

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE EXPORTACION DE MALANGA ORGANICA A ESTADOS UNIDOS”

*PROYECTO PRESENTADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN
INGENIERIA COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES*

MARIA JOSE SOLANO CHAVEZ

QUITO 27 DE DICIEMBRE DEL 2010

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, María José Solano Chávez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

María José Solano Chávez
Ci: 1719155101

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado
PLAN DE EXPORTACION DE MALANGA ORGANICA A ESTADOS UNIDOS

Realizado por el alumno
María José Solano Chávez

Como requisito para la obtención del título de
INGENIERA COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por el profesor
Lic. Javier Muñoz

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

Director

Los profesores informantes, después de revisar el trabajo escrito presentado, lo han
calificado como apto para su defensa oral ante el Tribunal Examinador.

Milton Jurado
Dr. En Administración

Eco. Humberto Nieto

EXECUTIVE SUMMARY

The present project was realized in order to export malanga 100% organic to Miami - Florida, by the company Nourish S.A. under the negotiation term value FOB.

During the accomplishment of the present project, I have analyzed important subjects, like the yield and viability of the project, obtaining a TIR of 31% and a VAN of 133,017, 83 what means that the project is extremely profitable.

In addition I realized an exhaustive analysis about the present situation on the commerce of malanga in Ecuador and in the world, who are the main buyers of this product, the main producers, their main market, etc.

This project is a essential tool for the company Nourish S.A to has a clearer view of how is due to arrive specifically at the North American market, Florida, but I must say that the added value of my product, I mean, that this is malanga produced 100% organic, without pesticides and chemicals components, gave us the opportunity of find and arrive to new markets.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se realizó con la finalidad de exportar Malanga 100% Orgánica a Miami – Florida, por parte de la empresa Nourish S.A, bajo el término de negociación valor FOB.. Durante la realización del presente proyecto, he topado temas importantes como la rentabilidad y viabilidad del proyecto obteniendo al final un TIR de 31% y un VAN 133.017,83 lo que indica que el proyecto es extremadamente rentable.

Además realicé un exhaustivo análisis de la situación actual sobre el comercio de Malanga en el Ecuador y en el mundo, cuales son los principales compradores de este producto, los principales productores, su principal mercado, etc.

Con este proyecto se logró obtener un panorama más claro para la empresa Nourish S.A de cómo se debe llegar al mercado Norteamericano, específicamente a Florida, pero debo recalcar que el valor agregado de mi producto, es decir, que la Malanga sea producida 100% orgánicamente, sin pesticidas ni ninguna clase de químicos nos facilita la ampliación de encontrar nuevos mercados.

.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios quien, con su sabiduría me dio la fortaleza necesaria culminar con éxito el presente trabajo.

A mis padres, Rodrigo Solano y Jacqueline Chávez porque creyeron en mi, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, siempre han sido mi apoyo gracias por todo lo que me han dado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles. Es por ellos que soy lo que soy ahora.

A mi hermano gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mis sobrinas por brindarme siempre su alegría.

Gracias a mis abuelos y a toda mi familia ya que sin sus consejos, sin sus palabras de aliento y su gran ayuda no hubiera logrado este triunfo en mi vida.

A mi novio Gonzalo, gracias por su apoyo incondicional, su amor y paciencia y por estar siempre conmigo.

Al profesor Javier Muñoz, mi director de tesis, por sus conocimientos, apoyo y gran colaboración, ya que sin su ayuda no me hubiera sido posible culminar este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, mi pilar, mi apoyo y mi amigo incondicional, por darme la paciencia y las ganas de seguir adelante y vencer cualquier obstáculo, por haberme dado los conocimientos la fuerza y el valor necesario para la realización y culminación de esta etapa de mi vida, con la satisfacción de haber cumplido con la elaboración de éste, mi último proyecto universitario, que significó una prueba de conocimiento y evaluación de mis esfuerzos durante mi carrera.

Finalmente te dedico mi tesis por la oportunidad de formarme profesionalmente para poder enfrentar los desafíos de la vida.

PRESENTACION

Se recopiló la información de costos de inversión, de materiales y mano de obra requeridos para establecer la comercialización y venta 100% Orgánica, con esta información se realizó el flujo de caja para determinar la rentabilidad a 5 años bajo. El VAN (Valor Actual Neto), indica la rentabilidad que deja el cultivo durante los primeros 5 años y se determinó sumando los valores presentes de los flujos netos de efectivo de los años 1 a 5 y restándole el flujo neto del año 0. La TIR (Tasa Interna de Retorno), es la tasa de descuento a la cual el VAN es igual a cero. Se determina probando matemáticamente hasta que en el flujo de caja el VAN se hace cero.

Se observó todos los pasos de una cadena productiva, el objeto es abarcar todo lo que respecta a la producción de Malanga 100% orgánica desde su producción hasta su venta.

El factor rentabilidad es el más estudiado en el presente proyecto y debe ser diagnosticado mediante el VAN y el TIR, para ello se analiza los costos con mayor minuciosidad y los requisitos de comercio con Estados Unidos y lograr el mejor costo, para ello se revisó tratados comerciales, barreras arancelarias y demás.

INDICE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.....

RESUMEN EJECUTIVO v

PRESENTACION..... viii

**CAPITULO I: COMPROMISO CON UNA POLÍTICA DE EXPORTACIÓN,
ANTECEDENTES Y DESCRIPCION DEL PRODUCTO 1**

1.1.1 Tema de investigación..... 1

**El siguiente proyecto es un plan de exportación de malanga 100% orgánica a Estados Unidos,
específicamente al estado de Florida. 1**

1.1.2 Actividad principal de la empresa 1

Nourish es una empresa dedicada a la exportación de malanga 100% orgánica..... 1

1.1.3 Misión de la empresa 1

1.1.4 Visión de la empresa 1

1.2 Planteamiento del problema..... 2

1.3 Objetivos de la investigación 5

1.3.1 Objetivo general 5

1.3.2 Objetivos específicos 5

1.4 Justificación 5

1.5 Antecedentes y descripción del producto 7

1.4.1 Malanga..... 7

1.5.2 Variedades 8

1.5.3 Lugares de Producción 8

1.5.4 Utilización 9

1.5.5 Valor nutritivo 9

CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO.....	11
2.1 Análisis Externo	11
2.1.1 Participación en los tubérculos no tradicionales	11
2.1.2 Evolución de las exportaciones	13
2.1.3 Oferta	15
2.1.3.1 Principales países exportadores de malanga	15
2.1.3.4 Competencia Nacional	18
Capítulo III: Análisis de Comercialización.....	21
3.1 Identificación, evaluación y selección de mercados objetivo	21
3.2 Selección de precios.....	25
3.3 Estrategias de marketing	29
5. El centrarse en nichos de mercado, nosotros estamos segmentando el mercado y el mercado más poderoso del mundo, la innovación.....	30
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.....	32
DEBILIDADES Y AMENAZAS	33
3.5 Métodos de distribución	36
3.5.1 Mercado Interno.....	36
3.5.2 Mercado Externo.....	39
3.6 Términos y Condiciones	42
3.6.1 Requisitos para el ingreso de la Malanga al mercado Estadounidense.....	42
3.6.2 Clasificación.....	43
3.6.3 CUOTAS DE IMPORTACION.....	44
3.6.4 INSPECCION DE MERCANCIAS.....	45
3.6.5 REGULACIONES DEL DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE LOS ESTADOS UNIDOS	46

