores</b>	México, Ecuador y Perú
<b>Disponibilidad</b>	Febrero, Julio a Diciembre
<b>Comercialización Ecuador</b>	Septiembre a Diciembre
<b>Temperatura adecuada en proceso productivo (almacenamiento, distribución y comercialización)</b>	10° a 12° C, preferible mantener en refrigeración debido a que es muy susceptible a los cambios de temperatura.
<b>Empaque y presentación</b>	Cajas de cartón corrugado para 20 unidades, para 4 kgs, producto enserado y etiquetado con la marca de la empresa
<b>Vida útil</b>	En función a la madurez fisiológica, de 10° a 12° C , Brix: 30 – 50 días.
<b>Rotulado</b>	Incluye información de: peso, variedad, fecha de producción, lote, código del producto, nombre y dirección del proveedor, autorización fitosanitaria, valor nutricional y temperatura de conservación.

TABLA 24 TABLA NUTRICIONAL DEL MANGO POR CADA 100 GRAMOS

TABLA NUTRICIONAL DEL MANGO POR CADA 100 GRAMOS			
VARIEDAD	TOMMY ATKINS	KENT	ATAULFO
Calorías (kcal)	61.13	58	58
Ácido Ascórbico (mg)	80	80	80
Grasas (g)	0.45	0.10	0.10
Colesterol (mg)	0	0	0
Sodio (mg)	5	5	5
Carbohidratos (mg)	12.8	16.4	16.4
Fibra (g)	1.70	0.70	0.70
Azúcares (g)	12.5	10.3	10.3
Proteínas (g)	0.63	0.50	0.50
Calcio (mg)	12	10	10
Hierro (mg)	0.40	0.40	0.40
Vitamina A (ug)	2017.17	1100	1100
Vitamina B12 (ug)	0	0	0
Vitamina B3 (ug)	0.66	0.66	0.66
Vitamina C (ug)	6	6	6

### 3.11.6.1. Presentación del Producto

Para presentar el producto en el último trimestre del año, se alquila un stand en la feria PMA (Produce Marketing Association) que se desarrolla en los Estados Unidos, siendo la sede rotativa entre varias ciudades de este país.

En el año 2.017 la presentación se dará en la ciudad de New Orleans, Lousiana, USA del 19 al 21 de octubre, los costos de participación ascienden a \$5.500,00 dólares americanos entre el stand de 2m x 1.50 m, entrega de fruto, 1 modelo para degustación para 1 semana y explicación del producto, viáticos para la persona encargada de la empresa (1).

La intención de la presentación en la feria es dar a conocer el mango de Exotic Fruits, su calidad y sabor a través de degustaciones del producto que se puede hacer en la feria de Estados Unidos, ya que coincide con la época de producción del mango ecuatoriano.

### **3.11.7. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

Para la distribución física internacional, se tomó transporte marítimo desde el puerto de Guayaquil a los puertos de: New York, Los Ángeles, Miami.

Llegan a los supermercados, distribuidores y mayoristas.

Según ProEcuador indica que los productos comestibles de consumo masivo, como el mango son consumidos durante todo el año ya que EE.UU. Los importa de diferentes países según la temporada del año para estar siempre abastecido.

Los supermercados son, por lo general, los canales de distribución donde se puede encontrar éste producto durante todo el año. Los canales mayoristas tienen un poco más de limitaciones y no siempre el consumidor puede encontrar mangos frescos.

#### **3.11.7.1. Estrategia de Distribución**

En Estados Unidos, dentro de los supermercados cada producto tiene un competidor diferente y por lo general se encuentra presente en el mercado en diferentes épocas de año. Por ejemplo, el mango ecuatoriano domina con su presencia durante diciembre mientras que en abril/mayo domina el mango Mexicano. Esto se debe a las estaciones de cosecha de cada país.

En el mercado no existe una diferenciación entre los productos de un país al otro. El consumidor local no distingue si el mango viene de Ecuador o Guatemala, ya que no hay posicionamiento diferenciador en el mercado: mismo empaquetado, precios similares, misma calidad. (Agencia de Información Agroalimentaria EFE, 2016)

Esto representa una oportunidad para el país para introducir una campaña publicitaria a fin de crear conciencia del producto y las razones de consumo, tomando en cuenta el ejemplo del aguacate de México que se encuentra posicionado en el mercado estadounidense como el más cremoso porque eleva el sabor de las comidas, posicionar al mango de Ecuador como el más dulce debido a las horas sol que recibe en la zona ecuatorial generando mayor sabor y aroma natural para utilizarlo en las comidas dando una mejor consistencia y

sabor, además que se indique que proviene de fincas con procesos orgánicos y cuidado a la naturaleza.

Tomando en cuenta que una de las mayores falencias actuales es la poca información que tiene el cliente acerca del producto en las perchas de los supermercados, la estrategia se centraría inicialmente en poner panfletos con la campaña publicitaria identificada en las perchas de mangos para que las personas se familiaricen con el producto que es de mayor sabor y producción orgánica.



FIGURA 29 ESTANTERÍA DE SUPERMERCADO ANTES Y DESPUÉS DE INSTALAR PUBLICIDAD PARA IDENTIFICACIÓN DE LAS PERCHAS DE MANGOS

Además los clientes podrán solicitar directamente nuestros productos desde la página web: [www.mangogreaterflavor.com](http://www.mangogreaterflavor.com)

TABLA 25 COSTOS ANUALES POR DISTRIBUCIÓN

COSTOS DE DISTRIBUCION	
DESCRIPCION	PRECIO
Creación de página web con carrito de compras	\$ 600.00
Mantenimiento anual página web con carrito de compras y redes sociales	\$ 300.00
Impresión de panfletos para 25 supermercados	\$ 1,000.00
Arriendo e instalación de panfletos en espacio para publicidad del supermercado, (3meses: Octubre, Noviembre a Diciembre)	\$ 2,100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,000.00</b>

TOMADO DE: (PROECUADOR, 2013)

### 3.11.8. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

#### 3.11.8.1. Análisis competitivo de precios

El precio FOB por caja de \$ 9.921 de Exótico Fruits es competitivo en relación a los países de Perú y Brasil, pero en relación a México se estaría en desventaja. A nivel Ecuador seríamos competitivos siempre y cuando se tome en cuenta el valor agregado que se entrega como producto orgánico.

#### 3.11.8.2. Punto de equilibrio

(ARMANDO ZAMBRANO, 2015)

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

CF Costos fijos  
P Precio  
CV Costos variables

**TABLA 26 COSTOS FIJOS ANUALES EXÓTIC FRUITS S.A.**

COSTOS FIJOS	
Descripción	Valor Anual
Arriendo, servicios administrativos	\$ 30,600.00
Nómina	\$ 29,343.75
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 59,943.75</b>

**Precio por Caja FOB (P):** \$ 9,921

**Costo por Caja FOB (CV):** \$ 4,160

**Cajas a exportar :**

Se estipula exportar 22.680 cajas por año (15 contenedores, 1512 cajas por contenedor) debido a la carga de gasto y liquidez operativa que se puede solventar para el año 0 y 1.

**PUNTO DE EQUILIBRIO:** A partir de ventas mayores a 10.405 cajas, se cubrirá los costos fijos anuales y se empezará a tener utilidad.



FIGURA 30 PUNTO DE EQUILIBRIO EXÓTIC FRUITS S.A.

### 3.11.8.3. Condiciones de pago

Según la ficha técnica de Estados Unidos de ProEcuador, indica:

El Uniform Commercial Code of the United States promulgado en 195243, nació como un esfuerzo para armonizar las leyes de ventas de transacciones comerciales en los distintos estados de la unión. En este cuerpo legal se puede encontrar vasta información sobre las condiciones de pago para transacciones comerciales, que varían según el negocio y las negociaciones alcanzadas entre las partes. Las condiciones de pago se encuentran normadas en los artículos 2-304 y 2-305 del código en mención, sin perjuicio de que otros artículos puedan aplicarse. (Ficha técnica Estados Unidos, 2017)

Las condiciones de pago que generalmente utilizan los importadores son las que procuran el menor riesgo comercial y por tanto son las que más benefician al importador. El importador realizará una importación de prueba para verificar la calidad del producto y los tiempos de entrega, y hará una compra pequeña, posiblemente con pago hasta 30 o 60 días de netos. Una vez establecida una relación comercial, los importadores prefieren abrir una línea de crédito con el exportador – proveedor internacional a 60 días. (Ficha técnica Estados Unidos, 2017)

Cabe resaltar que no existen condiciones preestablecidas de pago al momento de realizar una importación desde los Estados Unidos. A continuación se presentan las formas de pago más utilizadas en el país antes mencionado:

- **Compra a consignación:** En este caso, el importador realiza el pago una vez que las mercancías o productos importados se venden al usuario final. En caso de no venderse, el mismo se devuelve al proveedor extranjero.
- **Pre pago:** El importador paga por los productos importados antes de que los productos sean enviados a su destino final.
- **Pago de entrada:** El importador paga una fracción del costo por adelantado.
- **Cuenta abierta:** El importador recibe los bienes importados y le asegura al proveedor la realización del pago en una fecha específica en el futuro.
- **Letras de crédito:** Es el método más conocido de pago en el comercio internacional. El banco del importador garantiza al proveedor que el banco pagará el valor importado, una vez que el proveedor o exportador cumplan con los términos y condiciones de la carta de crédito.

El planteamiento de cobros de la empresa Exótic Fruits plantearía como última opción sería:

Pago inicial: 25% A la entrega

Segundo pago: 25% A 30 días

Tercer pago: 50% A 60 días

#### 3.11.8.4. Seguros necesarios

Seguro de la carga hasta llegada a puerto de embarque en Ecuador por uso de Inconterm FOB a cuenta del exportador.

#### 3.11.8.5. Impuestos a las ventas

Según la ficha técnica de Estados Unidos publicado por ProEcuador indica que no existe el Impuesto al Valor Agregado, pero la mayoría de Estados y Condados aplican un tributo a las ventas de bienes y servicios, conocido como Sales Tax. El impuesto a la venta es un valor ad valorem que se aplica al momento de la venta al consumidor final, mas no cuando la venta al por mayor de materias primas o productos no terminados. Por ello, las compras con fines comerciales son exentas de ésta tributación. La exención se la obtiene con la obtención del denominado Sellers' Permit en el State Board of Equalization de California. (ProEcuador, Ficha Técnica Estados Unidos, 2014).

#### 3.11.8.6. Costo de transporte

El costo de transporte que se asume es el interno desde la planta de Agriproduct al puerto de Guayaquil para su embarque:

TABLA 27 FLETE INTERNO Y MANIPULACIÓN DE CARGA

FLETE INTERNO Y MANIPULACIÓN DE CARGA		
DESCRIPCIÓN	VALOR C / ENV	VALOR ANUAL
Estibar al camión	\$ 68.00	\$ 2,040.00
Flete interno	\$ 100.00	\$ 3,000.00
Manipuleo de carga	\$ 20.00	\$ 600.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 188.00</b>	<b>\$ 5,640.00</b>

Se trasladan las cajas de mango en pallets embalados, un total de 1512 cajas que caben en un contenedor seleccionado mediante un camión desde la bodega del exportador al puerto de Guayaquil para el embarque de la mercancía en un contenedor freezer de 40 pies con refrigeración a 8°C.

### 3.11.8.7. Riesgo cambiario (exportaciones)

No existe riesgo cambiario, ya que tanto Estados Unidos como Ecuador manejan la misma moneda que es el dólar americano.

### 3.11.8.8. Preferencias arancelarias

**TABLA 28 PREFERENCIAS ARANCELARIAS**

Código de Producto	Descripción del Producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa Aplicada	Equivalente Tarifa del Total Ad Valorem
08045080	Guayabas, mangos y mangostones	Derechos de las Naciones más Favorecidas	0%	0%
08045080	Guayabas, mangos y mangostones	Preferencias Arancelarias Andinas	0%	0%

TOMADO DE: (PROEcuador, 2013)

### 3.11.8.9. Tácticas relacionadas con precios

La táctica utilizada es ingresar en el mercado estadounidense en los meses de septiembre a mediados de enero del siguiente año tomando en cuenta los periodos de comercialización entre Brasil (hasta septiembre) y Perú (desde Enero), de tal manera que no disminuya el precio del mango por exceso de oferta.

### 3.11.8.10. Posible variación de precios para poder competir.

Si en caso Brasil retrasara su floración y a su vez su producción, si en caso Perú adelantara su producción cosechando mango no tan maduro se tendría una guerra de precios que varias veces si se ha presentado pero más con Perú.

Según el análisis que se realizó de nuestros precios con respecto a la competencia, la ventaja es que los precios de Ecuador son más bajos que de Brasil y Perú.

En caso que Perú se adelante con su producción, se le podría ganarle en precio vs valor agregado, identificando la madurez adecuada o “listo para comer” del producto ecuatoriano de Exótico Fruits en relación al peruano.

### 3.11.9. ESTRATEGIAS DE PROMOCION

Tomando en cuenta que la intención es posicionar al mango de Exótico Fruits como el mejor en sabor y aroma, es necesario tener apoyo publicitario de televisión local, radio local digital, además de la difusión en redes sociales en inglés y español, y página web con videos que aseveren lo indicado respecto al cultivo en fincas orgánicas, el apoyo que se está brindando a la comunidad y la calidad del mango que se entrega, finalmente forma de consumirlo directamente y recetas que pueden realizar.

[www.mangogreaterflavor.com](http://www.mangogreaterflavor.com)

<https://www.facebook.com/mangogreaterflavor>

<http://www.youtube.com/user/Mangogreaterflavor>

#### 3.11.9.1. Estrategia de Comunicación 1

Crear conciencia de los beneficios/atributos del mango con mejor sabor y conciencia social

- **Jerarquía de comunicación a utilizarse en campaña publicitaria.**

1. Comunicación de productos en conjunto vía visual “Solo Exotic Fruits te trae las mangos más dulces en esta temporada”.

- **Publicidad y Ejecución**

Se debe ejecutar en base a la disponibilidad del producto ecuatoriano en el mercado. De no tener el producto disponible, no se aconseja lanzar la campaña, ya que no ayudaría a generar ventas del producto.

- **Campaña publicitaria:** Se aconseja que la campaña publicitaria sea de por lo menos un (1) mes con los siguientes medios:

- **Prensa:** Media página en diarios de Los Ángeles, Nueva York y Miami, por lo general en los Tribune por 3 semanas en la sección de “Good Eating” que se publican los miércoles, y banners en su página web. Esto permitiría una cobertura del 40% del mercado con cada anuncio. • Costo \$5.625 por media página y presencia digital por semana en cada ciudad.
- **Billboards:** 4 billboards estratégicamente colocados en el área metropolitana de Los Ángeles, Nueva York, Miami por 3 semanas. (Aproximadamente 2 Millones de impresiones semanales) • Costo \$18,750 por 3 semanas, una semana en cada lugar.
- **Publicidad en Metro:** Publicidad externa e interna en el metro de las ciudades por 4 semanas. • Costo aproximado: \$70.000 por 4 semanas, una semana en cada lugar.

**TABLA 29 COSTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN ANUAL DE EXÓTIC FRUITS S.A.**

<b>COSTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>	<b>Factibilidad año cero</b>
<b>Estrategia de Comunicación 1: Promoción campaña publicitaria</b>		
<b>Prensa</b>	\$5.625,00	NO
<b>Billboards</b>	\$18.750,00	NO
<b>Metro</b>	\$70.000,00	NO

No se ejecuta ninguna actividad en el primer año debido a que los costos de inversión e inicio de actividades es alto y no abastece para dichos gastos, posteriormente serán puestos a consideración en los años 2 y 3 tomando en cuenta el 5% de crecimiento en ventas y gastos.

### **3.11.10. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

**- Estrategia de Comunicación:**

Crear conciencia de los beneficios/atributos del mango con mejor sabor y conciencia social

- **Jerarquía de comunicación a utilizarse en campaña publicitaria.**

Comunicación de productos en conjunto vía visual “Solo Exotic Fruits te trae las mangos más dulces en esta temporada”

Medios seleccionados:

- Página web, redes sociales y youtube.
- Prensa en los diarios Tribune de cada ciudad
- Uso de Billboards (carteleras)

### **3.11.11. ESTRATEGIAS DE SERVICIO**

El servicio que se entrega es al distribuidor, mayorista o supermercado directamente, dependiendo de sus políticas recibirán los productos de Exótico Fruits por capacidades solicitadas, según el incoterm seleccionado FOB, se verificará el estado de la mercadería en el puerto de embarque, posterior a su llegada el comprador es el encargado de la mercadería y su buen estado.