3.7 Organización y procedimientos internos.....	49
3.8 Objetivos de venta. (Proyección de resultados)	52
3.9 Marca	53
CAPITULO IV: Estudio administrativo y legal.....	57
4.1 Descripción del personal.....	57
4.3 Organigrama y Flujograma	61
4.4 Aspectos legales	63
Los aspectos legales que debemos tener en cuenta en el comercio internacional, tanto al realizar una importación como una exportación de mercancías, son muchos y muy importantes. Vulnerarlos puede tener consecuencias nefastas por lo que hace falta prestar mucha atención y acatar todos los requerimientos legales exigidos para llevar a cabo este tipo de operaciones.	
Estados Unidos de Norteamérica	63
Generalidades Geográficas.....	63
5. Población.....	64
8. Principales puertos de entrada a Estados Unidos:	65
9. Barreras arancelarias	66
10. Barreras no arancelarias:	67
Gestión de Exportaciones	72
1.3 Gestión de Exportaciones	72
1.3.1 Procesos y trámites de exportación.....	72
Requisitos para ser Exportador en la ADUANA: En atención al usuario (para otorgar clave).	
.....	72
▪ Ser una persona Jurídica o persona natural registrada como exportador ante la CAE.....	72
▪ Copia del RUC otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).	72
▪ Copia de la constitución de la compañía	72

▪ Autorización a la persona a la que vaya a gestionar el trámite.	72
▪ Copia cedula y de votación a color	72
Documentos para exportar:	73
• Factura (dirección y nombre del consignatario).....	73
• Orden de embarque	73
• Conocimiento de embarque (la guía área, Bill of Lading, o carta porte)	73
CAPITULO V: Presupuesto para la Exportación	77
5.1 Estados Financieros	77
TIR	91
Recomendaciones	99
Glosario	102
• LIBRE CIRCULACIÓN DE MERCANCÍAS: Uno de los principales logros de la CAN en el campo comercial es la libre circulación de las mercancías de origen andino en el mercado ampliado. Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, que han formado una Zona de Libre Comercio, es decir, un espacio en el que sus productos circulan libremente en la Subregión, sin pagar aranceles.	104

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1	7
Grafico 2	61
Grafico 3	70

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	10
Cuadro 2	10
Cuadro 3	12
Cuadro 4	13
Cuadro 5	13
Cuadro 6	15
Cuadro 7	19
Cuadro 8	20
Cuadro 9	22
Cuadro 10	27
Cuadro 11	28
Cuadro 12	28
Cuadro 13	34
Cuadro 14	51
Cuadro 15	77
Cuadro 16	78
Cuadro 17	79

Cuadro 18.....	80
Cuadro 19.....	81
Cuadro 20.....	82
Cuadro 21.....	83
Cuadro 22.....	83
Cuadro 23.....	84
Cuadro 24.....	85
Cuadro 25.....	86
Cuadro 26.....	87
Cuadro 27.....	88
Cuadro 28.....	89
Cuadro 29.....	90
Cuadro 30.....	91

CAPITULO I: COMPROMISO CON UNA POLÍTICA DE EXPORTACIÓN, ANTECEDENTES Y DESCRIPCION DEL PRODUCTO

1.1.1 Tema de investigación

El siguiente proyecto es un plan de exportación de malanga 100% orgánica a Estados Unidos, específicamente al estado de Florida.

1.1.2 Actividad principal de la empresa

Nourish es una empresa dedicada a la exportación de malanga 100% orgánica.

1.1.3 Misión de la empresa

Ofrecer a mis clientes un producto de primera calidad, con beneficios altamente nutritivos que nos permita posicionarnos en el mercado superando las expectativas del consumidor gracias a procesos eficientes que nos permitan brindar la más alta calidad a precios competitivos.

1.1.4 Visión de la empresa

En 5 años alcanzaré una posición envidiable dentro del mercado estadounidense manteniendo como principio fundamental la calidad del producto y la seriedad de nuestra empresa caracterizándose por su flexibilidad para adaptarse a los constantes cambios del entorno y demanda de sus clientes.

1.2 Planteamiento del problema

El cultivo de la malanga en nuestro país se presenta en forma comercial en la zona de Santo Domingo de los Colorados desde el año de 1995, sin embargo, hay referencias de la existencia de este producto en las décadas anteriores en la provincia de El Oro con el nombre de sango.

Las perspectivas de inversión en este cultivo ha sido estimulada por los buenos precios y la demanda permanente en los mercados internacionales de EEUU (principalmente en la costa Atlántica del país), Costa Rica y Puerto Rico, debido especialmente en el primero, a la presencia de población emigrante originaria de países centroamericanos y de la zona del Caribe, como grupos étnicos antillanos, dominicanos, cubanos, jamaquinos, entre otros, quienes consideran a la malanga como producto básico dentro de su dieta diaria alimenticia.

En la actualidad en las zonas productoras del Ecuador como Santo Domingo de los Colorados y sus alrededores (vía a Quevedo, vía Chone y vía Esmeraldas); debido a la falta de información sobre sus usos, diferentes modalidades de preparación para la alimentación humana y la falta de un conocimiento sobre las bondades nutricionales y palatales que en todo caso han demostrado ser superiores al resto del grupo de tubérculos y raíces, la malanga es un producto no consumido por los productores ni comercializado en el país,

toda la producción se destina a la exportación, sin embargo la demanda de estos países es insatisfecha debido al alto número de inmigrantes latinos especialmente en Estados Unidos, además debo argumentar que ya que mi producto es orgánico y está dirigido no solamente a los consumidores de malanga sino también a los estadounidenses cada vez más preocupados por su salud y el medio ambiente, la demanda insatisfecha se incrementa, ya que actualmente la demanda de bebidas y alimentos orgánicos está creciendo rápidamente.

“En Estados Unidos, el mayor mercado del mundo para este grupo de productos, los analistas prevén un crecimiento continuo a corto y mediano plazo, por lo que la producción nacional, no logra cubrir la demanda”¹. Es por esta razón que los productores y negociantes de otros países tenemos buenas oportunidades en este segmento del comercio estadounidense.

“Aun cuando la falta de estadísticas comerciales específicas impide trazar un panorama completo del comercio internacional de productos orgánicos, los datos sobre la venta al detalle sí permiten formarse una idea de su magnitud. Según un estudio del CCI, la venta al detalle en Europa, Japón y Estados Unidos, principales mercados para estos productos, creció en más del doble del 2001 al 2005 (pasando de US\$ 10.000 millones a US\$ 21.000 millones, aproximadamente).

¹ www.forumdecomercio.org

Según Alberto Acosta en la historia de la política económica de un país en este caso el Ecuador es resultado de expertas maquinaciones financieras, la moneda local, el sucre, dio paso al dólar, o sea, una moneda dura circulando en una economía dependiente. No cabe pues mayor distorsión para un intercambio imperfecto². Con una venta al detalle de unos US\$ 9.500 millones en 2005 (1,5% a 2% del total de ventas de alimentos), Estados Unidos es el mayor mercado del mundo para este grupo de productos. También es interesante considerar la venta de alimentos orgánicos en porcentaje respecto de la venta total de alimentos. En la actualidad, dicho porcentaje es muy reducido y se sitúa entre 1% y 3% del total de la venta de alimentos en los principales mercados mundiales, lo que implica un gran potencial de crecimiento³”.

Considerando todos estos factores, mi propósito es llegar por lo menos a un porcentaje del mercado y posicionar mi producto como rico en nutrientes y favorable para la salud.

² Alberto Acosta “Breve Historia Económica del Ecuador”

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un plan de exportación de este nuevo producto, malanga 100% orgánica, hacia el mercado de Miami, Florida, en Estados Unidos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer las preferencias de los clientes respecto a este tubérculo.
- Analizar la competencia, sus ventajas y desventajas frente a los exportadores de malanga ecuatorianos.
- Desarrollar ventajas competitivas para tener una mejor acogida en el mercado americano.

1.4 Justificación

La malanga forma parte de la dieta diaria de millones de personas alrededor del mundo, especialmente en América latina y en Estados Unidos debido sobre todo a la fuerte inmigración recientemente en América y Europa.

Su consumo mundial ha tenido un auge importante aprovechando el interés por parte de sectores crecientes de consumidores.

Existen varias regiones que cuentan con las condiciones adecuadas para explotación y cultivo de malanga en el Ecuador, lo que lo hace un producto con alto potencial para su implantación en el país.

En la actualidad la demanda de productos orgánicos se incrementa con rapidez, ya que los consumidores optan por los alimentos que no contienen pesticidas, antibióticos u hormonas para el crecimiento, son más frescos y nutritivos y de mejor calidad, además de ser ecológicos y no han sido genéticamente modificados, en realidad los estadounidenses son los mayores consumidores de productos orgánicos, seguidos por los europeos, los australianos y los japoneses.

“De los 106 millones de hogares estadounidenses, trece millones compran ya comida orgánica regularmente, lo que representa ventas para el sector de entre 12.000 y 15.000 millones de dólares anuales, según diversos estudios.

Ese sector del mercado alimenticio aumenta anualmente un 20 por ciento, según el último sondeo de la 'Organic Trade Association' (Asociación de Comercio Orgánico), que prevé una tasa de crecimiento parecida para este año”⁴.

Sin lugar a dudas el mercado de Estados Unidos seguirá ofreciendo interesantes oportunidades comerciales a los productores y comercializadores de alimentos orgánicos.

Por los motivos mencionados anteriormente pienso que tengo una gran oportunidad de ingresar en el mercado extranjero y posicionar mi producto aprovechando sus cualidades, pues además de los beneficios de la malanga y de ser un producto orgánico, su precio es

⁴ www.organicconsumers.org

bajo respecto a productos sustitutos de manera que cuento con grandes probabilidades de ingresar con éxito al mercado estadounidense.

1.5 Antecedentes y descripción del producto

1.4.1 Malanga

Grafico 1



“La malanga es un tubérculo, cuyo uso como alimento se remonta a la sociedad neolítica. Su nombre se originó en la Isla de Trinidad y, paulatinamente, fue expandiéndose a través de los demás países”⁵.

“Tiene dos géneros por motivos geográficos: Género *Colocasio*, originario del sureste de Asia para después introducirse en el continente americano; y el Género *Xanthosoma*, cuyo origen es americano (Antillas) desde antes del descubrimiento.

⁵ Revista CYT, Publicación de “Ciencia y Tecnología”, 2007

Es una planta herbácea, sin tallos aéreos, con hojas grandes proveniente de un cormo subterráneo primario, el mismo que es relativamente vertical y del cual nacen cormos laterales y horizontales comestibles. Es un cultivo rico en carbohidratos, por lo que es un buen alimento para niños en crecimiento y adultos”⁶.

1.5.2 Variedades

“En Ecuador existen dos variedades de malanga disponibles: Blanca (*Xanthosoma*), originaria de las Antillas; y Amarilla o Lila (*Colacasia*), originaria de Asia. De ambas, la variedad más apetecida en el mercado exterior es la del Género *Xanthosoma*, la diferencia de consumo de esta variedad es de alrededor de cinco a uno.

Por otro lado, los suelos deben tener una buena capacidad de retención de humedad como son los suelos aluviales, los pardos con carbonatos y los ferralíticos rojos.

1.5.3 Lugares de Producción

Santo Domingo, Patricia Pilar, La Unión, Nuevo Israel, El Esfuerzo, Puerto Limón, Luz de América, Puerto Quito, La Concordia.

⁶ Agricultura y ecología, Pérez Serrano, 2004, Pág. 242-244

1.5.4 Utilización

La malanga tiene utilización muy variada; los cormelos se consumen cocidos, Fritos, o como harina para algunos usos. Es utilizado como sustituto de la papa en sopas o estofados. Tiene un contenido de almidón superior al de la yuca. Las hojas verdes de algunos ecotipos de malanga, con bajo contenido de oxalatos pueden consumirse cocinados como una hortaliza.

1.5.5 Valor nutritivo

Tiene un alto contenido de tiamina, riboflavina, vitamina C y hierro.