Las políticas de servicio entregadas por empresas competidoras son similares, la diferencia se basa debido a su nivel de liquidez dan préstamo hasta 60 días.

Al momento se podría generar la oferta de entregar el 25% a la recepción en puerto destino, 25% a los 30 días y 50% a los 60 días.

### 3.11.12. PRESUPUESTO: Costos en que se incurren por cada estrategia.

TABLA 30 PRESUPUESTO ANUAL PARA EL PLAN DE MARKETING EXOTIC FRUITS S.A.

Estrategia de Marketing Mix	Táctica	Programas de Acción	Índice de Gestión	Meta del índice de Gestión	Responsable	Duración	Costo Total
<b>Producto</b>	Lanzamiento de mango Exotic Fruits en Estados Unidos	Participación en la Feria de PMA: Fresh Summit mediante el alquiler de 1 stand y 2 modelos, con degustaciones del producto.	% de contactos para clientes potenciales, socios comerciales y distribuidores del producto.	Del 100 % de asistentes al stand de Exotic Fruits, 60% estén interesados en el producto, y al menos el 20% desee adquirir nuestro producto	Gerente General y Asistente administrativa	1 semana	\$5500,00
<b>Precio</b>	Fijación del Precio	Identificación del precio de Exotic Fruits basándonos en el promedio del precio de la competencia nacional e internacional y el valor agregado que entrega el producto.	% del crecimiento en ventas anuales.	5% mínimo	Asistente Financiero y Gerente General	N/A	\$0,00
<b>Plaza o Distribución</b>	Conocimiento del producto mediante el acceso a medios digitales o estanterías en supermercados	Creación de página web, redes sociales y creación de panfletos para ubicarlos en las perchas de los supermercados para conocimiento del producto.	% de pedidos realizados por la página web. % de amigos en redes sociales y clics "me gusta" % de ventas realizadas en el supermercado.	5% mínimo	Asistente de Marketing y Asistente de Gerencia	1 mes	\$3.400,00
<b>Promoción</b>	Realizar el lanzamiento de campaña publicitaria con ítems aprobados	Prensa y billboards con la campaña publicitaria visual: "Solo Exotic Fruits te trae las mangos más dulces en esta temporada" (a realizar el segundo y tercer año)	% de nuevos clientes % de satisfacción de los clientes	5% mínimo	Asistente de Marketing y Asistente de Gerencia	1 mes	\$ 0,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO ESTRATEGIA MARKETING MIX</b>							<b>\$8.900,00</b>

### 3.11.13. PROYECCIONES DE VENTAS

#### 3.11.13.1. Selección de método de pronóstico de ventas.

El método a tomar en cuenta es el de MINIMOS CUADRADOS (ARMANDO ZAMBRANO, 2015)

#### Cantidades de ventas proyectadas

Es necesario tomar en cuenta que se inicia con el año cero y no se tiene información historial, por lo cual se tomará en cuenta la proyección estipulada del 5% (objetivo financiero) de incremento en relación al crecimiento del mercado en Estados Unidos para Ecuador a 5 años para proyectar el año 2022 y los escenarios: optimista (6%), esperado (5%) y pesimista (3%).

#### ESCENARIO OPTIMISTA: Crecimiento del 6%

PERIODO	VENTAS EN CAJAS	
		PRODUCTO 01
1	2017	22,680
2	2018	24,041
3	2019	25,483
4	2020	27,012
5	2021	28,633

AÑOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
2017	1	22,680	22,680	1
2018	2	24,041	48,082	4
2019	3	25,483	76,450	9
2020	4	27,012	108,049	16
2021	5	28,633	143,165	25
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>127,849</b>	<b>398,425</b>	<b>55</b>

Pronosticar las Ventas	
y 2022	30,110

TABLA 31 PROYECCIÓN DE VENTAS - ESCENARIO OPTIMISTA

**ESCENARIO ESPERADO:** Crecimiento del 5%

PERIODO	VENTAS EN CAJAS	
		PRODUCTO 01
1	2017	22,680
2	2018	23,814
3	2019	25,005
4	2020	26,255
5	2021	27,568

AÑOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
2017	1	22,680	22,680	1
2018	2	23,814	47,628	4
2019	3	25,005	75,014	9
2020	4	26,255	105,020	16
2021	5	27,568	137,838	25
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>125,321</b>	<b>388,180</b>	<b>55</b>

Pronosticar las Ventas	
y 2022	29,658

TABLA 32 PROYECCIÓN DE VENTAS - ESCENARIO ESPERADO

**ESCENARIO PESIMISTA:** Crecimiento del 3%

PERIODO	VENTAS EN CAJAS	
		PRODUCTO 01
1	2017	22,680
2	2018	23,360
3	2019	24,061
4	2020	24,783
5	2021	25,527

AÑOS	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
2017	1	22,680	22,680	1
2018	2	23,360	46,721	4
2019	3	24,061	72,184	9
2020	4	24,783	99,132	16
2021	5	25,527	127,633	25
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>120,411</b>	<b>368,349</b>	<b>55</b>

Pronosticar las Ventas	
y 2022	28,779

TABLA 33 PROYECCIÓN DE VENTAS - ESCENARIO PESIMISTA

### 3.11.13.2. Ingresos en USD según la estrategia de precio y proyección de ventas

Según la proyección de ventas esperadas, el escenario pesimista:

**TABLA 34 RESULTADOS INGRESOS PROYECCIÓN PESIMISTA**

PROYECCIÓN DE VENTAS POR CAJAS DE 4.2 KG - EXOTIC FRUITS S.A.				
PERIODO	AÑO	Cajas Vendidas	Precio por Caja	INGRESOS
1	2017	22,680	9.921	\$ 225,008.28
2	2018	23,360	9.921	\$ 231,754.56
3	2019	24,061	9.921	\$ 238,709.18
4	2020	24,783	9.921	\$ 245,872.14
5	2021	25,527	9.921	\$ 253,253.37
6	2022	26,293	9.921	\$ 260,850.97

Según la proyección de ventas esperadas, el escenario esperado:

**TABLA 35 RESULTADOS INGRESOS PROYECCIÓN PESIMISTA**

PROYECCIÓN DE VENTAS POR CAJAS DE 4.2 KG - EXOTIC FRUITS S.A.				
PERIODO	AÑO	Cajas Vendidas	Precio por Caja	INGRESOS
1	2017	22,680	9.921	\$ 225,008.28
2	2018	23,814	9.921	\$ 236,258.69
3	2019	25,005	9.921	\$ 248,071.63
4	2020	26,255	9.921	\$ 260,475.21
5	2021	27,568	9.921	\$ 273,498.97
6	2022	28,946	9.921	\$ 287,173.92

Según la proyección de ventas esperadas, el escenario optimista:

**TABLA 36 RESULTADOS INGRESOS PROYECCIÓN OPTIMISTA**

PROYECCIÓN DE VENTAS POR CAJAS DE 4.2 KG - EXOTIC FRUITS S.A.				
PERIODO	AÑO	Cajas Vendidas	Precio por Caja	INGRESOS
1	2017	22,680	9.921	\$ 225,008.28
2	2018	24,041	9.921	\$ 238,508.78
3	2019	25,483	9.921	\$ 252,819.30
4	2020	27,012	9.921	\$ 267,988.46
5	2021	28,633	9.921	\$ 284,067.77
6	2022	30,351	9.921	\$ 301,111.84

### 3.11.14 CONCLUSIONES DEL CAPITULO

- Debido a existir competidores fuertes es necesario invertir en la campaña de marketing para introducir la idea por la cual Exotic Fruits quiere ser reconocida: “Los mangos más dulces” enfocados en la calidad del producto y las variedades que se dispone, mas no como parte de una campaña de productos ecuatorianos en general.
- No se realiza una distinción de precio por variedad ya que se dependería de la estacionalidad y tendencia de pedidos en cada puerto por lo que se toma el precio estándar mínimo que se manejaría como base para proyectar las ventas y los costos de tal manera que faciliten realizar los cálculos iniciales para dar sostenibilidad al negocio.
- Los costos de inicio de actividades son altos por lo cual se recomienda siempre descuentos con los proveedores de servicios y productos.
- Según el cálculo del punto de equilibrio indica que inicialmente se debería vender al menos 10.405 cajas para poder cubrir nuestros costos, para el año cero se planifica vender 22.680 cajas permitiendo cubrir los costos fijos anuales y teniendo una utilidad bruta de \$70716.40 dólares americanos.
- Según la proyección de ventas al 2022 y tomando en cuenta que se vende en el mismo precio sin incrementos y en la temporada favorable para Ecuador (septiembre a diciembre), se obtendría 29.658 cajas vendidas, representando para el 2022 ingresos por \$294.239,08, con una utilidad de \$110.916,60 dólares americanos para dicho periodo.
- Se identifica que el negocio si genera utilidad bruta positiva.
- Según la consultora Nielsen, los alimentos ecológicos están presentes en más del 75 % de todas las categorías representadas en los estantes de los supermercados en Estados Unidos (Agencia de Información Agroalimentaria EFE, 2016), lo cual representa una ventaja de comercialización de los productos ecuatorianos, ya que según la (Agencia de Información Agroalimentaria EFE, 2016) Ecuador no tiene déficit ecológico, su posición en la zona ecuatorial le permite tener mayor número de horas sol y buen nivel de agua dulce, beneficiando a la

producción sustentable y sostenible de sus productos naturales, incrementando sus características como son el olor y sabor.

- Según la herramienta Trade Map del ITC, al 2016 indica que el mayor importador de mango a nivel mundial es el país de Estados Unidos, confirmando el mercado objetivo, actualmente cubre el 29.10% de las importaciones de éste producto a nivel mundial, con una tasa de crecimiento anual del 11% a nivel mundial y del 14% a nivel nacional entre el año 2012 al 2016, de tal manera que se confirma el mercado objetivo por su nivel de demanda del producto.
- Según la herramienta Trade Map de ITC, indica que Ecuador tiene una participación actual del 11.37% en las importaciones de Mango desde Ecuador a Estados Unidos, con un incremento anual del 5%. (TRADE MAP, ITC, 2016), confirmando que Ecuador se encuentra entre los países más importantes en la exportación del producto a Estados Unidos. considerándose para ProEcuador el producto estrella o potencial para dicho mercado.
- Según la UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones) (ITU, portal de estadísticas y data , 2016), existe un incremento en el uso del Internet y suscripción a teléfonos móviles, al 2015 en Estados Unidos por cada 100 habitantes 120 tienen teléfonos celulares con acceso a internet, mientras que en Ecuador por cada 100 habitantes 84. Éste dato es importante ya que en el internet se realizan publicaciones tanto de páginas web, anuncios y redes sociales que dan a conocer los productos que se desea comercializar u obtener mayor información, de tal manera que identifica que mientras mayor conexión tengan los posibles clientes mayores opciones de venta del producto existirán.
- Según Proecuador (PROECUADOR, 2013) , a nivel regulatorio el mango ecuatoriano no debe pagar aranceles para el ingreso en Estados Unidos, confirmando una ventaja de comercialización.
- Según la encuesta realizada por The Packer (The Packer, 2017), da como resultados :
  - El mango convencional sigue siendo el de mayor consumo (66%), seguido del orgánico (12%).

- A nivel étnico se identifica que el mayor consumidor del mango son los Asiáticos (47%), seguidos por los hispanos (40%), negros o africanos o americanos (25%), confirmando que la mayoría de personas que consumen el producto son inmigrantes.
- Los hogares que más consumen mango son de clase media en adelante, tomando en cuenta ingresos desde 50000 dólares anuales.
- La edad promedio de las personas consumen mango va desde los 18 a 49 años, con el pasar de la edad las personas ya no lo consumen por sus niveles altos de azúcar.
- La región de Estados Unidos de mayor consumo del mango se encuentra al Occidente con el 27%.

## **4. OPERACIONES**

### **4.1. ESTADO DE DESARROLLO**

#### **4.1.1. Descripción del estado del bien y su avance a desarrollar.**

El producto que se establece para el plan de tesis es la exportación del producto primario mango fresco, sin transformación alguna; la diferencia se basa en que es producido en fincas que manejan procesos orgánicos de producción.

Exótic Fruits S.A. no es una empresa existente, no se encuentra en funcionamiento; es una iniciativa innovadora, parte del conocimiento de exportación e investigación en el cual parece interesante incursionar, además tomando en cuenta los incentivos gubernamentales para las exportaciones.

Se plantea una primera fase de implementación, donde ciertos servicios serán tercerizados con Agriproduct S.A. y dependiendo de los resultados proyectados hasta el 2022 permitan ir ampliando la operación con maquinaria propia, incorporando conocimientos y experiencia necesaria para dar sostenibilidad al negocio.

#### **4.1.2. Estrategia Operativa.**

El cliente necesita tener un producto de calidad orientado a satisfacer sus demandas de consumo de productos saludables, y que provengan de lugares que tengan conciencia en su producción para mantener la sustentabilidad no solo del negocio sino también del entorno.

Exótic Fruits y su personal está comprometido en brindar el mejor servicio a los clientes y mantener una relación de beneficio mutuo con los proveedores, de tal manera que se cree una relación de confianza y creando valor al negocio, apoyando a su continuidad.

Crear conciencia en el uso eficiente de los recursos que son escasos y manejando procesos de entrada y salida que permitan tener un buen control de todas las fases del negocio.

Generando un plan de mejora continua e innovación en la cadena de valor y en la entrega del producto, basándose en un análisis lógico e intuitivo de los datos e información que se generan permitiendo tomar decisiones más acertadas basadas en la realidad.

La materia prima se cosecha en las fincas que hayan sido aceptadas y certificadas por la empresa Exótic Fruits, los productores llevarán el mango recién cosechados en las características solicitadas y según el tipo de transporte requerido para llegar al centro de acopio de Exótic Fruits posterior se clasifica para completar la cuota necesaria y sea transportada a la empresa maquila donde será preparada para convertirse en el producto terminado listo para exportación. Finalmente se transporta al puerto de Guayaquil donde será embarcado para su exportación.

Exótic Fruits sólo realiza el acopio y transporte tanto de la materia prima como del producto terminado a puerto de embarque. La preparación del producto terminado se realiza de manera terciarizada.

## **4.2. DESCRIPCION DEL PROCESO**

### **4.2.1 Diseño, puesta en marcha y producción**

Los procesos que se requieren para estandarizar la calidad del mango destinado al Mercado de exportación y que logre de manera efectiva el cumplimiento de los requisitos técnicos y fitosanitarios que pide el país importador son:

#### **4.2.1.1. Acopio**

Una vez que el mango ha adquirido el tamaño adecuado, se procede a la recolección, se lo realiza a mano procurando siempre cortarlo con un poco de pedúnculo (tallo) para que no se derrame la sabia, de tal manera que la fruta no

se arruque y pierda valor, posteriormente será transportado a la bodega de acopio de Exótic Fruits.

#### **4.2.1.2. Pre-lavado**

Se coloca la fruta en fajas transportadoras donde es sometida a lavado con duchas de aspersion que contienen agua clorada, a fin de reducir la carga microbiana, y eliminar impurezas y suciedades del fruto, posteriormente se procede a lavar con agua potable del tubo para eliminar residuos del cloro.

#### **4.2.1.3. Tratamiento térmico**

Se realiza el lavado en piscinas de agua caliente o con rociadores de vapor que no deben superar los 52°C por un tiempo de 5 minutos a los mangos pre-lavados con la intención de eliminar posibles infecciones de antracnosis.

#### **4.2.1.4. La temporización**

Los mangos después del tratamiento térmico deben ser enfriados con duchas de agua fría por inmersión (7 horas promedio) tratados con fungicidas y bactericidas para reducir el ataque de enfermedades que provoque la infección a la fruta.

#### **4.2.1.5. Evaluación (Controles fitosanitarios)**

La fruta cosechada es evaluada para determinar si cumple con las especificaciones de calidad y disponer su aceptación o rechazo.