Es un excelente alimento por su contenido de proteína del producto húmedo que es de 1.7 a 2.5%”⁷.

⁷ “Cultivo de raíces y tubérculos tropicales”, Álvaro Montalvo, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2003, Pág.53-56,60-62.

COMPARACIÓN DEL CONTENIDO ALIMENTICIO DE LA MALANGA (CORMO) CON TUBERCULOS CONVENCIONALES

(100g de porción comestible, base fresca)

Cuadro 1

ALIMENTO	KCAL	PROTEINA (grs)	CALCIO (grs)
Malanga	8.5	2.5	19.10
Camote	103	1.0	14.00
Papa	76	1.6	17.50
Yuca	121	1.0	28.20

Fuente : <http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos>

COMPOSICIÓN QUÍMICA DE 100Gr. DE MALANGA DE PORCION COMESTIBLE (uso humano).- Base húmeda.

Cuadro 2

COMPOSICIÓN	UNIDAD	CORMELO CRUDO	CORMELO COCINADO
Humedad	Gr	71.9	72
Proteína	Gr	1.7	1.0
Grasa	Gr	0.8	0.2
Carbohidratos	Gr	23.8	25.7
Fibra	Gr	0.6	0.4
Cenizas	Gr	1.2	0.7
Ca.	Mg.	22.0	26.0
P.	Mg.	72.0	32.0
Fe.	Mg.	0.9	0.6
Vitam. A Retinol	mcg-meq	3	
Tiamina	MG	0.12	0.08
Riboflavina	MG	0.02	0.01
Niacina	MG	0.6	0.4
Ácido ascórbico	MG	6	
Energía	Mcal/Kg.	3808	3892

Fuente : <http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos>

CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Participación en los tubérculos no tradicionales

La malanga, el ñampí, el tiquisque, la yuca, el ñame y el yampí (papa china) son un conjunto de productos no tradicionales de exportación que se conocen en términos genéricos como “raíces y tubérculos”. Su cultivo se da en toda la región costa. En la gran mayoría de los casos se trata de plantaciones pequeñas desarrolladas por productores familiares, aunque actualmente y debido a que especialmente muchos de ellos son destinados únicamente a la exportación ha incrementado el número de productores de manera considerable. Los productores de raíces y tubérculos venden su producción a una gran cantidad de plantas empacadoras, que han surgido en la región en la última década. En dichas plantas empacadoras los productos se seleccionan, se lavan, se secan, se emparafinan y se empaquetan en cajas. Cada pequeña empacadora envía el producto a otra mayor y esta lo remite a su vez a la empresa exportadora.

En el caso de los productores de raíces y tubérculos no tradicionales, el principal reto que enfrentan es cómo lograr una mayor participación en las ganancias de la comercialización del producto. Hasta ahora el agricultor se limita a cultivar y a vender la cosecha, mientras hay muchos intermediarios entre el agricultor y el consumidor final, que obtienen una parte importante de los ingresos. Los productores organizados están haciendo esfuerzos para participar más en la comercialización de sus productos. Uno de estos esfuerzos es la idea de

crear un consorcio, por medio del cual algunos grupos de pequeños productores exportarían directamente su producción.

Cuadro 3

Años	EXPORTACIONES NO TRADICIONALES	EXPORTACIONES DE MALANGA	% Malanga sobre los no tradicionales
2005	782600	501.01	0.064018656
2006	1095640	751.5	0.068591417
2007	1533896	1127.3	0.073490804
2008	2147454.4	1690.9	0.078740147
2009	3006436.16	2536.4	0.084364443
Fuente: BCE			

En el año 2002, la participación de la malanga en el valor total de las Exportaciones No Tradicionales (ENT) es de 0.0602%. La participación en el Producto Interno Bruto – PIB ha tenido un incremento muy grande en los últimos tres años, y en el 2002 fue de 2.24%. Por otro lado, el impacto al nivel de empleo es de 3000 trabajadores directos para las actuales 2500 hectáreas. Además, está implícito el personal ejecutivo y de comercialización para esos cultivos, el mismo que representa unas 950 personas más. Es decir, que esta actividad beneficia directamente a 3950 familias de cinco miembros promedio cada una.

2.1.2 Evolución de las exportaciones

Cuadro 4

Años	TONELADAS METRICAS	VARIACION % (TM)	VARIACION% (1000 US\$ FOB)%	US\$/TM
2005	32.09	501.01	15612.65192	0.49
2006	44.93	75.2	1672.784134	0.24
2007	62.90	11.3	179.2268715	0.24
2008	88.05	1.7	19.20287909	0.36
2009	123.28	0.3	2.057451331	0.24

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Cuadro 5

La malanga, como ítem del sistema armonizado, consta dentro de la partida arancelaria 071490 con la descripción “los demás”, incluida en el capítulo “Raíces de yuca, arrurruz o salep, aguaturmas, camotes y raíces y tubérculos similares ricos en fécula o inulina, frescos, refrigerados, congelados o secos”. La exportación de la malanga es posible identificarla analizando las partidas “CUCI”^[1] del Banco Central del Ecuador, instauradas desde 1997. De acuerdo con este registro interno de la institución en mención, la malanga, constituye el rubro de más importancia dentro de la respectiva partida arancelaria.

La malanga en Ecuador genera una entrada de divisas a nivel de los productos no tradicionales menor al 1%. Los ingresos por concepto de malanga están ligados directamente al precio internacional, pues más del 80% de la producción se exporta. Es notable que haya habido una variación en los ingresos por exportaciones de malanga en Ecuador, debido a que el mercado de este tubérculo no es muy estable en precios. Estas variaciones también se deben a aumentos de producción nacional de este cultivo como consecuencia del aumento del área sembrada y por una mayor experiencia.

La cantidad exportada anualmente de malanga se ha incrementado durante el período analizado, alcanzando su máximo en el año 2009. Este aumento está dado por el aumento de hectáreas dedicado a la actividad de la malanga, el mismo que creció en cinco años, de 150 hectáreas en 2005 a aproximadamente 5000 hectáreas en el año 2009. A pesar de que en años anteriores como en el 98 las exportaciones de malanga fueron muy bajas a consecuencia del Fenómeno de El Niño que causó terribles daños al sector agrícola en general. En lo que respecta a los valores FOB exportados, en el año 1998, el ingreso por exportaciones de malanga fue de US\$15.71 mil pero a partir de ese año se ha venido dando un aumento del ingreso FOB por malanga, alcanzando los US\$29 mil.