Agrocalidad realiza la inspección programada del lugar de producción del mango en las fincas donde es producido, verificando la información proporcionada y evaluando el lugar de producción donde el operador de exportación realizará sus actividades. Si la evaluación tiene como resultado un 80% positivo, se aprobará la solicitud. Si luego de la inspección, el funcionario determina que deben hacerse correctivos, especificará los días en que debe implementarse y se procederá a una nueva inspección.

#### **4.2.1.5.1. Inspección de Calidad**

El mango debe ser flexible al tacto bajo la presión del dedo. Es importante adquirir mangos que desprendan buen aroma. Si se compran excesivamente verdes, la fruta no madurará correctamente.

Si por el contrario presentan grandes zonas negras, esto puede ser indicativo de que ya está iniciando un estado de putrefacción. En ocasiones el mango presenta un aspecto externo con manchas, arrugado y su pulpa se encuentra en perfectas condiciones. También ocurre lo contrario, existen mangos cuyo aspecto externo es inmejorable pero pueden tener la pulpa defectuosa.

#### **4.2.1.6. Almacenamiento**

En caso de ser aceptado el producto, se procede a su almacenamiento hasta su posterior proceso.

La temperatura óptima del almacenamiento puede ser de 12 a 14°C y humedad relativa al 90% y se conserva dos semanas sin descomponerse.

#### **4.2.1.7. Selección**

Posteriormente, la fruta es seleccionada minuciosamente en línea siguiendo el protocolo de calidad, donde la selección del fruto es realizada por personal capacitado, en esta etapa se inspecciona visualmente el estado en que llega la fruta a la planta empacadora y se separa la fruta que presenta defectos.

#### **4.2.1.8. Cepillado y Lavado**

La fruta seleccionada continúa a un proceso de cepillado y lavado final.

#### **4.2.1.9. Empaque y embalaje**

Las frutas pasan a una zona de cuarentena donde son clasificadas y envasadas en cajas de cartón de fibra de 14 unidades y máximo 4.2kg cuyo fondo tiene un material esponjoso, con el fin de que no sufra algún golpe ya que al suceder

esto se estropearía rápidamente.

La fruta es empacada y embalada en pallets y según las exigencias o requerimientos de nuestros clientes para ser enviadas a su destino final

#### 4.2.1.10. Transporte a puerto emisor

Finalmente se trasladan las cajas de mango en pallets embalados mediante un camión desde la bodega del exportador al puerto de Guayaquil para el embarque de la mercancía en un contenedor de 42 pies con refrigeración a 8°C.

**TABLA 37 FLETE INTERNO Y MANIPULACIÓN DE CARGA**

<b>FLETE INTERNO Y MANIPULACIÓN DE CARGA</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR C / ENV</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Estibar al camión	\$ 68.00	\$ 2,040.00
Flete interno	\$ 100.00	\$ 3,000.00
Manipuleo de carga	\$ 20.00	\$ 600.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 188.00</b>	<b>\$ 5,640.00</b>

#### 4.2.2. Cadena de valor (diagrama de flujo de proceso).

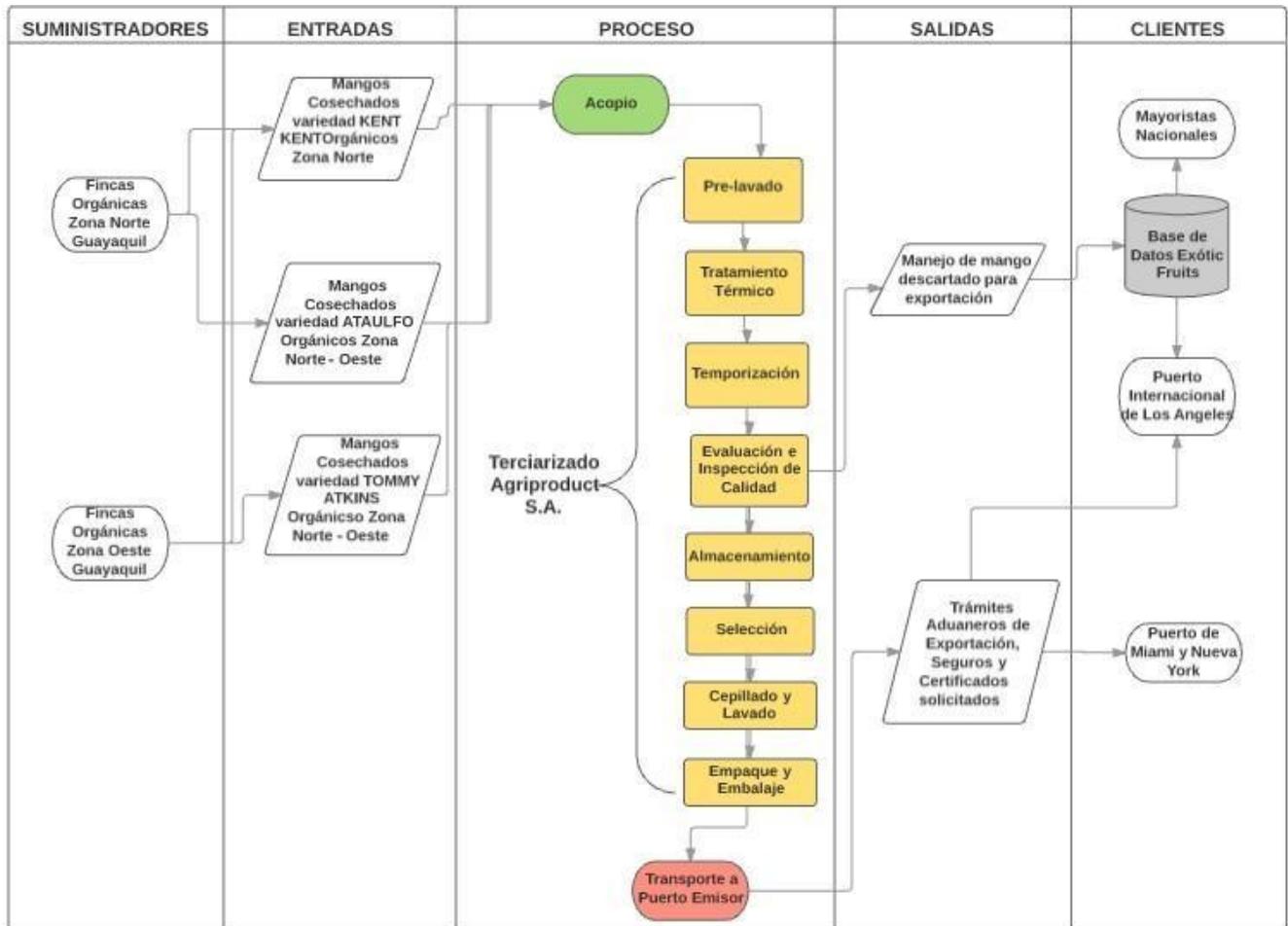
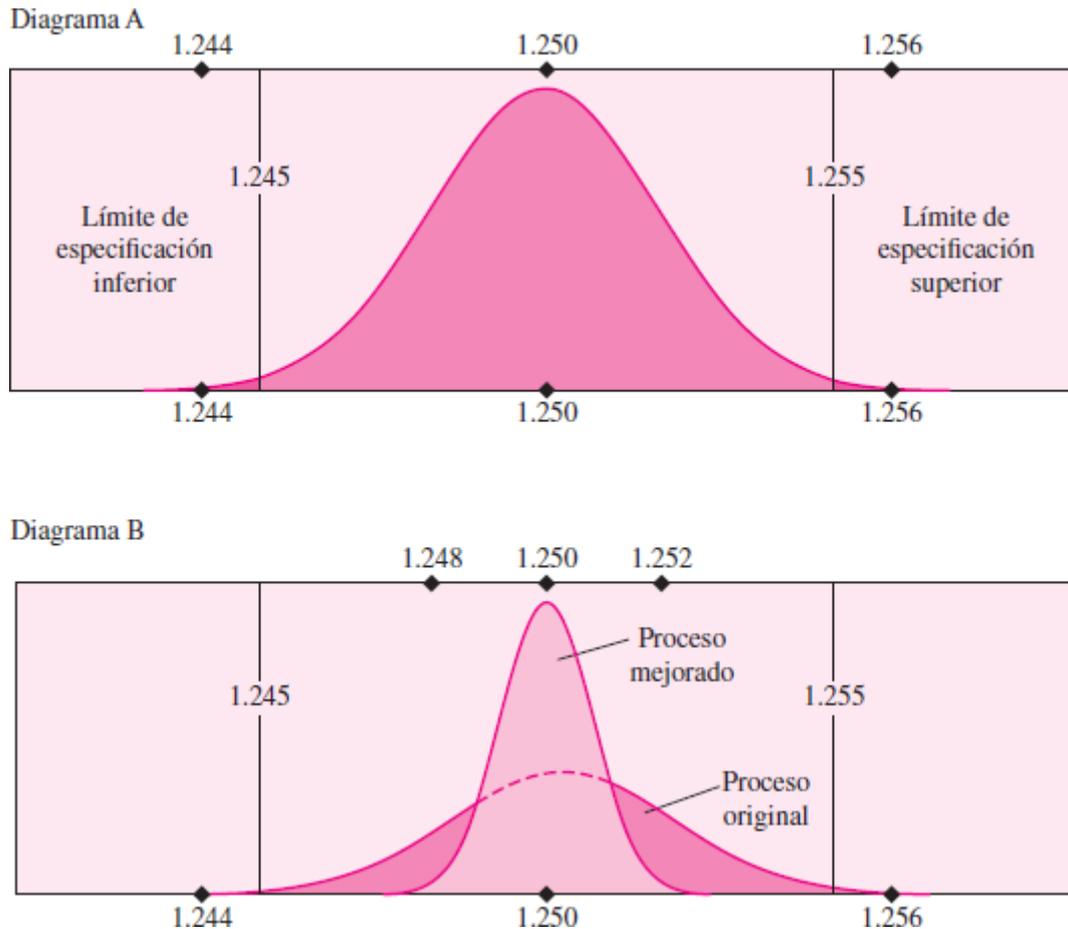


FIGURA 31 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS EXÓTIC FRUITS S.A.

#### 4.2.3. Análisis de la capacidad del proceso

La capacidad del proceso se refiere a un aspecto cuantitativo de la administración de la calidad y cumplimiento mediante técnicas estadísticas, donde se identifican mediante la curva de la media las variaciones y límites de especificación superior e inferior que se pueden tolerar en el proceso. (F Robert Jacobs, Richard Chase, 2014)



**FIGURA 32 CAPACIDAD DE UN PROCESO, LÍMITES Y VARIACIONES**  
**TOMADO DE: (F ROBERT JACOBS, RICHARD CHASE, 2014)**

Éste concepto sería útil para Exótico Fruits si manejaría una planta propia para conversión de la materia prima en producto terminado, en su caso terceriza dichos servicios con la empresa Agriproduct.

Mientras que la oficina y bodega que se arriendan sirven de lugar estratégico para oficinas administrativas, logístico y de acopio, proceso que los realiza Exótico Fruits.

- **ACOPIO:**

1. Los proveedores de las fincas calificadas entregan mango fresco en variedades Tommy Atkins, Kent y Ataulfo.
2. La fruta receptada es verificada internamente para confirmar que cumpla con los requisitos de contextura, tamaño, firmeza, peso, siendo clasificada y almacenada según su variedad.

3. Al completar la tonelada de mango en una de las variedades, el producto es transportado a la planta de Agriproduct para su preparación, selección y empaque para exportación.
4. La capacidad se basa en el acopio de los mangos recién llegados para transportarlos a posterior a las plantas de tratamiento de Agriproduct, quienes entregan dichos servicios de manera terciarizada por cada carga no menor a 1 tonelada (1000 kilos).

- **TRANSPORTE A PUERTO EMISOR:**

1. Receptar el producto listo para exportación en palets en planta de Agriproduct S.A., verificando que la calidad del producto sea a satisfacción.
2. Transportar el producto satisfactorio en camión a las bodegas aduaneras para ubicación en contenedor y buque de transporte en puerto emisor.
3. Entrega de documentos habilitantes de la exportación, transporte y posterior pago por parte del comprador.

Los procesos que se realizan para tener listo el producto: pre-lavado, tratamiento térmico, temporización, evaluación e inspección de calidad, almacenamiento, selección, cepillado y lavado, empaque y embalaje; son realizados de manera tercerizada por Agriproduct S.A. quienes tienen las máquinas necesarias para brindar sus servicios bajo un precio negociado y una calidad acordada.

### **4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS**

#### **4.3.1 Materias primas e insumos**

La materia prima a utilizar es el mango fresco cosechado en las fincas pequeñas orgánicas.

El costo unitario de cada mango negociado con cada finca es de \$0.25

Se adquieren gavetas de 25 kg (60 x 40 x 32 cm) cada una para almacenar la fruta llegada al centro de acopio y guardar en el cuarto frío, máximo se pueden

apilar de manera vertical hasta 4 gavetas y horizontal hasta 10 gavetas, 4 filas, de tal manera que quede espacio para el andar y verificación de la fruta.

Total almacenamiento máximo en cuarto frío: 160 gavetas

Los insumos que se utilicen para el proceso de preparación del mango fresco para exportación se encuentran cubiertos por los valores que se paga a la empresa Agriproduct por sus servicios.

#### 4.3.2. Tecnología requerida

La cosecha se realiza de forma manual por lo cual es necesario tener mano de obra que sepa la manera de identificar el producto que está listo.

Para el acopio y almacenamiento de la materia prima es necesario:

**TABLA 38 EQUIPOS ÁREA ADMINISTRATIVA EXÓTIC FRUITS S.A.**

Área	Equipos	Cantidad	Costo Unitario	TOTAL
A D M I N I S T R A T I V A	Equipos de computación : <ul style="list-style-type: none"> <li>• CPU(CI3, HDD 500GB, 8GB,AZUS)</li> <li>• Monitor 19" LCD</li> <li>• Teclado, mouse, mouse pad</li> <li>• Regulador</li> </ul>	5	\$500	\$2500,00
	Impresora Empresarial All in One Láser Negro: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprime, escanea, copia full dúplex, capacidad de impresión mensual 10000 hojas</li> </ul>	1	\$478	\$478,00
	Impresora Matricial	1	\$150	\$150,00
	Archivadores	2	\$399	\$798,00
	Grapadora	2	\$5	\$10,00
	Perforadora	2	\$3	\$6,00
	Basureros	4	\$5	\$20,00
	Mesas de Oficina (1,40 x 0,75)m y silla ergonómica con manubrios	6	\$120	\$720,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$4.682,00</b>

TABLA 39 EQUIPO REQUERIDO PARA CENTRO DE ACOPIO

Área	Máquinas/Equipos	Cantidad	Costo Unitario	TOTAL
RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA.	Gavetas plásticas (compra)	500	\$12	\$6.000,00
	Banda transportadora de rodillos.(compra)	2	\$950	\$1900,00
	Máquina clasificadora (lavado). Compra	1	\$2000	\$2000,00
	Pallets de madera 101 x 102 cm (compra)	30	\$10	\$300,00
	Montacargas x mes (alquiler)	4	\$300	\$1200,00
ACOPIO	Cámara de mantenimiento (parte de las bodegas)	4	200	800
	Carretilla hidráulica (compra)	1	\$725	\$725,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$12925,00</b>

TABLA 40 NÓMINA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA EXÓTIC FRUITS

DETALLE DE NÓMINA DE LA EMPRESA - ADMINISTRATIVOS				
Nómina	Gerente General	Asistente de Gerencia	Asistente administrativo y de Comercio Exterior	Asistente de Operaciones y Control
# colaboradores	1	1	1	1
Salario	\$ 700.00	\$ 375.00	\$ 400.00	\$ 400.00
13er sueldo	\$ 58.33	\$ 31.25	\$ 33.33	\$ 33.33
14vo sueldo	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25	\$ 31.25
Vacaciones	\$ 29.17	\$ 15.63	\$ 16.67	\$ 16.67
Aporte Patronal (11.15%)	\$ 78.75	\$ 42.19	\$ 45.00	\$ 45.00
<b>Total Mensual</b>	<b>\$ 897.50</b>	<b>\$ 495.31</b>	<b>\$ 526.25</b>	<b>\$ 526.25</b>
<b>Total Anual</b>	<b>\$ 10,770.00</b>	<b>\$ 5,943.75</b>	<b>\$ 6,315.00</b>	<b>\$ 6,315.00</b>

TABLA 41 NÓMINA OPERARIOS DE LA EMPRESA EXÓTIC FRUITS S.A.

DETALLE DE NÓMINA DE LA	
Nómina	Operarios
# colaboradores	4
Salario	\$ 375.00
13er sueldo	\$ 31.25
14vo sueldo	\$ 31.25
Vacaciones	\$ 15.63
(11.15%)	\$ 42.19
<b>Total Mensual</b>	<b>\$ 1,981.25</b>
<b>Total Anual</b>	<b>\$ 7,925.00</b>

TABLA 42 COSTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS EXÓTIC FRUITS S.A.

COSTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS		
DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Oficina y bodega 1100m <sup>2</sup> incluye guardianía	\$ 2,300.00	\$ 27,600.00
Servicios:	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Agua, Luz, Teléfono, Internet		
Materiales administrativos	\$ 50.00	\$ 600.00
<b>TOTAL COSTOS ARRIENDO ANUAL</b>		<b>\$ 30,600.00</b>

TABLA 43 COSTOS POR FLETE INTERNO Y MANIPULACIÓN DE CAFGA

FLETE INTERNO Y MANIPULACIÓN DE CARGA		
DESCRIPCIÓN	VALOR C / ENV	VALOR ANUAL
Estibar al camión	\$ 68.00	\$ 2,040.00
Flete interno	\$ 100.00	\$ 3,000.00
Manipuleo de carga	\$ 20.00	\$ 600.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 188.00</b>	<b>\$ 5,640.00</b>

#### 4.3.2. Descripción de equipos y máquinas

En el año cero se trabajará mediante la tercerización de la planta de Agriproduct para la preparación de la materia prima en producto final, debido a que al iniciar el primer año no se cuenta con los recursos económicos para invertir en maquinaria, pero lo que se necesita al momento se lo manejará con Agriproduct.

#### 4.3.2.1. Capacidad instalada

El cuarto frío para almacenamiento de la materia prima recién llegada tiene una capacidad de 200 m<sup>2</sup> de superficie, tiene que estar a 8°C para mantener al producto en condiciones óptimas.

A partir de septiembre ingresa la materia prima al centro de acopio, se debe tomar en cuenta:

- 1.- Entrada diaria del producto: 240 gavetas.
- 2.-N° de gavetas por pallets: 2 gavetas de (60 x 40 x 32) cm
- 3.-Tiempo de residencia: 24 horas máximo
- 4.-Kilos de producto por gavetas: 40 kilos

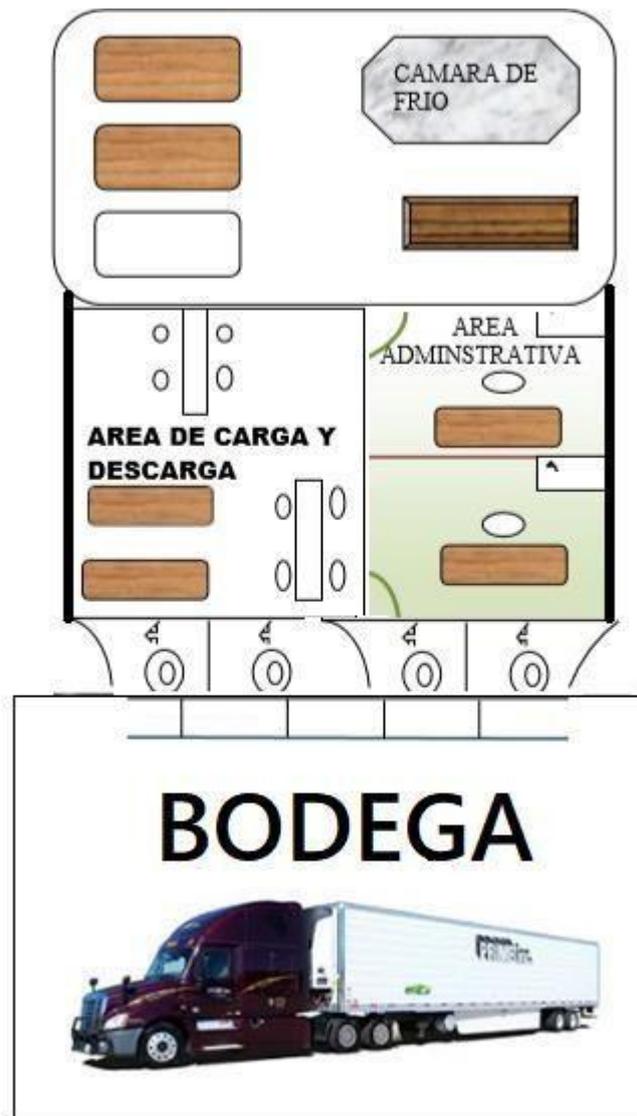
Con estos datos podemos calcular la capacidad de almacenamiento total en cajas de producto, como también en kilos de producto.

El almacenamiento en cámara se realiza en 4 pisos de altura.

DIMENSIONES DE PALLETS: (1,2 x1 x 0,1) metros largo, ancho, espesor

Tomando en cuenta la dimensión de la cámara de frío de 200 m<sup>2</sup>, cada 2 palets almacenados tiene una distancia de 2 metros entre ellos con la finalidad de un paso peatonal para movilización y señalética se podría almacenar a lo largo 10 palets y a lo ancho máximo 4, en total se podría almacenar 40 palets por piso, en total 80 palets, o 160 palets capacidad diaria máxima

La distribución de la Bodega para las operaciones internas de recepción de materia prima, acopio y transporte interno del mango a su preparación para exportación:



**FIGURA 33 VISTA COMPLETA DE LA EMPRESA EXÓTIC FRUITS S.A.**

#### **4.3.2.2. Mano de obra operativa especializada requerida**

Al momento disponen de un asistente de operaciones quién controlará que la entrega y manipulación de la fruta para ingreso en el cuarto de frío por parte de los operarios, confirmar el peso y estado de la carga entregada.

Además verificará las entregas realizadas a la empresa Agriproduct y lo devuelto como producto listo para exportación y el producto desechado.

#### 4.4. PLAN DE PRODUCCION

Para realizar la planificación de la producción es necesario tener en cuenta los datos obtenidos en el estudio de mercado, del cual se obtuvo que la producción para el proyecto sería de 22.680 cajas/año de mango fresco para el año cero (Ref. Punto de Equilibrio, pag 68), y que la comercialización de mango sería de 4 meses a partir del mes de septiembre.

Para poder cumplir con el plan de producción, se trabajará seis días a la semana (lunes a sábado), y se establecerá un turno de ocho horas diarias; es decir, se trabajará de 8:00 AM a 4:00 PM. Las cinco primeras horas se realizará la recepción de la fruta que proviene desde las fincas de las variedades Tommy Atkins, Kent y Afaulfo en la bodega de acopio de Exótic Fruits, y las tres horas restantes se clasificarán los mangos verificando su estado inicial y pesándolo para completar la tonelada que será posteriormente enviada a la fábrica de Agriproduct para su proceso de preparación para exportación. El tipo de fila de espera que se utilizará será la FIFO (Primero en entrar, primero en salir) debido a evitar la maduración del fruto llegado y el uso del cuarto frío.

**TABLA 44 REQUERIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE MANGO DE EXÓTIC FRUITS S.A.**

<b>Tiempos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Cajas</b>	<b>(Kg)</b>
<b>Año</b>	204.120	22680	95.256,00
<b>Mes</b>	40.824	4536	19.051,20
<b>Semana</b>	10.206	1134	4.762,80
<b>Día</b>	1.701	189	793,80

## **4.5. PLAN DE COMPRAS**

### **4.5.1. Identificación de proveedores**

Las 50 fincas que abastecen de mango a Exótico Fruits deben seguir las capacitaciones que entregará la empresa con el objetivo de poder certificar su finca, su plantación y sus productos, por lo cual deben estar registrados como proveedores en la empresa, además de tener todos los documentos e impuestos pagados al día.

Documentos para registro:

- Cédula de Identidad
- RUC

De igual forma los proveedores de servicios deben estar registrados, presentando además su RUC, el o los contratos por los cuales se negoció el servicio.

### **4.5.2. Capacidad de atención de pedidos**

En el año cero Exotic Fruits podrá exportar 3 contenedores de 40 pies por cada mes, si los pedidos fueran mayores se debería confirmar la disponibilidad de mango cosechado adicional en las fincas según los pedidos realizados por los clientes.

#### **4.5.2.1. Importancia relativa de los proveedores**

Debido a que son varias fincas pequeñas y en caso alguna no deseara seguir en el proceso, es posible involucrar a una nueva, puesto que Exótico Fruits le brindaría la capacitación necesaria para cumplir con un buen cultivo y tratado del fruto final. El poder de negociación de los proveedores es bajo, a pesar de esto se piensa pagar el valor justo y dar trabajo a las personas del lugar.

#### **4.5.2.2. Pago a proveedores planeación de compras**

A la entrega de producto: 20%

A los 30 días: 30%

A los 60 días: 50%

#### **4.5.2.3. Procesos de control de calidad**

El control de calidad se lo hace con la finalidad de ofrecer al mercado un producto de excelente calidad, que no corran riesgo las personas que lo consuman, por lo tanto debe cumplir con los requerimientos establecidos por los mercados internacionales, exigiendo la mayoría de veces certificaciones específicas como: USDA Organic, Fairtrade, JAS. (PROECUADOR, 2012)

Dentro del proceso de preparación del fruto fresco para exportación está el sub-proceso: Evaluación y control de calidad, bajo el cual se revisa el estado y presentación física del producto identificando fallas para así desecharlo, caso contrario sea almacenado para su empaque, embalaje y posterior envío.

#### **4.5.2.4. Control de calidad a las compras**

La empresa cuenta con un asistente de operaciones, quien se encarga de revisar que la materia prima ingresada cumpla los requisitos que por estándar deben tener los mangos por cada variedad: peso, tamaño mínimo, coloración, madurez, tallo, firmeza requerido por cada variedad (según las especificaciones del ítem 3.11.6), (Fundación Mango EC, 2016)

#### **4.5.2.5. Seguimiento a normas de calidad establecidas**

Se utilizará un sistema de control visual basado en JUSTO A TIEMPO (JAT), el cual se refiere a una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento

necesario para completar el proceso productivo. (F Robert Jacobs, Richard Chase, 2014)

Producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan.

#### **4.5.2.6. Plan de control de calidad**

- Manejo de comunicación directa entre puestos de trabajo
- Uso eficiente de suministros
- Disminución de movimientos innecesarios entre las estaciones de trabajo.
- Inventarios manejados en tiempos cortos.
- Manejo de desperdicios.
- Generación de procesos eficientes

## 4.6. KPI's del proceso productivo del proyecto

TABLA 45 KPIs DE DESEMPEÑO DEL PROCESO PRODUCTIVO

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICION	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	RESULTADO	RESPONSABLE
Proceso - Selección Proveedor	Identificar fincas que cumplan procesos orgánicos de producción	Número de fincas	$= \frac{\text{número de fincas aceptadas}}{\text{número de fincas registradas}} * 100$	unidades	100%	Mensual	90%	70%	50%		Asistente de Operaciones, Asistente
Proceso - Selección Proveedor	Identificar número de personas del sector contratadas para trabajos de temporada	Número de operarios	$= \frac{\text{número de empleados del sector}}{\text{número de empleados total}} * 100$	unidades	41%	Mensual	41%	30%	20%		Operaciones, Asistente Administrativo
Proceso - Abastecimiento	Garantizar la recepción de materia prima en condiciones requeridas para que sea producto de exportación en Centro de Acopio Exótico Fruits S.A.	Peso de la carga aceptada	$= \frac{\text{número de cargas aceptadas}}{\text{número de cargas receptadas}} * 100$	Porcentaje	90%	Mensual	90%	70%	50%		Asistente de Operaciones
Proceso - Abastecimiento	Identificar cuota de abastecimiento requerida para cumplimiento de objetivo anual	Porcentaje de cumplimiento de abastecimiento efectivo	$= \frac{\text{peso de la carga aceptada}}{\text{peso de carga requerida}} * 100$	Porcentaje	100%	Semanal	100%	80%	70%		Asistente de Operaciones
Proceso - Abastecimiento	Rotación de inventario de materias primas	Rotación de inventario de materias primas	$\frac{\text{Coste de los productos vendidos (material, mano de obra y overhead)}}{\text{Stock medio de materia prima}}$	horas	4	Diaria	4.00	6.00	8.00		Asistente de Operaciones, Asistente Administrativo
Proceso - Abastecimiento	Identificar y optimizar los costos de abastecimiento que influirán en los costos de ventas	Costo porcentual de materias primas sobre el total de ventas	$\frac{\text{Gasto en materias primas}}{\text{Ventas}} * 100$	Porcentaje	35%	Mensual	35%	42%	50%		Asistente Administrativo
Proceso - Abastecimiento	Garantizar la recepción de materia prima en planta Agriproduct S.A. para preparación del producto de exportación.	Peso de la carga aceptada	$= \frac{\text{número de cargas aceptadas}}{\text{número de cargas receptadas}} * 100$	Porcentaje	100%	Mensual	100%	80%	60%		Asistente de Operaciones
Proceso - Desechos	identificar el residuo para gestionarlo ambientalmente	Mermas por carga aceptada	$= \frac{\text{peso de carga desechada}}{\text{peso de carga aceptada}} * 100$	Porcentaje	100%	Mensual	100%	80%	60%		Asistente de Operaciones
Proceso - Transporte	Identificar los costos variables por transporte interno de la carga	Costo de transporte medio unitario	$\frac{\text{Coste total de transporte}}{\text{Número de unidades producidas}}$	Porcentaje	100%	Mensual	100%	90%	80%		Asistente Administrativo
Proceso - Transporte	Identificar la afectación del costo del transporte sobre las ventas	Porcentaje del Costo del Transporte sobre las ventas	$\frac{\text{Coste total de transporte}}{\text{Ventas}} * 100$	Porcentaje	100%	Mensual	100%	90%	80%		Asistente Administrativo
Proceso - Transporte	Identificar la efectividad de entrega de la carga lista para exportación a puerto emisor	Cargas entregadas de manera efectiva	$= \frac{\text{número de cargas aceptadas}}{\text{número de cargas receptadas}} * 100$	Porcentaje	100%	Mensual	100%	90%	80%		Asistente de Operaciones

TOMADO DE: (F ROBERT JACOBS, RICHARD CHASE, 2014)

## 4.7. Conclusiones del capítulo

- Exótic Fruits realizará los procesos de:
  - Acopio de la materia prima
  - Transporte interno de la materia prima a la planta de Agriproduct S.A. para preparación del producto de exportación.
  - Transporte interno del producto listo desde Agriproduct S.A. para exportación hacia puerto emisor.
  - Trámites Administrativos y logísticos de exportación.
  
- Los indicadores o KPIs identificados están basados en los procesos de Exótic Fruits, de tal manera que se puedan cumplir los objetivos de operaciones que estén alineados con la visión, misión y objetivos de la empresa, entre los cuales se encuentran el manejo orgánico a nivel productivo de la materia prima, cuidado de la naturaleza, manejo del rechazo o residuos, sostenibilidad de la empresa, impulso al trabajo digno, generar riqueza a la población.
  
- Los procesos de preparación del mango para exportación serán tercerizados mediante la empresa Agriproduct S.A.
  - Pre-lavado
  - Tratamiento térmico
  - Temporización
  - Evaluación e inspección de calidad.
  - Almacenamiento.
  - Selección
  - Cepillado y Lavado
  - Empaque y embalaje
  
- Los procesos para la preparación del mango fresco para exportación al momento están siendo respaldados por los estándares de calidad que maneja Agriproduct S.A., de los cuales sólo se puede exigir la calidad del producto terminado, mas no de los procesos internos que ellos tengan.