A partir del año 2000, se incrementa la exportación notablemente, por lo cual los ingresos empiezan a crecer aún más que los años anteriores, hasta llegar al año 2009, en el que los ingresos registrados por la exportación de este producto llegaron a 123.28 toneladas. Sin

embargo el pico fue en el 2001, cuando el valor FOB de las exportaciones fue US\$ 644 mil. La caída del 2002 se debe a una caída en los precios internacionales.

Cuadro 6

PARTICIPACION DE LA MALANGA SOBRE EL PIB 2006 - 2010		
Años	PIB (1000 US\$)	% DE MALANGA SOBRE EL PIB
2005	19710.1	0.07970
2006	13769.00	0.21270
2007	13649.00	134.000
2008	17981.00	3.58
2009	21037.00	2.2
Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR		
Elaborado por: Autora del proyecto		

2.1.3 Oferta

2.1.3.1 Principales países exportadores de malanga

Los países exportadores de este tubérculo son: República Dominicana, Costa Rica, Nicaragua, Cuba, Venezuela, Perú, Honduras, Panamá, y otras islas del Caribe. Sin embargo, distintas fuentes consultadas afirman que las mayores extensiones de este cultivo se encuentran en República Dominicana y Costa Rica.

Por factores que analizaremos a continuación, la mayor competencia para nosotros es Costa Rica, ya que República Dominicana ingresa al mercado estadounidense por el Estado de

Florida. Por el contrario, Costa Rica lo hace también por California lo que convierte a este país en nuestro mayor competidor y será analizado con mayor detenimiento.

2.1.3.2 República Dominicana

Es considerado como el país más experimentado en este cultivo, debido a sus casi quince años de exportar la malanga de manera continua con alrededor de catorce mil toneladas métricas promedio al año.

Su principal cliente es Estados Unidos, país del cual es el principal proveedor de malanga, aprovechando la gran población de ascendencia caribeña asentada en las principales ciudades norteamericanas. Por otro lado, República Dominicana tiene la facilidad de un rápido acceso a su principal mercado a un relativo bajo costo gracias a su ubicación geográfica. Dentro de Estados Unidos, su mercado natural lo constituyen las ciudades de la costa este, principalmente las ciudades del Estado de Florida, debido al menor costo de flete por no tener que atravesar el Canal de Panamá.

República Dominicana es uno de los competidores más importantes para Ecuador por su ubicación con respecto al mercado más importante que comparte con Ecuador y por la experiencia. La diferencia de la estacionalidad de la oferta entre ambos países es lo que reduce el impacto sobre el mercado para ambos países, dado que en la época de producción

más alta para Ecuador (Septiembre-Febrero), República Dominicana sufre un bajón en la producción a causa de aspectos climatológicos (temporada de huracanes).

Este impacto también es reducido para nosotros como empresa ya que no compartimos el mercado con este país, nos dirigimos a otro Estado diferente del que ellos atacan.

2.1.3.3 Costa Rica

Costa Rica es, al parecer, igual de experimentado que República Dominicana, añadiendo que Costa Rica tiene un alto desarrollo tecnológico agropecuario debido a la gran calidad de preparación técnica disponible en ese país a través de sus reconocidos centros de educación superior.

Su nivel de exportación alcanzó aproximadamente los nueve millones de dólares y once mil toneladas en 2008, valor del cual 85.35% fue destinados a Estados Unidos. En el año 2009, el volumen de exportación descendió un 24% a ocho mil toneladas métricas, equivalente a un valor de ocho millones de dólares. Este nivel se mantuvo para el año 2010.

Sin embargo en el 2002, los volúmenes de malanga exportados por este país se incrementaron considerablemente a casi 13 mil Toneladas Métricas. No obstante, los ingresos decrecieron de 10 millones de dólares en el 2001 a 8 millones de dólares en el 2002, seguramente por un descenso en los precios internacionales.

El principal mercado de exportación de la malanga costarricense es Estados Unidos, país al que en promedio anual en los últimos cinco años se ha enviado el 85% del tonelaje exportado.

Las comunidades centroamericanas residentes en Estados Unidos constituyen el cliente más importante para la malanga originaria de Costa Rica. Esta situación, además de su cercanía geográfica, gracias al acceso a ambos lados del océano, convierte a este país en el productor -exportador de malanga con mayores ventajas. Siguen a Estados Unidos otros países de América como Puerto Rico, Canadá y Honduras; y de Europa como Holanda y Reino Unido.

2.1.3.4 Competencia Nacional

Tomando como referencia las importaciones de Estados Unidos, Ecuador ocupa el cuarto puesto, de acuerdo con el volumen promedio anual adquirido por este mercado en los últimos cinco años. Este puesto significa que la demanda estadounidense ha sido satisfecha en promedio en un 4% por producto ecuatoriano durante este período, es decir, 1,593 Toneladas Métricas promedio anuales.

Cuadro 7

PRODUCCION Y RENDIMIENTO DE LA MALANGA			
PERIODOS	SUPERFICIE,	PRODUCCION	EN EL ECUADOR
AÑOS	Sup. Ha.	Producción TM	Rendimiento (TM/Ha)
2006	6400	19200	3
2007	10880	32640	3.1
2008	18496	55488	3.5
2009	19000	57000	3.9
2010	20000	60000	3.9
Estimado 2010 Fuente : http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/raices/malanga/malanga.pdf Elaborado por: Autora del proyecto			

Desde el 2006, Ecuador ha incrementado gradualmente su abastecimiento al mercado estadounidense. En el año 2008, se ubicó como el cuarto proveedor para este mercado al cual abasteció de aproximadamente cuatro mil Toneladas Métricas. Se prevé que el crecimiento del área sembrada de malanga, permita al país ocupar un sitio más alto en los próximos años en el mercado en análisis.

Los siguientes son los principales exportadores de malanga del Ecuador.