- Es necesario a futuro invertir en la maquinaria necesaria para dejar de depender de los servicios de Agriproduct, ya que en su momento se considera una competencia importante podrían subir mucho sus precios o limitar sus servicios.
- Para mejorar la calificación de los proveedores la empresa Exótico Fruits entregará capacitaciones con ingenieros agrónomos que orienten al buen manejo ambiental, manejo de plagas de manera orgánica, cosecha y transporte adecuado del mango manteniendo el nivel de calidad requerido por dicha empresa.
- Los procesos y KPIs identificados permiten cumplir con la calidad del producto final que se desea entregar, basados en las preferencias del segmento de mercado e impacto que se desea generar en el consumidor final.
- Desde el punto de vista operativo es viable el proyecto debido a que no se necesitan muchos operarios o maquinaria para iniciar la actividad, facilitando la manipulación y transporte de la materia prima, la logística al iniciar es sencilla ya que maneja lo necesario en el tiempo y cantidad necesarios.
- Según el análisis de la capacidad máxima del cuarto frío podría almacenar diariamente 320 gavetas de materia prima, pero en relación al objetivo del primer año empezaríamos por 2 pisos de palets, total 160 gavetas.

## 5. PLAN FINANCIERO

### 5.1. Supuestos a considerar.

La empresa Exótico Fruits todavía no se encuentra en funcionamiento, es un emprendimiento.

Según la proyección de ventas proyectadas, se espera obtener la venta de 22680 cajas en el año cero, con ingresos de \$225008.28 dólares americanos, la cual está orientada al crecimiento del 5% que representa la comercialización de mango fresco desde Ecuador a Estados Unidos. (Importación de Mango desde Ecuador a Estados Unidos, 2017)

**TABLA 46 RESULTADOS INGRESOS PROYECCIÓN ESPERADA**

PROYECCIÓN DE VENTAS POR CAJAS DE 4.2 KG - EXOTIC FRUITS S.A.				
PERIODO	AÑO	Cajas Vendidas	Precio por Caja	INGRESOS
1	2017	22,680	9.921	\$ 225,008.28
2	2018	23,814	9.921	\$ 236,258.69
3	2019	25,005	9.921	\$ 248,071.63
4	2020	26,255	9.921	\$ 260,475.21
5	2021	27,568	9.921	\$ 273,498.97
6	2022	28,946	9.921	\$ 287,173.92

- **Capital inicial:**

La empresa Exotic Fruits S.A., tendrá un capital inicial de CIEN MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD \$100.000,00), con 1000 participaciones de \$100,00 cada una. Sus gastos de constitución serán de \$861.94.

- **Préstamo Bancario**

Según los cálculos realizados para el punto de equilibrio y considerando que se espera vender 22680 cajas de mango fresco de 4.2kg, se estiman costos totales para el año 1 de \$154.291,90. , de los cuales \$100000 dólares forman parte del capital inicial que ayudarán a solventar los gastos del año cero y parte del año 1, además se realizará un préstamo por \$50.000,00 bajo el sistema de amortización

de cuota fija anual a 3 años plazo con el banco del estado BanEcuador para capital de trabajo:

**TABLA 47 TABLA DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO BANECUADOR A EXÓTIC FRUITS S.A.**

					
<b>Preparado para:</b> gabriela benav					
Datos del calculo de crédito					
<b>Tipo de Crédito:</b> Pequeñas y medianas empresas - pymes			<b>Destino:</b> Capital		
<b>Forma de Pago:</b> Anual			<b>Tasa:</b> 9.76 %		
<b>Tasa Efectiva:</b> 9.76 %			<b>Monto Deseado:</b> \$ 50,000.00		
<b>Plazo:</b> 3 años			<b>Sistema de Amortización:</b> Couta fija		
<b>Fecha de emisión:</b> 04/01/2018					
<b>NOTA:</b> "Recuerda, esta información es una simulación de crédito, para que te familiarices con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito"					
Cuota	Saldo Capital	Capital	Interés	Seguro Desgravamen	Valor a Pagar
1	\$ 50,000.00	\$ 15,140.84	\$ 4,880.00	\$ 14.27	\$ 20,035.11
2	\$ 34,859.16	\$ 16,618.59	\$ 3,402.25	\$ 9.95	\$ 20,030.79
3	\$ 18,240.57	\$ 18,240.57	\$ 1,780.28	\$ 5.21	\$ 20,026.05

La inversión inicial de Exótico Fruits se dividirá en tres partes: activos fijos, activos tangibles y capital de trabajo, distribuidos de la siguiente forma:

**TABLA 48 INVERSIONES EXÓTIC FRUITS S.A.**

Descripción	Monto
Activos Fijos (Propiedad, planta y equipos)	\$ 30.807,00
Activos Intangibles	\$ 1.200,00
Capital de Trabajo	\$ 68.843,75
<b>TOTAL</b>	<b>\$100.850,75</b>

El faltante de inversión para el primer año será gestionado mediante préstamo bancario a 5 años:

- **Activos Fijos:** Constan de las inversiones a realizarse del primero al quinto año

TABLA 49 ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS	PERIODOS				
	1	2	3	4	5
Edificios	-	-	-	-	-
Terrenos	-	-	\$35.000,00	-	-
Vehículos	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	\$720,00	-	-	-	-
Equipo de cómputo	\$3128,00	-	-	-	-
Maquinaria y Equipo	\$26.125,00	-	-	-	-
Equipo de Oficina	\$834,00	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>\$30.807,00</b>	<b>-</b>	<b>\$35.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

- **Activos Intangibles:**

TABLA 50 ACTIVOS INTANGIBLES

Registro Sanitario	\$600,00
Página web	\$600,00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$1.200,00</b>

- **Capital de Trabajo:** Son los recursos necesarios para realizar las operaciones del negocio anuales

TABLA 51 CAPITAL DE TRABAJO

DESCRIPCION	MONTO
Sueldos y Salarios	\$29.343,75
Arriendo oficinas y bodega	\$27.600,00
Publicidad – Lanzamiento	\$8.900,00
Servicios básicos	\$2.400,00
Gastos Administrativos	\$600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$68.843,75</b>

- **Precio de Venta**

Caja de mango fresco de 4.2 kg (9 u)	\$ 9.921
--------------------------------------	----------

- **Proyección de Ventas Esperado 2017 – 2022**

Según la proyección de ventas proyectadas, se espera obtener la venta de 22680 cajas en el año cero, con ingresos de \$225008.28 dólares americanos, la cual está orientada al crecimiento del 5% que representa la comercialización de mango fresco desde Ecuador a Estados Unidos. (Importación de Mango desde Ecuador a Estados Unidos, 2017)

**TABLA 52 RESULTADOS INGRESOS PROYECCIÓN ESPERADA**

PROYECCIÓN DE VENTAS POR CAJAS DE 4.2 KG - EXOTIC FRUITS S.A.				
PERIODO	AÑO	Cajas Vendidas	Precio por Caja	INGRESOS
1	2017	22,680	9.921	\$ 225,008.28
2	2018	23,814	9.921	\$ 236,258.69
3	2019	25,005	9.921	\$ 248,071.63
4	2020	26,255	9.921	\$ 260,475.21
5	2021	27,568	9.921	\$ 273,498.97
6	2022	28,946	9.921	\$ 287,173.92

- **Proyección de Cuentas por cobrar año 0:**

Tomando en cuenta el reporte de la Fundación Mango Ecuador, con respecto a la campaña de exportación 2016 – 2017 de los contenedores entregados en puertos destino de Estados Unidos: Los Ángeles, New York. Se estima el volumen de ventas para el 2017 por porcentaje de entrega por semana, del cual se establece un promedio de venta recomendada. (Campaña Exportacion 2016 - 2017 Fundación Mango Ecuador, 2017)

**TABLA 53 EXPORTACIONES POR DESTINO Y SEMANA EN CAMPAÑA 2016**

Exportaciones por destino y por semana en las últimas campañas de exportación a Estados Unidos										
Datos expresados en contenedores										
Mes	COSTA OESTE - LOS ANGELES			COSTA OESTE - NEW YORK			COSTA ESTE - MIAMI			Promedio
	Semana	Num Cont.	Porcentaje	Semana	Num Cont.	Porcentaje	Semana	Num Cont.	Porcentaje	
Septiembre	38	16	1.61%	38	1	0.15%	38	7	1.02%	0.93%
	39	29	2.92%	39	7	1.07%	39	26	3.77%	2.59%
	40	70	7.06%	40	15	2.30%	40	38	5.52%	4.96%
	41	111	11.19%	41	35	5.36%	41	54	7.84%	8.13%
Octubre	42	126	12.70%	42	67	10.26%	42	75	10.89%	11.28%
	43	125	12.60%	43	87	13.32%	43	77	11.18%	12.37%
	44	108	10.89%	44	72	11.03%	44	66	9.58%	10.50%
	45	98	9.88%	45	89	13.63%	45	68	9.87%	11.13%
Noviembre	46	66	6.65%	46	49	7.50%	46	74	10.74%	8.30%
	47	57	5.75%	47	47	7.20%	47	65	9.43%	7.46%
	48	51	5.14%	48	50	7.66%	48	50	7.26%	6.68%
	49	53	5.34%	49	52	7.96%	49	36	5.22%	6.18%
Diciembre	50	50	5.04%	50	52	7.96%	50	27	3.92%	5.64%
	51	26	2.62%	51	23	3.52%	51	20	2.90%	3.02%
	52	6	0.60%	52	7	1.07%	52	6	0.87%	0.85%
<b>TOTAL</b>		<b>992</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>653</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>689</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>



Para el año vigente se termina cobrando el 78.56% de los ingresos, quedando pendiente el 21.44% para los meses de enero y febrero.

- **Proyección de Cuentas por pagar año 1:**

Según los envíos realizados se identifica el flujo de egresos según el esquema acordado para pago a proveedores 10% a la entrega, 20% a los 30 días, 50% a los 60 días y 20 a los 90 días, teniendo pagos hasta marzo del siguiente año:

**TABLA 56 PAGO A PROVEEDORES 2016 - 2017**

<b>PAGO A PROVEEDORES EXOTIC FRUITS S.A.</b>					
	VENTAS	CONTADO	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS
		10%	20%	50%	20%
ene-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
feb-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
mar-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
abr-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
may-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
jun-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
jul-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ago-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
sep-17	\$ 15,988.50	\$ 1,598.85	\$ 3,197.70	\$ 7,994.25	\$ 3,197.70
oct-17	\$ 43,598.82	\$ 4,359.88	\$ 8,719.76	\$ 21,799.41	\$ 8,719.76
nov-17	\$ 27,562.29	\$ 2,756.23	\$ 5,512.46	\$ 13,781.15	\$ 5,512.46
dic-17	\$ 9,153.93	\$ 915.39	\$ 1,830.79	\$ 4,576.96	\$ 1,830.79
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 96,303.54</b>	<b>\$ 9,630.35</b>	<b>\$ 19,260.71</b>	<b>\$ 48,151.77</b>	<b>\$ 19,260.71</b>

<b>PAGO A PROVEEDORES POR MES EXÓTIC FRUITS S.A</b>															
ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	
\$ -															
	\$ -														
		\$ -													
			\$ -												
				\$ -											
					\$ -										
						\$ -									
							\$ -								
								\$ 1,598.85							
									\$ 3,197.70						
									\$ 4,359.88						
										\$ 7,994.25					
										\$ 8,719.76	\$ 3,197.70				
										\$ 2,756.23	\$ 21,799.41	\$ 8,719.76			
											\$ 5,512.46	\$ 13,781.15	\$ 5,512.46		
											\$ 915.39	\$ 1,830.79	\$ 4,576.96	\$ 1,830.79	
									\$ 1,598.85	\$ 7,557.58	\$ 19,470.24	\$ 31,424.96	24,331.70	10,089.42	1,830.79

## **5.2. Estados Financieros Proyectados**

En relación a la proyección de ventas según los objetivos financieros de 5% de crecimiento anual esperado, basados en el crecimiento del mercado de exportación de mangos frescos desde Ecuador a Estados Unidos, se detallan a continuación.

## 5.2.1. Estados de resultados.

TABLA 57 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECCIÓN DE INCREMENTO ANUAL DEL 5% EXÓTIC FRUITS S.A.

<b>PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS - EMPRESA EXOTIC FRUITS S.A.</b>						
<b>Al 31 de diciembre</b>						
<b>(USD) DÓLARES AMERICANOS</b>						
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ingresos ordinarios	-	225,008.30	236,258.69	248,071.63	260,475.21	273,498.97
Costo de ventas	-	94,348.80	101,118.72	106,174.66	111,483.39	117,057.56
<b>Utilidad bruta</b>	-	<b>130,659.50</b>	<b>135,139.97</b>	<b>141,896.97</b>	<b>148,991.82</b>	<b>156,441.41</b>
<b>Otros ingresos</b>						
Gastos Sueldos	29,343.70	30,810.89	32,351.43	33,969.00	35,667.45	37,450.82
Gasto Publicidad	8,900.00	9,345.00	9,812.25	10,302.86	10,818.01	11,358.91
Gasto Arriendo bodega	27,600.00	27,600.00	27,600.00	28,980.00	30,429.00	31,950.45
Gasto Depreciación y Amortización	5,689.61	3,627.67	1,042.67	2,585.00	2,585.00	-
Gastos administrativos serv basicos	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52	3,828.84
<b>Total gastos</b>	<b>71,533.31</b>	<b>71,383.55</b>	<b>70,806.35</b>	<b>70,666.86</b>	<b>74,329.46</b>	<b>80,760.18</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	- 71,533.31	59,275.95	64,333.62	71,230.11	74,662.36	75,681.23
Gastos financieros (intereses prestam	-	10,062.53	5,182.53	1,780.28	-	-
Gastos financieros (desgravamen pres	-	29.43	15.16	5.21		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	- 71,533.31	49,183.99	59,151.09	69,449.83	74,662.36	75,681.23
Participación e Impuesto a la renta y p	-	-	-	17,362.46	18,665.59	18,920.31
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	- 71,533.31	49,183.99	64,333.62	53,867.65	55,996.77	56,760.92

## 5.2.2. Estado de situación o balance general

TABLA 58 BALANCE GENERAL EXÓTIC FRUITS S.A.

PROYECCIÓN BALANCE GENERAL - EMPRESA EXOTIC FRUITS S.A.						
Al 31 de diciembre						
(USD) DÓLARES AMERICANOS						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>1. ACTIVO</b>						
<b>1.1 Activo corriente</b>						
1.1.1 Efectivo en caja y bancos	15,726.65	109,436.01	153,672.95	114,436.18	147,154.85	202,975.53
1.1.2 Activos financieros	-	-	-	-	-	-
1.1.3 Documentos y cuentas por cobrar	-	63,752.34	66,939.96	70,286.96	73,801.30	77,491.37
1.1.4 Activo por impuestos corrientes	-	-	-	-	-	-
1.1.5 Inventarios	-	-	-	-	-	-
1.1.6 Préstamos por cobrar (cred trib ad	5,382.36	1,252.740	1,315.38	1,381.15	1,450.20	1,522.71
1.1.7 Inventario materia prima	-	-	-	-	-	-
<b>Total activo corriente</b>	<b>21,109.01</b>	<b>174,441.09</b>	<b>221,928.28</b>	<b>186,104.28</b>	<b>222,406.36</b>	<b>281,989.61</b>
<b>1.2 Activos no corrientes</b>						
1.2.1 Terrenos	-	-	-	35,000.00	35,000.00	35,000.00
1.2.2 Edificios	-	-	-	-	-	-
1.2.2 Propiedad planta y equipos	12,925.00	10,340.00	7,755.00	7,755.00	10,340.00	12,925.00
1.2.3 Depreciación	- 2,585.00	- 2,585.00	-	- 2,585.00	- 2,585.00	-
1.2.4 Equipos de Cómputo	3,128.00	2,085.33	1,042.67	0.00	0.00	0.00
1.2.5 Depreciación	- 1,042.67	- 1,042.67	- 1,042.67	-	-	-
1.2.6 Activos intangibles	1,200.00	-	-	-	-	-
1.2.7 Amortización	- 1,200.00	-	-	-	-	-
1.2.8 Constitución de empresa	861.94	-	-	-	-	-
1.2.9 Amortización	- 861.94	-	-	-	-	-
1.2.10 Garantía arriendo local	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00
<b>Total activo no corriente</b>	<b>17,025.33</b>	<b>13,397.67</b>	<b>12,355.00</b>	<b>49,940.00</b>	<b>52,525.00</b>	<b>52,525.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>38,134.35</b>	<b>187,838.76</b>	<b>234,283.28</b>	<b>236,044.28</b>	<b>274,931.36</b>	<b>334,514.61</b>
<b>2. PASIVO</b>						
<b>2.2. Pasivo corriente</b>						
2.2.1. Deuda Corto Plazo	-	15,140.84	16,618.59	18,240.00	-	-
2.2.2. Intereses por pagar	-	4,880.00	3,402.25	1,780.28	-	-
2.2.3. Anticipo Impuesto a la renta	-	-	-	542.60	1,092.44	1,430.48
2.2.4. Seguro de desgravamen	-	14.27	9.95	5.21	-	-
2.2.5 Cuentas por Pagar	-	37,739.52	39,626.50	41,607.82	43,688.21	45,872.62
2.2.6. Proveedores costos fijos	878.69	294.62	309.36	324.82	341.06	358.12
2.2.7. Sueldos por pagar	2,445.31	2,567.57	2,695.95	2,830.75	2,972.29	3,120.90
2.2.8 Arriendo por pagar	2,576.00	2,576.00	2,576.00	2,704.80	2,704.80	2,704.80
2.2.9. Retenciones Iva	3,767.65	2,318.40	2,434.32	2,556.04	2,683.84	2,818.03
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>9,667.65</b>	<b>65,531.23</b>	<b>67,672.91</b>	<b>70,592.32</b>	<b>53,482.64</b>	<b>56,304.95</b>
<b>2.3 Pasivo a largo plazo</b>						
2.3.1. Obligaciones con Instituciones Financieras a largo plazo	-	34,859.16	18,240.57	-	-	-
2.3.2. Intereses por valores emitidos a largo plazo	-	5,182.53	1,780.28	-	-	-
2.3.3. Seguro de desgravamen a largo plazo	-	15.16	5.21	-	-	-
2.3.4. Fianzas constituidas a largo	-	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>-</b>	<b>44,656.85</b>	<b>24,626.06</b>	<b>4,600.00</b>	<b>4,600.00</b>	<b>4,600.00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>9,667.65</b>	<b>110,188.08</b>	<b>92,298.97</b>	<b>75,192.32</b>	<b>58,082.64</b>	<b>60,904.95</b>
<b>3. PATRIMONIO</b>						
3.1 Capital Social	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
3.2 Aportes para futuras capitalizaciones por reinversión	-	-	-	-	-	-
3.3 Reserva legal	-	-	35,000.00	50,000.00	95,000.00	145,000.00
3.4 Resultados acumulados	- 71,533.31	- 22,349.32	6,984.31	10,851.96	21,848.73	28,609.65
<b>Total patrimonio</b>	<b>28,466.69</b>	<b>77,650.68</b>	<b>141,984.31</b>	<b>160,851.96</b>	<b>216,848.73</b>	<b>273,609.65</b>
<b>SUMA PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>38,134.34</b>	<b>187,838.76</b>	<b>234,283.28</b>	<b>236,044.27</b>	<b>274,931.37</b>	<b>334,514.61</b>

### Principales Supuestos:

- Poder solventar los gastos del año 0 y año 1 para ser factibles económica y operativamente.

***Se pudo alcanzar a solventar los gastos del año 0 con el capital inicial, además en el año 1 se realiza un préstamo a 3 años que permitió sostener la empresa y los gastos operativos, finalmente se pudo cumplir con las responsabilidades adquiridas.***

- Realizar la compra de un terreno para creación de instalaciones propias. Con las utilidades generadas se logra adquirir un terreno en \$35000.
- Mantener las negociaciones con los proveedores de tal manera que los gastos no incrementen de manera sustancial.

### 5.2.3. Estado de flujos de caja

TABLA 59 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO EXÓTIC FRUITS S.A.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (Método Indirecto)					
EXOTIC FRUITS S.A.					
Por el año terminado el 31 de dic.					
(USD) Dólares Americanos					
	2018 - 2017	2019-2018	2020 - 2019	2021 - 2020	2022 - 2021
<b>Cobros a clientes</b>					
Variación cuentas por cobrar	\$ (63,752.34)	\$ (3,187.62)	\$ (3,347.00)	\$ (3,514.35)	\$ (3,690.07)
Ventas año actual (final)	\$ 225,008.30	\$ 236,258.69	\$ 248,071.63	\$ 260,475.21	\$ 273,498.97
Int pag x anticipa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Cobros a clientes</b>	<b>\$ 161,255.96</b>	<b>\$ 233,071.07</b>	<b>\$ 244,724.63</b>	<b>\$ 256,960.86</b>	<b>\$ 269,808.90</b>
<b>Pago a proveedores (-)</b>					
Proveedores	\$ 584.07	\$ (14.73)	\$ (15.47)	\$ (16.24)	\$ (17.05)
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de Ventas	\$ (94,348.80)	\$ (101,118.72)	\$ (106,174.66)	\$ (111,483.39)	\$ (117,057.56)
<b>Total Pago a Proveedores</b>	<b>\$ (93,764.73)</b>	<b>\$ (101,133.45)</b>	<b>\$ (106,190.13)</b>	<b>\$ (111,499.63)</b>	<b>\$ (117,074.61)</b>
<b>Pago de gastos operativos (-)</b>					
Gastos operativos	\$ (71,383.55)	\$ (70,806.35)	\$ (70,666.86)	\$ (74,329.46)	\$ (80,760.18)
<b>Pago de intereses (-)</b>					
Gastos por intereses	\$ (10,062.53)	\$ (5,182.53)	\$ (1,780.28)	\$ -	\$ -
<b>Pago de intereses (-)</b>					
Int x P	\$ 4,880.00	\$ (1,477.75)	\$ (1,621.97)	\$ (1,780.28)	\$ -
Gastos Impuestos	\$ -	\$ -	\$ (17,362.46)	\$ (18,665.59)	\$ (18,920.31)
<b>Total pago de intereses</b>	<b>\$ 4,880.00</b>	<b>\$ (1,477.75)</b>	<b>\$ (18,984.43)</b>	<b>\$ (20,445.87)</b>	<b>\$ (18,920.31)</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ (9,074.86)</b>	<b>\$ 54,471.00</b>	<b>\$ 47,102.93</b>	<b>\$ 50,685.90</b>	<b>\$ 53,053.80</b>

## 5.2.3.1. Indicadores de los Estados Financieros

TABLA 60 INDICADORES FINANCIEROS EXÓTIC FRUITS S.A.

INDICADORES FINANCIEROS							
EXOTIC FRUITS S.A.							
Por el año terminado el 31 de dic.							
(USD) DÓLARES AMERICANOS							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	PROMEDIO
<b>Medidas de Liquidez</b>							
Razon Corriente	2.18	2.66	3.28	2.65	4.19	5.04	3.33
Prueba Acida	2.18	2.66	3.28	2.65	4.19	5.04	3.33
<b>Medidas de Eficiencia</b>							
Rotacion de Cuentas por Cobrar (veces)	-	3.53	3.53	3.53	3.53	3.53	3.53
Periodo Promedio de Cobro (días)	-	75.08	75.08	75.08	75.08	75.08	75.08
Rotacion de cuentas por Pagar	-	2.50	2.55	2.55	2.55	2.55	2.54
Periodo Promedio de Pago	-	146.00	143.04	143.04	143.04	143.04	143.63
Rotacion de Inventarios	-	94,347.80	96,303.50	96,303.50	96,303.50	96,303.50	95,912.36
Duracion promedio del inventario	-	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ciclo de conversión del efectivo	-	70.91	67.95	67.95	67.95	67.95	68.54
Rotacion de Activos	-	1.20	1.01	1.05	0.95	0.82	1.00
<b>Medidas de Endeudamiento</b>							
Multiplicador del Capital (Activos/Patrimonio)	1.34	2.42	1.71	1.53	1.31	1.25	1.595
Apalancamiento (Deuda/Patrimonio)	0.09	1.29	0.60	0.42	0.22	0.18	0.47
Cobertura de Intereses (Utilidad/Intereses)	-	8.04	5.26	6.03	5.18	5.00	3.08
<b>Medidas de Rentabilidad</b>							
Margen Neto	-	21.9%	25.0%	21.0%	21.5%	20.8%	0.22
ROE	-251.3%	63.3%	43.2%	33.8%	26.7%	21.3%	0.38
ROA	-187.6%	26.2%	25.2%	22.1%	20.4%	17.0%	0.22

## 5.2.4. Análisis de relaciones e indicadores financieros

TABLA 61 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS EXÓTIC FRUITS S.A.

INDICADORES FINANCIEROS	
EXOTIC FRUITS S.A.	
Por el año terminado el 31 de dic.	
(USD) DÓLARES AMERICANOS	
Medidas de Liquidez	
Razon Corriente	La empresa tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras puesto que su razón corriente se mantiene positiva en el lapso de los 6 años, inicia teniendo 2.18 veces más activos que pasivos corrientes. Con un promedio de 3.33 VeCes
Prueba Acida	Sin contar con la venta de existencias, la empresa sigue teniendo saldo positivo para cumplir con sus obligaciones financieras en el lapso de los 6 años mediante saldos en efectivo, cuentas por cobrar.
Medidas de Eficiencia	
Rotacion de Cuentas por Cobrar (veces)	La frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar, tomando en cuenta el número promedio de veces al año que se cobran las cuentas a clientes es un promedio de 4 veces anualmente
Periodo Promedio de Cobro (días)	El número de días que se demora la empresa para que las cuentas por cobrar comerciales se conviertan en efectivo en promedio es de 75 días.
Rotacion de cuentas por Pagar	La velocidad en que la empresa paga a sus proveedores, tomando en cuenta el número promedio de veces al año que se paga es de 2.54 veces anualmente.
Periodo Promedio de Pago	El número de días que se demora la empresa para pagar a los proveedores es en promedio 144 días.
Rotacion de Inventarios	El tiempo de rotación de la materia prima es alta de manera anual tomando en cuenta el ciclo de comercialización que son los últimos 4 meses del año y que es un producto perecible es a diario

Duración promedio del inventario	El tiempo de rotación de la materia prima es alta de manera anual tomando en cuenta el ciclo de comercialización que son los últimos 4 meses del año y que es un producto perecible es a diario
Ciclo de conversión del efectivo	El plazo que transcurre desde que se paga la compra de materia prima necesaria para manufacturar un producto hasta la cobranza de la venta de dicho producto es de 69 días, el lapso de cobranza es más rápido que la de pago, es conveniente para la empresa.
Rotación de Activos	La rotación de activos es baja, debido a los altos márgenes de rentabilidad.
<b>Medidas de Endeudamiento</b>	
Multiplicador del Capital (Activos/Patrimonio)	Por cada dólar de los accionistas, se logra conseguir en promedio 1.60 activos.
Apalancamiento (Deuda/Patrimonio)	Por cada dólar de los accionistas, se logra financiar en promedio 0.47 activos.
Cobertura de Intereses (Utilidad/Intereses)	La empresa cuenta con los recursos líquidos suficientes para afrontar el pago de intereses, en promedio 3.08 veces
<b>Medidas de Rentabilidad</b>	
Margen Neto	El margen neto promedio en los 6 años es del 22%
ROE	El rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la empresa es del 38% en promedio de los 6 años.
ROA	La capacidad que tienen los activos en generar rentabilidad a la empresa, es del 22% promedio en los 6 años.

### 5.2.4.1. Índices aplicables a la empresa e industria

TABLA 62 RETORNO DE LA INVERSIÓN ESPERADO

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>					
<b>EXOTIC FRUITS S.A.</b>					
<b>RETORNO ESPERADO DE INVERSIÓN POR EMPRESA</b>					
<b>(USD) DÓLARES AMERICANOS</b>					
<b>Análisis empresas datos USA</b>	<b>Hormel Foods Corporation (HRL)</b>	<b>Tyson Foods, Inc. (TSN)</b>	<b>Dean Foods Company (DF)</b>		
<b>Beta L</b>	0.19	0.29	0.36		
Income before taxes	1,317,215	2,598,000	202,651		
Income tax expense	426,898	826,000	82,034		
Tasa de impuestos (t)	32.39%	31.79%	40.48%		
Deuda Financiera (D)	\$ 865,465	\$ 8,693,000	\$ 886,051		
Patrimonio (E)	\$ 4,151,703	\$ 9,608,000	\$ 610,556		
<b>Beta U</b>	0.17	0.18	0.19		
Beta Promedio Real	0.18	$\beta_U = \frac{\beta_L}{1 + (1-t)\frac{D}{E}}$			
Tasa libre de riesgo (rf)	1.97%				
Premio al riesgo del mercado (MRP)	4.58%				
$Er = rf + \beta(MRP)$					
<b>Er USA</b>	2.79%				
Tasa de impuestos (t) Ecuador	33.70%				
Deuda Financiera (D)	2017	2018	2019	2020	2021
	-	60,092	40,057	20,025	-
Patrimonio (E)	28,467	77,652	136,803	153,890	209,887
Razón D/E	0.00	0.77	0.29	0.13	0.00

Beta L Ecuador	0.27	$\beta L = \beta U \left[ 1 + (1 - \tau) \frac{D}{E} \right]$			
Riesgo País (RP)	10.58%				
$Er = rf + \beta(MRP) + RP$					
Er Empresa (CAPM)	13.37%	Un accionista demandaría mínimo este porcentaje para invertir en el Ecuador			
	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Deuda	-	60,092	40,057	20,025	0
Patrimonio	28,467	77,652	136,803	153,890	209,887
Gastos de intereses	-	10,063	5,183	1,780	0
Rd (tasa a prestamistas)	0	16.75%	12.94%	8.89%	1
WACC Empresa	0.00%	12.38%	12.29%	12.51%	13.37%
<i>Es el rendimiento mínimo que la empresa necesita para invertir en el proyecto</i>					

Tomando en cuenta los siguientes datos del flujo de caja, y tomando en cuenta el CAPM, se determina el VAN, TIR:

TABLA 63 DATOS PARA EL CÁLCULO DEL VAN Y TIR

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad Operacional (EBIT)	\$ (71,533.31)	\$ 59,276.95	\$ 64,333.67	\$ 71,230.16	\$ 74,662.42	\$ 75,681.29
Impuesto operacional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,362.47	\$ 18,665.60	\$ 18,920.32
Flujo Operacional	\$ (71,533.31)	\$ 59,276.95	\$ 64,333.67	\$ 53,867.69	\$ 55,996.81	\$ 56,760.97
Depreciación	\$ 5,689.61	\$ 3,627.67	\$ 1,042.67	\$ (2,585.00)	\$ (2,585.00)	\$ -
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capex (Gasto de Capital)	\$ 3,627.67	\$ 3,627.67	\$ (33,957.33)	\$ (2,585.00)	\$ (2,585.00)	\$ -
Variación del capital de trabajo	\$ 7,153.33	\$ 21,095.32	\$ 21,399.40	\$ 21,735.25	\$ 22,648.01	\$ 8,915.58
FCFF	\$ (76,624.70)	\$ 38,181.63	\$ 77,934.28	\$ 32,132.44	\$ 33,348.81	\$ 47,845.39

DATOS UTILIZADOS:	
WACC	12.38%
PERPETUIDAD	1%
VAN	162,289.69 \$
TIR	32.2%

El valor a tiempo presente de la empresa es de \$162289.69 dólares, mientras que la tasa de retorno es del 32.2% identificando la factibilidad confirmada del proyecto.