Cuadro 8

EXPORTADORES	AÑO 2001					
	KILOS	FOB	V.KILO USD.	T.CAJAS	V.CAJA USD.	KILOS/CAJA
AZOGAN S.A. (ECUADOR) *	964,572	578,655.55	0.60	45780	12.64	21.07
ROBERTO SOTO ROMERO IMP.EXP. (ECUADOR)	373,911	231,804.50	0.62	19695	11.77	18.99
THREE POINT CORPORATION S.A (ECUADOR)	351,381	206,976.85	0.59	17907	11.56	19.62
MONTESDEOCA L.FERNANDO (HCDA P.PILAR) (ECUADOR)	224,752	45,196.00	0.20	11967	3.78	18.78
EXPORTADORA HIGHLAND GOURMET S.A.(ECUADOR)	209,608	42,954.50	0.20	11232	3.82	18.66
FLEVI S.A. (ECUADOR)	194,426	56,866.55	0.29	10478	5.43	18.56
MAURO QUITO OCHOA (ECUADOR)	196,073	47,800.00	0.24	9560	5.00	20.51
HECTOR SAMUEL GONZALEZ BERRIOS (ECUADOR)	177,036	9,600.00	0.05	7680	1.25	23.05
AMARTIL S.A. (ECUADOR)	128,927	28,143.00	0.22	6254	4.50	20.62
SATROPIC SABOR TROPICAL S.A. (ECUADOR)	113,585	4,887.00	0.04	4671	1.05	24.32
RAMZY EXPORT IMPORT CIA.LTDA. (ECUADOR)	83,608	17,661.15	0.21	3804	4.64	21.98
BAJESPEC ESPECIES DE BAJAMAR S.A. (ECUADOR)	47,900	1,920.00	0.04	1920	1.00	24.95
PAPIYUS S.A. (ECUADOR)	34,262	5,024.00	0.15	1608	3.12	21.31
AGRICOLA MONTEBELLO S.A. (ECUADOR)	21,772	6,720.00	0.31	960	7.00	22.68
INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA (ECUADOR) *	16,039	2,527.40	0.16	778	3.25	20.62
GUSTAVO RAFAEL MANRIQUE MIRANDA (ECUADOR)	14,627	2,250.00	0.15	750	3.00	19.50
G D K S.A. GABRIELA, DENNISEY KIARA (ECUADOR)	15,925	6,209.00	0.39	693	8.96	22.98
ALFONSO BORJA SAENZ DE VITERI (ECUADOR)	12,878	2,704.00	0.21	676	4.00	19.05
ISABEL A. DIAZ ZAPATA (ECUADOR)	11,500	2,801.40	0.24	625	4.48	18.40
HENRY MICHAEL PALACIOS WANKE (ECUADOR)	6,728	1,035.00	0.15	345	3.00	19.50
EXP.IMP.PAVAR PAREDES VARGAS LUIS A. (ECUADOR)	6,183	951.00	0.15	317	3.00	19.50
HEBB CIA.LTDA. (ECUADOR)	7,299	912.00	0.12	304	3.00	24.01
AGRIEXEL S.A.(ECUADOR)	992	416.00	0.42	208	2.00	4.77
GIOVANNI CASTRO R.(ECUADOR)	4,727	970.00	0.21	200	4.85	23.64
UNION BANANEROS ECUATORIANOS S.A."UBESA"	4,081	2,340.00	0.57	180	13.00	22.67
EKOSTAR S.A. (ECUADOR)	1,815	540.00	0.30	90	6.00	20.17
TOTAL	3,224,607	1,307,814.90	0.41	58682	8.24	20.32

Fuente : <http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/raices/malanga/malanga.pdf>

Nuestro mayor competidor es la empresa AZOGAN S.A., que cubre casi el 30% de las exportaciones.

Capítulo III: Análisis de Comercialización

3.1 Identificación, evaluación y selección de mercados objetivo

Anteriormente los principales países consumidores de malanga eran África, Asia, y Oceanía pero estudios realizados durante los últimos años, muestran que debido a la fuerte inmigración de latinoamericanos hacia Norte América y Europa se ha incrementado notablemente el consumo de malanga, ya que este tubérculo forma parte de la dieta de millones de personas alrededor del mundo.

De acuerdo a las cifras proporcionadas por el Banco Central del Ecuador del año 2003 al 2009, pude constatar que Estados Unidos es nuestro principal socio comercial con un porcentaje promedio del 74.98%, seguido por Puerto Rico con un porcentaje de 23.42% seguido del mercado europeo con un porcentaje de 0.54%.

Cuadro 9

DATOS (VALORES) DE EXPORTACIONES DE MALANGA DESDE EL ECUADOR AL MUNDO 2003 - 2008 (EN KILOS)							
PAÍS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL POR PAÍS
Estados Unidos	2,675.57	2,815.20	6,283.38	6,521.91	7,280.03	9,650.34	35,226.43
Puerto Rico	1,371.30	1,082.88	1,719.93	1,473.52	2,749.42	2,607.24	11,004.29
España	93.54	34.54	6.02	24.55	23.83	69.55	252.03
Reino Unido	70.76	0.04				38.13	108.93
Canadá	5.6				11.77		17.37
Holanda	0.01	0.14	67.39	0.75	0.01	183.51	251.81
Argentina		73.62					73.62
Costa Rica		24.54					24.54
Perú		0.02					0.02
Alemania			9.6				9.6
Rusia			5.38				5.38
Chile			0.06				0.06
Francia				2.89	2		4.89
TOTAL POR AÑO	4,216.78	4,030.98	8,091.76	8,023.62	10,067.06	12,548.77	46,978.97

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado Por: Autora Del Proyecto

En los últimos años la demanda de productos orgánicos, ha aumentado considerablemente, debido a muchos motivos entre los cuales podemos destacar que los consumidores perciben a estos alimentos como saludables, con mejor sabor y además no contribuyen con el daño causado al medio ambiente, otros consumidores los prefieren porque los consideran frescos y por el deseo de promover su salud a largo plazo.

A pesar de que no se tienen datos consolidados y a la falta de estadísticas comerciales específicas acerca del crecimiento de la demanda de orgánicos que impiden definir un panorama completo del comercio internacional de productos orgánicos, los datos sobre la venta al detalle sí permiten formarse una idea de su magnitud. Según un estudio del CCI (Centro de Comercio Internacional), la venta al detalle en Europa, Japón y Estados Unidos, que son los principales consumidores y demandantes de estos productos, creció en más del doble de 2007 al 2009 “(pasando de US\$ 21.000 millones a US\$ 30.000 millones, aproximadamente). Con una venta al detalle de unos US\$ 9.500 millones en 2001 (1,5% a 2% del total de ventas de alimentos), Estados Unidos es el mayor mercado del mundo para este grupo de productos.”⁸

“Sin embargo se ha podido analizar la venta de productos orgánicos en porcentaje respecto al de productos normales en estudios realizados a partir del año 2009, se considera que

⁸ Fórum de Comercio Internacional “Asesoría para Potenciar y Estimular el Comercio”

dicho porcentaje se sitúa entre el 4% y 7% del total de la venta de alimentos en los mercados principales por supuesto, lo que quiere decir que existe un gran potencial de crecimiento, además de las cifras proporcionadas por la Organic Trade Association (OTA), que aseguran que la demanda aumenta en un 20 por ciento anual.”⁹

Si hemos de hablar de la oferta de productos orgánicos, está aún no cubre una demanda creciente a pesar de los 27 millones de hectáreas certificadas a nivel mundial.