## 5.2.4.2. Punto de Equilibrio

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

**CF** Costos fijos      **P** Precio      **CV** Costos variables

COSTOS FIJOS	
Descripción	Valor Anual
Arriendo, servicios administrativos	\$ 30,600.00
Nómina	\$ 29,343.75
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 59,943.75</b>

Precio por Caja FOB (P): \$ 9,921

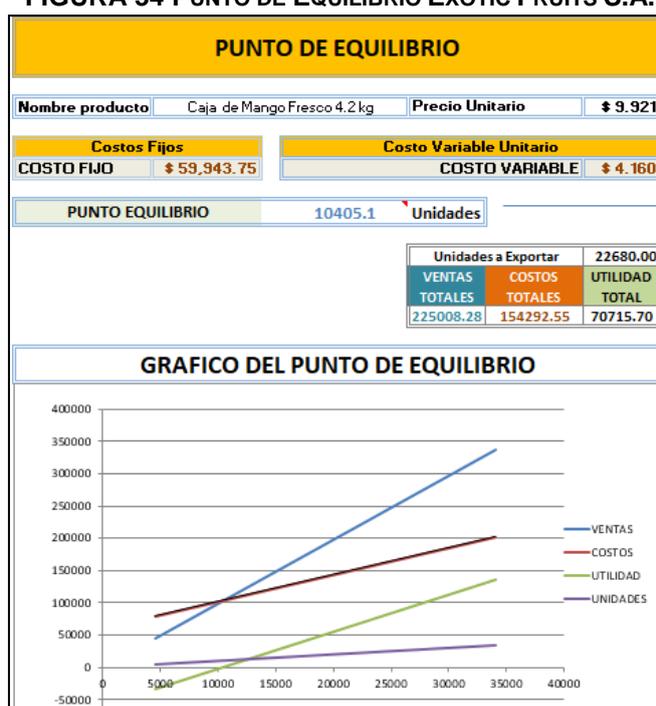
Costo por Caja FOB (CV): \$ 4,160

Cajas a exportar :

22.680 cajas por año (15 contenedores, 1512 cajas por contenedor)

**PUNTO DE EQUILIBRIO:** A partir de ventas mayores a 10.405 cajas, se cubrirán los costos fijos anuales y se empezará a tener utilidad.

FIGURA 34 PUNTO DE EQUILIBRIO EXÓTIC FRUITS S.A.



### **5.2.5. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL: Generación de empleo directo, ventas nacionales y exportaciones, según el caso, etc.**

El impacto económico que genera en la empresa Exotic Fruits S.A. a las comunidades del Guayas es alto, debido a:

- Más de 50 fincas pequeñas podrán tener un sustento económico para su hogar, incentivando el pago de sus productos a un precio justo, la venta a otros exportadores podría ser una opción siempre y cuando sea producto que esté por fuera del contrato como proveedor, ya que se gestiona un trato de comercio justo con la intención de siempre estar abastecido del producto además de la inversión que hace Exótico Fruits en capacitación.
- La capacitación y control que realiza Exotic Fruits a los proveedores, permite que los cultivos y cosecha de los productos sea más eficiente, concientizando al agricultor y dueño de las fincas que mientras mejor lo hagan y cumplan con los requerimientos, mejor ganancia económica tendrán.
- A nivel social se permite el involucrar a personas de la comunidad para el trabajo en las fincas y para el centro de acopio mediante la generación de empleo directo.
- A nivel ambiental, se generan políticas que permitan controlar el cultivo y cosecha de manera orgánica en las 50 fincas que al inicio han sido calificadas, de tal manera que sus cultivos y cosechas sean sustentables y sostenibles en el tiempo.
- Las ventas nacionales se basan en el residuo de la última entrega, son valores pequeños que son vendidos en el centro de acopio hasta agotar stock.
- El impacto económico a nivel de exportaciones es bajo, debido a que existen empresas exportadoras con mayor nivel de comercialización, en todo caso es el inicio para la comercialización orgánica y de generación sustentable.

## 6. Conclusiones Generales del Plan de Negocios

- Según el análisis financiero realizado para la empresa Exótico Fruits en su primer año de gestión podría sobrevivir vendiendo un solo tipo de producto, justamente los costos fijos y variables anuales pudieron ser solventados con el capital inicial y el préstamo realizado, permitiendo a fin de año tener ganancia y reinversión de capital.
- Se identifican que los puertos de acceso recomendables para la entrega de mango fresco a Estados Unidos son: Los Ángeles, Nueva York y Miami.
- Según el análisis del punto de equilibrio, se confirma que se deberá vender en el primer año a diciembre 2017 al menos 10405 cajas de mango para que se pueda cubrir los costos fijos y variables, se decide vender 22680 cajas, un total de \$225.008,30 (USD) , por lo cual se obtiene una rentabilidad neta anual de \$66.326,55. Cada año se proyecta un crecimiento del 5%, por lo cual se confirma la sostenibilidad del proyecto a los 6 años proyectados.
- Debido a que el ciclo de comercialización del mango es de 4 meses, se recomienda incursionar con un producto adicional de tal manera que se pueda disminuir el riesgo de vender un solo producto, de preferencia de cosecha y comercialización permanente o que cubra un nuevo ciclo anual, una opción a revisar sería : piña, achotilla, kywi.
- La generación de valor agregado que entrega Exotic Fruits, se basa en comercializar productos orgánicos para el cuidado de la salud del consumidor final, como del cuidado y sostenibilidad ambiental de sus fincas productoras, generando empleo y desarrollo a las comunidades.
- Los valores que plantea Exotic Fruits se identifican en la entrega de un producto controlado que cumpla con la producción y cuidado orgánico, con la participación de la empresa y la comunidad conjuntamente y el sentido de concientización para el cuidado de la salud de nuestros clientes como del medio ambiente.
- Se identifica que el residuo de materia prima es del 0.18% de la materia prima, por lo cual no implica una estrategia de comercialización interna, ni la creación de un punto de venta local.

- La optimización de costos variables pueden optimizarse con la negociación continua con nuestros proveedores tanto de materia prima como de los insumos necesarios. Entre los cuales se pueden identificar descuentos por pronto pago de tal manera que reduzca el precio de la factura a pagar.
- Las opciones para estrategia de Marketing Mix se irán tomando en cuenta en relación al 5% de la utilidad anual, identificando cuál de las opciones es más recomendable por año para invertir, tomando en cuenta el slogan: "Solo Exotic Fruits te trae las mangos más dulces en esta temporada"
- La terciarización del servicio de preparación de la materia prima por parte de AgriProduct S.A. es crucial para la gestión de los primeros años de operación. Se recomienda invertir en planta y equipos para poder crear una planta propia, en algún momento Exotic Fruits será competencia directa y no querrán seguir brindando sus servicios.
- En caso de requerir un accionista, su mínimo retorno esperado sería del 14.15%, es necesario tomar en cuenta dicho valor para identificar si es mejor decisión incrementar el número de accionistas o crear un préstamo a un banco, Exotic Fruits elige pedir un préstamo bancario.
- El valor del TIR de 32.2% es mayor al valor del WACC 12.38%, resultando factible el proyecto puesto que si representa una utilidad representativa y mayor al costo de oportunidad.
- El VAN representa \$ 162.289,69 dólares americanos, valores mayores al valor invertido de \$100.000,00, es factible el proyecto.
- Desde el punto de vista operativo es viable el proyecto debido a que no se necesitan muchos operarios o maquinaria para iniciar la actividad, facilitando la manipulación y transporte de la materia prima, la logística al iniciar es sencilla ya que maneja lo necesario tanto en tiempo como en calidad. Además que el proceso de preparación de materia prima a producto terminado se realizará los 3 primeros años con Agriproduct con la intención de capitalizar a la empresa Exotic Fruits para adquisición de maquinaria e implementación de fábrica a mediano plazo.

## REFERENCIAS

- ADMINISTRACION DE OPERACIONES . (2014). México: McGrawHill.
- Agencia de Información Agroalimentaria EFE. (15 de junio de 2016). <http://www.efeagro.com>. Obtenido de 5% de los alimentos vendidos en EEUU eran ecológicos: <http://www.efeagro.com/noticia/alimentos-ecologicos-eeuu-2015/>
- Agricultural Marketing Resource Center. (septiembre de 2016). <http://www.agmrc.org/>. Obtenido de Mangos: <http://www.agmrc.org/commodities-products/fruits/mangos/>
- AGROCALIDAD. (10 de 2016). AGROCALIDAD. Obtenido de [www.agrocalidad.gob.ec](http://www.agrocalidad.gob.ec)
- ARMANDO ZAMBRANO. (2015). *MATEMATICA FINANCIERA*. MEXICO: ALFAOMEGA.
- Balanza comercial ECUADOR - ESTADOS UNIDOS. (MAYO de 2017). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec>: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/ficha-pais-online/>
- BENAMAYOR, C. D. (Enero de 2017). *Mango Kent*. Obtenido de <https://www.campodebenamayor.es>: <https://www.campodebenamayor.es/frutas-tropicales/mango-kent/>
- Campaña Exportacion 2016 - 2017 Fundación Mango Ecuador. (julio de 2017). <http://www.mangoecuador.org>. Obtenido de Fundacion Mango Ecuador: <http://www.mangoecuador.org/exportaciones-mango-ecuador-usa.php>
- COMEX. (ENERO de 2017). *MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec>: <http://www.comercioexterior.gob.ec/comex/>
- COMPAÑIAS, S. D. (20 de 05 de 2014). *LEY DE COMPAÑIAS*. Obtenido de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec): <https://www.supercias.gov.ec/.../CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Crawford, C. (05 de Abril de 2017). *National Mango Board furthers food safety and nutrition research*. Obtenido de <http://www.thepacker.com>: <http://www.thepacker.com/marketing-profiles/mangoes-marketing/national-mango-board-furthers-food-safety-and-nutrition>
- Dávila, D. (2013). "PROYECTO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE MANGO HACIA EL MERCADO DE CANADÁ (2012-2021)". *TESIS DE GRADO*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.

- Ecuador, D. (20 de Junio de 2017). *VENDO TERRENO EN NOBOL - ZONA URBANA - DE ALTA PLUSVALIA* . Obtenido de [www.doomos.com.ec](http://www.doomos.com.ec): [http://www.doomos.com.ec/de/2183\\_vendo-terreno-en-nobol---zona-urbana---de-alta-plusvalia---oportunidad.html?utm\\_source=casas.mitula.ec&utm\\_medium=referral](http://www.doomos.com.ec/de/2183_vendo-terreno-en-nobol---zona-urbana---de-alta-plusvalia---oportunidad.html?utm_source=casas.mitula.ec&utm_medium=referral)
- Ecuador, F. M. (Agosto de 2016). *Variedades del Mango Ecuatoriano y Valor Nutritivo*. Obtenido de Fundación Mango Ecuador: <http://www.mangoecuador.org/variedades-mango.php>
- Ecuador, P. (2011). *LEY ORGANICA DE REGULACION Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO*. Quito.
- El Productor. (OCTUBRE de 2016). *www.elproductor.com*. Obtenido de PRECIOS A LA BAJA MANGO 2016 A ESTADOS UNIDOS: <https://www.google.com.ec/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=0ahUKEwj045OcoqPWAhWEwiYKHRHcAU0QjRwIBw&url=http%3A%2F%2Felproductor.com%2F2016%2F02%2F15%2Fbajos-precios-marcan-el-inicio-de-2016-para-el-mango-con-destino-a-ee-uu%2F&psig=AFQjCNGI>
- FAO , Corporate Document Repository. (1993). <http://www.fao.org/docrep/>. Obtenido de Mango processing technologies: <http://www.fao.org/docrep/V5030e/V5030E0p.htm>
- Ficha técnica Estados Unidos. (ABRIL de 2017). <http://www.proecuador.gob.ec>. Obtenido de PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-estados-unidos/>
- FUNDACION MANGO. (2017). *FUNDACION MANGO*. Obtenido de [www.mango.org](http://www.mango.org): [www.mango.org](http://www.mango.org)
- Fundación Mango Ecuador. (2015). *Exportaciones por empacadora por variedad de mango*. Obtenido de <http://www.mangoecuador.org/>: [http://www.mangoecuador.org/exportacion-por\\_empacadora\\_por\\_variedad.php](http://www.mangoecuador.org/exportacion-por_empacadora_por_variedad.php)
- Fundación Mango Ecuador. (2016). *Comparativo de Exportaciones por Destino y por semana, últimas campañas de exportación*. Obtenido de <http://www.mangoecuador.org/>: <http://www.mangoecuador.org/exportaciones-mango-ecuador-usa.php>
- Fundación Mango Ecuador. (2016). *Participacion de las exportaciones de mango por cada empacadora*. Obtenido de <http://www.mangoecuador.org/>: <http://www.mangoecuador.org/reporte-exportaciones-historico-mango-ecuador.php>
- FUNDACION MANGO ECUADOR. (2017). <http://www.mangoecuador.org>. Obtenido de Exportaciones por Empacadora por variedad: [http://www.mangoecuador.org/exportacion-por\\_empacadora\\_por\\_variedad.php](http://www.mangoecuador.org/exportacion-por_empacadora_por_variedad.php)

- Global Footprint Network. (2013). <http://www.footprintnetwork.org>. Obtenido de Ecological Wealth of Nations: [http://www.footprintnetwork.org/content/documents/ecological\\_footprint\\_nations/](http://www.footprintnetwork.org/content/documents/ecological_footprint_nations/)
- Guayaquil, M. I. (Enero de 2017). <http://www.guayaquil.gob.ec/>. Obtenido de M. I. Municipalidad de Guayaquil.: M. I. Municipalidad de Guayaquil
- Hardvard Business Review Latin America. (2017). *Cinco Fuerzas de Porter*. Estados Unidos: Hardvard Business Review .
- Importación de Mango desde Ecuador a Estados Unidos. (julio de 2017). *Trade Map, ITC*. Obtenido de <http://www.trademap.org/>: [http://www.trademap.org/Bilateral\\_10D\\_TS.aspx?nvpm=3|842||218||080450||8|1|1|1|2|1|1|1|1](http://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3|842||218||080450||8|1|1|1|2|1|1|1|1)
- International Telecommunication Union. (2015). <http://www.itu.int>. Obtenido de Explorando estadísticas de uso de tecnologías en Estados Unidos: <http://www.itu.int/net4/itu-d/icteye/>
- ITU, portal de estadísticas y data . (2016). <http://www.itu.int/net4/itu-d/icteye/Default.aspx>. Obtenido de Perfil tecnológico de Estados Unidos: [file:///C:/Users/Gabriela%20Benavides/Downloads/Country\\_Profile2016.pdf](file:///C:/Users/Gabriela%20Benavides/Downloads/Country_Profile2016.pdf)
- Jhonson, G. (Enero de 2017). *FRESH TRENDS ORGANIC SPECIAL REPORT*. Obtenido de <http://www.thepacker.com> : <http://www.thepacker.com/fresh-trends-issue-archives/fresh-trends-2017-organic-special-report>
- KOTLER, PHILIP Y KELLER,, KEVIN. (2012). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, E. (10 de FEBRERO de 2017). <http://www.trabajo.gob.ec>. Obtenido de ACUERDO MINISTERIAL : <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/04/ACUERDO-MINISTERIAL-1.pdf>
- National Mango Board U.S. (2017). <http://www.mango.org/>. Obtenido de Mango Varieties and Availability: <http://www.mango.org/en/About-Mangos/Mango-Varieties>
- ORGANIC TRADE ORGANIZATION. (2016). *OTA*. Obtenido de [www.ota.com](http://www.ota.com)
- Plusvalía.com. (Junio de 2017). <http://www.plusvalia.com>. Obtenido de Bodega Industrial 800 m<sup>2</sup> de Alquiler Sector Via Daule: [http://www.plusvalia.com/propiedades/alquiler-bodega-800-m2-via-daule-50457786.html?labs=fallback-legacy&labs\\_source=Recomendados\\_ficha\\_propiedad\\_desktop&userid=0](http://www.plusvalia.com/propiedades/alquiler-bodega-800-m2-via-daule-50457786.html?labs=fallback-legacy&labs_source=Recomendados_ficha_propiedad_desktop&userid=0)
- Portal, Santander Trade. (04 de agosto de 2017). *Estados Unidos , presentación general*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com>:

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general>

PORTALFRUTICOLA. (05 de Septiembre de 2016). *CRECIMIENTO VENTA MANGO 2016 ECUADOR*. Obtenido de Exportaciones Mango Ecuador en Crecimiento:

<http://www.portalfruticola.com/noticias/2016/09/05/exportaciones-de-mango-de-ecuador-se-proyectan-en-12-millones-de-cajas/>

Precio Unitario Mango x País a Estados Unidos. (2016). <http://www.trademap.org/>. Obtenido de Exportadores de Mango a Estados Unidos:

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|842|080450||6|1|1|1|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|842|080450||6|1|1|1|1|1|2|1|1)

PRODUCTIVIDAD, M. C. (Enero de 2017). *MIPRO*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec>: <http://www.produccion.gob.ec/objetivos/>

Productos Importados por Estados Unidos 2016. (Julio de 2017). *Trade Map - ITC*. Obtenido de <http://www.trademap.org/>: [http://www.trademap.org/Product\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|842|08||4|1|1|1|1|1|1|1|1](http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|842|08||4|1|1|1|1|1|1|1|1)

Productos Potenciales. (abril de 2017). <http://www.proecuador.gob.ec>. Obtenido de PROECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/ficha-pais/Estados Unidos>

PROECUADOR. (2012). [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec). Obtenido de Estudio de Mercado Mango a Canadá: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU\\_PPM2012\\_MANGO\\_CANAD%C3%81.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_MANGO_CANAD%C3%81.pdf)

ProEcuador. (2013). <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/perfiles-producto-mercado/>. Obtenido de Ficha Técnica Mango: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/perfiles-producto-mercado/>

ProEcuador. (2016). [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec). Obtenido de Análisis Sectorial de Frutos No tradicionales: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/perfiles-producto-mercado/>

ProEcuador, Ficha Técnica Estados Unidos. (2014). [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec). Obtenido de Ficha técnica Estados Unidos: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/PROEC\\_GC2014\\_ESTADOS-UNIDOS2.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/PROEC_GC2014_ESTADOS-UNIDOS2.pdf)

PROECUADOR, I. d. (2013). *Ficha Producto / Mercado MANGO*. Quito.