Todo esto se ha dado gracias al impulso de programas nutricionales y a que definitivamente en estos tiempos la gente ha tomado conciencia acerca de lo importante que es consumir alimentos sanos libres de químicos, podemos ver que se ha incrementado notablemente el consumo de productos orgánicos por parte del mercado estadounidense y al ser la Malanga un producto de crecimiento de bajo costo y aprovechando las nuevas tendencias de consumo nutritivas, este tubérculo es sin duda un producto agrícola muy apetecido por este mercado.

En conclusión, y después del pertinente análisis acerca de los consumidores de malanga, se ha decidido tomar como mercado meta Estados Unidos, debido a su potencial de consumo del tubérculo y la demanda de productos orgánicos.

⁹<http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/485/>

3.2 Selección de precios

Es bien sabido que la política de precios en comercio exterior es uno de los aspectos más importantes y hasta complicados, ya que se debe tener en cuenta varios aspectos como por ejemplo realizar un correcto seguimiento del mercado al que queremos llegar, tener clara la imagen que se desea mostrar en ese mercado y por supuesto determinar la estrategia de precios y establecerlo.

Para poder conocer el mercado también debemos analizar los precios de nuestros competidores, ya que así podríamos basarnos en ellos para poder establecer un precio competitivo para el resto de los exportadores.

De acuerdo a la imagen de la empresa, al ser ya una exportadora conocida y prestigiosa, su imagen está bastante bien establecida, principalmente se resalta su seriedad, su compromiso y cumplimiento con sus clientes además de que sus productos son de muy buena calidad. Por lo al establecer el precio es muy importante considerar estos aspectos. En el entorno de las exportaciones son muy importantes las estrategias de fijación de precios, ya que determinaran, a más de los ingresos, los beneficios económicos del proyecto.

Para establecer una estrategia de precios, primero debemos instaurar la estrategia de venta, que en este caso es directa, ya que el producto será entregado directamente a las tiendas comercializadoras de malanga, debido a que al ser una exportadora ya constituida y conocida, los contactos en el extranjero ya están hechos y definidos.

Además, es importante tomar en cuenta ciertos factores tanto internos como externos para fijar el precio de este producto no tradicional; dentro de los factores internos se distinguen los objetivos y metas de este plan de exportación, la producción del producto de exportación e industria del exportador, mientras que en los factores externos encontramos los aspectos relacionados con el mercado internacional, en este caso el mercado estadounidense.

Luego de tomar en cuenta estos aspectos, considero que es necesario un precio que cubra los gastos necesarios para el proyecto de exportación, incluido el transporte hasta el muelle nacional para realizar el respectivo embarque de la mercancía al barco proveído por el comprador, es por esto que la facturación se realizará con precios FOB, ya que es el incoterm que proporciona estos beneficios.

Cuadro 10

VALOR FOB POR AÑO		
PERIODO 2006 - 2010		
AÑO	PESO EN KILOS	FOB-DÓLAR
2006	10067,06	4164,38
2007	13087,2	4997,256
2008	17013,33	5996,7072
2009	22117,33	7196,04864
2010	28752,53	8635,25837
Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR		
Elaborado por: Autora del proyecto		

Según el Banco Central del Ecuador los precios promedio de malanga desde el año 2006 hasta el 2010 es de \$0,51, sin embargo en el cuadro siguiente podemos ver los precios de exportación detallados desde el año 2002.

Cuadro 11

PRECIO POR KILO	
PERIODO: 2002 – 2008	
AÑO	PRECIO POR KILO
2006	\$ 0.52
2007	\$ 0.58
2008	\$ 0.84
2009	\$ 1.26
2010	\$ 1.89
Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	
Elaborado por: Autora del proyecto	

Mediante este cuadro podemos observar que el porcentaje de crecimiento en esos años es de 160% en el precio FOB.

Cuadro 12

PRECIO FOB PARA AÑO 2009 - 2010		
PESO - KILOS	FOB-DÓLAR	PRECIO/KILO
4,193.45	4,619.06	\$1.06

Fuente: Banco Central Del Ecuador.

Elaborado Por: Autores Del Proyecto.

El precio FOB vigente para el año 2009 y principios de 2010 es de \$1.06 por kilo, precio que estableceré para el producto de este proyecto.

3.3 Estrategias de marketing ¹⁰

Con el fin de entrar al mercado mediante un producto diferente, sano y de consumo fácil para así lograr cambiar la mentalidad del consumidor que hoy en día sufre de problemas de salud gracias a la comida chatarra y pretendiendo ayudar al consumidor como al medio ambiente para poder satisfacer la necesidad de nuestro mercado meta y evitar la contaminación al que muchos productos comestibles están sujetos debido a los compuestos químicos que contienen; se citó algunas estrategias, que se mencionan a continuación:

1. Reducir al máximo los costos: Hoy se recomienda evitar las escalas burocráticas, gerencias, vicepresidencias, es lo pasado, ahora una planificación horizontal es lo recomendado y la independencia de los departamentos, para poder ejercer bien el mercado de Malanga debemos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, estableciendo el mínimo costo, pero sin deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene del producto
2. Otra estrategia que se ha demostrado que funciona y es una apuesta segura si se consigue llevar a término, es centrarse en conseguir que el cliente viva una

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/sietegana.htm>

experiencia excepcional, única, diferente que se consigue al entregar un producto 100% orgánico.

3. Penetrar en la mente del consumidor y dejar una huella de marca, es el objetivo de cualquier departamento de marketing, en nuestro caso el centro de Acopio permite que se realice una venta adecuada y facilita el ingreso de la materia prima, sus agentes vendedores inmediatamente establecen contactos con los mayoristas de los distintos países de destino mencionados anteriormente, los agentes establecen mapas que colocan como referente en sus estrategias dentro de las labores cotidianas.
4. En el asunto transporte cuenta con transporte propio, todo ello imprime calidad al producto ya que nuestros clientes quieren lo mejor y sólo lo mejor.
5. El centrarse en nichos de mercado, nosotros estamos segmentando el mercado y el mercado más poderoso del mundo, la innovación.
 - El empaque primero debe proteger el producto, esto se consigue con empaques de fundas de PVC (gruesas), que permitirán ver el producto y conservarlo, donde el llenado deberá ser por peso.
 - El diseño, debe ser de la característica que requiere algo al menudeo, una funda gruesa con agarradera para su transporte a mano, semi – transparente para que se pueda observar el producto y en la funda grabadas las características del producto junto con la marca.