- PROMANGO. (2013). <http://www.promango.org/>. Obtenido de Exportaciones de Mango a Estados Unidos, por estacionalidad, país y variedad de mango: <http://www.promango.org/es/exportaciones.html>
- Santander Trade, Center;. (Julio de 2017). <https://es.portal.santandertrade.com>. Obtenido de ESTADOS UNIDOS: POLÍTICA Y ECONOMÍA: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Secretaría de las Naciones Unidas. (Enero de 2010). *CIIU*. Obtenido de <https://unstats.un.org/>: [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev4s.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf)
- SENAE. (Enero de 2017). *Aduanas del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec>: <https://www.aduana.gob.ec/reglamento-copci/>
- SENAE. (Abril de 2017). *Para Exportar*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec>: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/#>
- SERVICIO DE RENTA INTERNA. (08 de 2016). [www.sri-gob.ec](http://www.sri-gob.ec). Obtenido de SRI.
- Solange Merino, M. F. (Mayo de 2015). Plan de Exportación del Mango Tommy Atkins para la empresa "FRUTALANDIA S.A." al estado de Los Angeles, California, Estados Unidos de América. Guayaquil, Guayas, Ecuador: TESIS INGENIERIA COMERCIAL MENCIÓN COMERCIO EXTERIOR.
- Suad Manssur, S. d. (22 de Marzo de 2016). Superintendente de Compañías Ecuador. (D. E.-c.-d.-c.-c.-d.-u.-8.-c.-u.-3. Telégrafo, Entrevistador) Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec>: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-creacion-de-companias-con-capital-de-usd-800-cuesta-usd-365>
- The Packer. (Enero de 2017). *FRESH TRENDS 2017: Analyzing Value - Added*. Obtenido de <http://www.thepacker.com>: <http://www.thepacker.com/fresh-trends-issue-archives/packers-fresh-trends-2017>
- The World Bank. (2016). <http://data.worldbank.org/>. Obtenido de Indicadores Económicos País Ecuador: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=EC>
- Trade Map, ITC . (2016). <http://www.trademap.org/>. Obtenido de IMPORTADORES DE MANGO A NIVEL MUNDIAL: [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3||||080450|||6|1|1|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||080450|||6|1|1|1|1|2|1|1)
- TRADE MAP, ITC. (2016). <http://www.trademap.org/>. Obtenido de Exportadores Mango: [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_Graph.aspx?nvpm=3||||080450|||6|1|1|2|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_Graph.aspx?nvpm=3||||080450|||6|1|1|2|1|1|2|1|1)

## **ANEXOS**

- **Anexo 1: Obtención del registro de exportador ¿Cómo se obtiene el Registro de Exportador?**

Una vez gestionado el RUC en el Servicio de Rentas Internas, se deberá:

**Paso 1**

Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>

Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>

**Paso 2**

Registrarse en el portal de ECUAPASS:  
(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>)

- Aquí se podrá:

1. Actualizar base de datos
2. Crear usuario y contraseña
3. Aceptar las políticas de uso
4. Registrar firma electrónica

Revisar el boletín 32-2012, en el cual se encuentra un video demostrativo sobre el registro al portal ECUAPASS.

El Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) estableció que los exportadores adicionalmente se registren con el Ministerio de Industrias y Competitividad cuando se refieran a:

Exportaciones de chatarra y desperdicios metales ferrosos y no ferrosos. Resolución 400 del 13 de septiembre de 2007 y publicada en el Registro Oficial Suplemento 233 del 17 de diciembre de 2007.

Exportaciones de cueros y pieles. Resolución 402 del 13 de septiembre de 2007 y publicada en el Registro Oficial 222 del 29 de noviembre de 2007.

- **Proceso de Exportación**

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Aforo Automático
- Aforo Documental
- Aforo Físico Intrusivo

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque la mercancía, será automática al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga al depósito temporal o zona primaria, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. Es preciso indicar que en caso de existir una observación al trámite, será registrada mediante el esquema de notificación electrónico. Una vez cerrada la DAE cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito en el punto anterior y adicionalmente se realiza una inspección física de la carga corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE.

(SENAE, Para Exportar, 2017)

## Anexo 2. Encuestas

### 1) Encuestado: Ing, Jhonny Jara

**Cargo:** Director Ejecutivo

**Empresa:** Fundación Mango Ecuador

**Área de conocimiento:** Producción de mango ecuatoriano y su exportación

**Fecha:** 14 de agosto 2017

**Pregunta 1: ¿Que variedad de mango se encuentra mayoritariamente sembrado en Ecuador, cuales son los lugares donde se registra el mayor número de producción, a que se debe?**

La variedad más sembrada en Ecuador es la Tommy Atkins 80%, seguida de la Kent 15% y Ataulfo 5%.

La producción nacional está en el Guayas el 95% debido a la cercanía al puerto y a las empacadoras, las cuales tienen el equipo adecuado para realizar el tratamiento térmico que exige Estados Unidos para eliminar el mosquito que se pega a la fruta y quede limpio de impurezas, mientras que en los Ríos el 5% restante.

**Pregunta 2: En relación a las exportaciones realizadas desde Ecuador a Estados Unidos de mango en los años 2012 a 2016, cuales se exportan con mayor frecuencia? Se basan en alguna tendencia de mercado o preferencia?**

La mayoría de la producción ecuatoriana se exporta a Estados Unidos el 90%, y lo demás se va a Europa.

De igual forma de las exportaciones realizadas a Estados Unidos la variedad de mango mayormente solicitada es la Tommy Atkins, debido a que los americanos se dejan llevar mucho por el color externo del fruto más no por el sabor o la fibra, y también porque su cosecha empieza desde el mes de septiembre hasta mediados de enero.

La variedad Kent también es solicitada pero en menor cantidad, sólo representa el 16% de lo exportado, su producción es tardía para el mes de noviembre, suple el mercado hasta mediados de enero.

**Pregunta 3: ¿Cuáles son los puertos de acceso al mercado estadounidense y su estrategia de comercialización para no saturar la oferta del producto mango y vender a un buen precio en relación a sus competidores?**

Los puertos de acceso al mango ecuatoriano a Estados Unidos son: Los Ángeles (costa oeste), Nueva York y Miami (costa este).

<b>Puerto Destino en Estados Unidos</b>	<b>Exportación de Contenedores (2014 – 2015)</b>
Costa Oeste, Los Ángeles	753
Costa Este, New York	477
Costa Este, Miami	500

Indicando que desde septiembre del año se empiezan a realizar envíos hasta la semana 3 de enero del siguiente año, con mayor volumen en los meses de octubre y noviembre (Fundación Mango Ecuador, 2016)

Nuestros competidores más cercanos son Brasil y Perú, puesto que dependemos de las fechas de producción y exportación que tienen cada uno para poder ingresar con nuestro producto en las fechas que ellos tienen escasez del producto.

La estrategia que utilizamos para el acceso al mercado, poder mantener un buen precio y no saturar la oferta es ingresando al finalizar la temporada de Brasil en el mes de septiembre / octubre hasta mediados de enero que inicia la temporada de Perú.

**Pregunta 4: ¿Cuál es el proceso productivo anual del mango en Ecuador tomando en cuenta que es estacional y no tiene una producción permanente anual?**

Después de la cosecha que termina a mediados del mes de Enero, empieza la época de invierno donde se deja reposar a las plantas hasta que en abril o mayo se realiza su poda, el proceso de floración se da en los meses de junio y julio, para posterior crecimiento del fruto en los meses de agosto y septiembre, iniciando la cosecha desde septiembre a enero del próximo año.

**2) Encuestado:** Ing, Irene Minga

**Cargo:** Especialista en frutas no Tradicionales

**Empresa:** ProEcuador

**Área de conocimiento:** Investigación de mercados y estrategia comercial de Ecuador para exportar al mundo frutos no tradicionales, entre ellos el mango.

**Fecha:** 15 de agosto 2017

**Pregunta 1: ¿Dentro de los estudios de mercado que tiene ProEcuador para frutos no tradicionales se encuentran opciones como la exportación de mango a Canadá, China, no existe para Estados Unidos?**

ProEcuador presenta estudios de mercado que sean oportunidades de negocio de entrada o apertura a nuevos mercados, en el caso de Estados Unidos representa un mercado maduro para el mango, por lo cual no existe una actualización desde el año 2013.

**Pregunta 2: ¿Dentro las exportaciones realizadas a Estados Unidos del mango ecuatoriano, cuales son las variedades más aceptadas o solicitadas en el mercado estadounidense, se identifican alguna tendencia de consumo?**

El mango que mayoritariamente se comercializa en Estados Unidos es el Tommy Atkins solicitado por latinos residentes.

**Pregunta 3: ¿Respecto a los nuevos estudios de mercado realizados del mango para acceso a mercados como el canadiense, europeo y chino, que variedad es la más solicitada y por qué?**

En dichos países solicitan más las variedades Kent y Ataulfo debido a que son menos fibrosos y contienen menos azúcar.

**Pregunta 4: ¿Cuál es la manera en que ProEcuador o el Estado Ecuatoriano apoya a la exportación del mango?**

El estado Ecuatoriano mediante su centro de promoción de las exportaciones ProEcuador apoya mediante ferias internacionales, macro ruedas de negocios nacionales e internacionales, articulación con otros ministerios, asesorías especializadas, el evento Ecuador Exquisito se realiza alrededor del mundo llevando un chef que hace recetas con los productos ecuatorianos.

**3) Encuestado:** Arq. Yamil Farah Checa

**Cargo:** Gerente General

**Empresa:** AGRIPRODUCT

**Área de conocimiento:** Producción y exportación del mango

**Fecha:** 21 de agosto 2017

**Pregunta 1: ¿Qué variedades mayormente exportan a Estados Unidos?**

Tommy Atkins, Kent

**Pregunta 2: ¿En que se basan los consumidores estadounidenses para escoger un mango?**

Se basan en el color externo del fruto. Nueva tendencia Kent por contener menos fibra y menos calorías.

**Pregunta 3: ¿Exportan a otros lugares del mundo a más de Estados Unidos?**

Si, Canadá, Europa y China.

**Pregunta 4: ¿Cómo han accedido a que los compradores internacionales prueben sus productos?**

Macro ruedas de negocios en los países destino, involucrarse en campañas estatales.

**Pregunta 5: ¿Quiénes consideran que son sus mayores competidores?**

Los mangos provenientes de México , Brasil y Perú

**Pregunta 6: ¿Que variedad de mango actualmente es el mejor para producirlo y con menos inconvenientes o costos de producción, más rentable? Y por qué?**

La más producida Tommy Atkins, menos problemas de producción el Kent.

**Pregunta 7: ¿Cuáles son los riesgos a los que se enfrentan las empresas exportadoras ecuatorianas al exportar a Estados Unidos, que recomendaciones o consejos daría para no dar un paso en falso o cometer errores costosos?**

Identificar bien los distribuidores, y que cumplan con los pagos usando herramientas financieras como las cartas de crédito.

**Pregunta 8: ¿Cuál considera la mejor manera de acceder en el mercado estadounidense, mediante distribuidores, mayoristas, marca blanca u otra? ¿Y por qué?**

La marca blanca es la más fácil de acceder pero se pierde la imagen de su empresa.

**4) Encuestado:** Ing. Antonio Saman Salem

**Cargo:**

**Empresa:** BRESSON

**Área de conocimiento:** Producción y exportación del mango

**Fecha:** 21 de agosto 2017

**Pregunta 1: ¿Qué variedades mayormente exportan a Estados Unidos?**

Tommy Atkins, Kent y Ataulfo

**Pregunta 2: ¿En que se basan los consumidores estadounidenses para escoger un mando?**

Les gusta que estén amarillos y con un fuerte aroma, sean dulces y jugosos.

**Pregunta 3: ¿Exportan a otros lugares del mundo a más de Estados Unidos?**

Si, Alemania, Japón y China.

**Pregunta 4: ¿Cómo han accedido a que los compradores internacionales prueben sus productos?**

Degustaciones en supermercados y exposiciones en otros países con ProEcuador.

**Pregunta 5: ¿Quiénes consideran que son sus mayores competidores?**

Los mangos provenientes de Brasil y Perú

**Pregunta 6: ¿Que variedad de mango actualmente es el mejor para producirlo y con menos inconvenientes o costos de producción, más rentable? Y por qué?**

La más producida Tommy Atkins ya la conocemos muchos años y sabemos cómo tratarla.

**Pregunta 7: ¿Cuáles son los riesgos a los que se enfrentan las empresas exportadoras ecuatorianas al exportar a Estados Unidos, que recomendaciones o consejos daría para no dar un paso en falso o cometer errores costosos?**

Usar siempre al banco como intermediario del pago, ellos tienen varias opciones que pueden servir, depende el nivel de confianza que se tenga con el comprador.

**Pregunta 8: ¿Cuál considera la mejor manera de acceder en el mercado estadounidense, mediante distribuidores, mayoristas, marca blanca u otra? ¿Y por qué?**

Es mejor ir directamente con los distribuidores y supermercados.

**5) Encuestado:** Ing. Oscar Orrantia Morla

**Cargo:** Director de Operaciones

**Empresa:** DURAEXPORTA

**Área de conocimiento:** Producción y exportación del mango

**Fecha:** 21 de agosto 2017

**Pregunta 1: ¿Qué variedades mayormente exportan a Estados Unidos?**

Tommy Atkins, Kent y Ataulfo

**Pregunta 2: ¿En que se basan los consumidores estadounidenses para escoger un mango?**

Conocen mucho al Tommy porque es más fácil de darse cuenta que ya está maduro, pero el Kent también lo consumen porque es menos fibroso.

**Pregunta 3: ¿Exportan a otros lugares del mundo a más de Estados Unidos?**

Si, China.

**Pregunta 4: ¿Cómo han accedido a que los compradores internacionales prueben sus productos?**

Envío de producto al distribuidor para que pueda identificar cómo llega el producto, macroruedas de negocios.

**Pregunta 5: ¿Quiénes consideran que son sus mayores competidores?**

Los mangos provenientes de México y Brasil.

**Pregunta 6: ¿Que variedad de mango actualmente es el mejor para producirlo y con menos inconvenientes o costos de producción, más rentable? Y por qué?**

Se vende más la Tommy Atkins pero la segunda es la Kent en la zona Oeste de Estados Unidos.

**Pregunta 7: ¿Cuáles son los riesgos a los que se enfrentan las empresas exportadoras ecuatorianas al exportar a Estados Unidos, que recomendaciones o consejos daría para no dar un paso en falso o cometer errores costosos?**

Conocer a tu comprador a nivel financiero, la experiencia y trayectoria que tiene en el mercado y con otros proveedores.

**Pregunta 8: ¿Cuál considera la mejor manera de acceder en el mercado estadounidense, mediante distribuidores, mayoristas, marca blanca u otra? ¿Y por qué?**

Distribuidores.