- Ahora se puede colocar un chip que indica la hora y la temperatura, esto puede ser bastante novedoso para los clientes.
- En Estados Unidos actualmente se utiliza la estrategia de Marketing con Orientación al Mercado, estos procesos de comercialización fueron analizados por las Universidades Americanas, Harvard en especial, y poco a poco se ha ido desarrollando toda una serie de teorías, para asegurar el éxito de cualquier actividad comercial, ahora el mercado exige manufactura orgánica y el concepto de mercadeo orientado al cliente se preocupa de orientar a las personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido. Esto es dando a cada cual lo suyo. Este nuevo paso lo impulsa la creación de nuevas tecnologías, su reducción de precio y la Globalización de la economía.

Como se dijo Nourish S.A. cuenta, una vez receptada la mercancía, con una inmediata distribución a los sitios de destino, que hoy por hoy se da a varios países.

De igual forma la reingeniería es uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto en las últimas décadas, debido a que su rápida y abrumadora expansión ha provocado y continúa provocando cambios de grandes dimensiones en muchas organizaciones, lo que mejora su performance, en apenas diez años la reingeniería ha completado casi todas las etapas por las que pasan los enfoques. En efecto, de la fase emergente paso rápidamente a la fase de alto impacto y diseminación del enfoque en el mundo empresarial, produciéndose casi de inmediato la fase crítica, en que desde diversos ángulos se

cuestionaron varias de sus propuestas. Ahora está por ingresar a la fase madura, donde la experiencia acumulada enriquece sustancialmente la aplicación del enfoque, disminuyendo el riesgo de fracaso en su aplicación.¹¹

3.4 FODA

Grafico 2



Fuente: Serna Gómez Humberto¹²

Elaborado por: Autora del proyecto

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

¹¹ HAMMER, Michael; CHAMPY, James; *Reingeniería*

¹² H. Serna Gómez, Planeación y Gestión Estratégica, Legis editores, Bogotá 1994 pg. 102

El producto entraría a competir con su elegante presentación higiene, tratamiento del producto, empaque, valor nutricional, la rapidez en tiempos de entrega.

NUESTRAS FORTALEZAS

- La Malanga será un producto de calidad con un adecuado tratamiento y empaque.
- Tiene un alto valor nutricional.
- Facilidad para el consumidor adquirir el producto.
- Nuestra principal fortaleza serán los precios accequibles sin disminuir la calidad, obteniendo de esta manera una buena demanda en el mercado, se contara con programas educativos y medicinales, mostrando así las ventajas de seleccionar el nuestro.

OPORTUNIDADES

- Nuevas herramientas de investigación.
- Estudios de mercadeo
- Nueva idea de negocio
- Amplio mercado por conquistar

DEBILIDADES Y AMENAZAS

- Poco capital de inversión
- Nuevo servicio en el mercado

AMENAZAS

- Nuestra principal amenaza sería la posibilidad de la no ampliación de la ATPDEA por parte de USA hacia el Ecuador, por las malas políticas actuales.

Cuadro 13

DÉBILIDADES	AMENAZAS
- Poco capital de inversión - Servicio poco conocido en el mercado	- Poco conocimiento de los grandes productores agrícolas - Entrada de nuevos productos sustitutos -
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Bajos precios. - Datos nutricionales en sus empaques - Excelente servicio pos – venta - Educación, puntualidad e higiene de producto - Alto valor nutricional	- - Nuevas herramientas de investigación. - Estudios de mercadeo constantes - Entrega de producto a través de una buena logística

Análisis de Vulnerabilidad. Este análisis presiona al nivel ejecutivo a adoptar una visión sumamente crítica del diagnóstico estratégico, ya que este puede tener ciertas distorsiones dependiendo de la compañía.

Identificación de puntales. Los puntales son los elementos de los cuales depende nuestra firma para sobrevivir. Estos pueden referirse a los recursos humanos, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la estructura Traducir los puntales en amenazas para el negocio. Nos debemos preguntar qué pasaría si llegara a ocurrir tal evento? Esta conversión de puntales en amenazas debe ser realizada por los ejecutivos de nuestra empresa, y luego compartida con todos.

- Evaluación de las consecuencias.
- Valorizar el impacto. SE la puede hacer en una escala de 0 a 10, en la que 0 da a entender ausencia de impacto en la empresa y 10 se referirá a consecuencias desastrosas. En esta calificación se utiliza mucho el juicio, la experiencia y la responsabilidad de nuestros ejecutivos.

3.5 Métodos de distribución

3.5.1 Mercado Interno

Según Carlos Gonzáles en su libro Gestión de calidad nos indica que la distribución debe guardar concordancia con el proceso productivo en lo que calidad se refiere, los controles estadísticos del proceso son herramientas que ayudan a la incorporación de la calidad en todas las actividades relacionadas con la fabricación de productos, siendo estas herramientas un instrumento que nos lleva a conocer, controlar y mejorar los procesos de fabricación; por lo tanto la distribución estará acorde a los volúmenes de compra a pequeños productores jugando con los tiempos para no tener volúmenes retardados o pedidos mal atendidos, debe haber sincronización.¹³

La comercialización interna del país se la identifica en las siguientes provincias: Pichincha, Imbabura, Santo Domingo, Los Ríos, Azuay, Guayas y Tungurahua en donde la Malanga es vendida por los productores a los intermediarios, que transportan el producto a los principales centros de consumo del país En la Localidad de Limones en Santo Domingo se dan charlas a los productores sobre la siembra y el manejo del cultivo de malanga, lo que es un objetivo alcanzar sin precedentes, en los últimos años en el Ecuador con respecto a la Malanga.

¹³ GONZALEZ, Carlos, *Control de Calidad*,

De manera similar la comercialización en las demás provincias han sido encaminadas a disminuir precios ya que estos a nivel mundial han ido descendiendo rápidamente, debido principalmente a una disminución de la demanda en las principales destinaciones de las importaciones. Las perspectivas a corto plazo se presentan alentadoras, la distribución o comercialización de la Malanga se lo hace por medio de los supermercados, la comercialización se la realiza a través de comercializadoras, como socios directos.

Los principales comercializadores de Malanga importada son:

GOYA FOODS, Miami

DEL HOGAR, Miami

BROOKS TROPICALS, Miami

JUAN LUIS MAYNOLDI, Miami

También tiene que ver los precios mundiales del petróleo que hará que los precios de la Malanga descieran o sean subvencionados por los gobiernos para que siga siendo una materia prima alternativa en la producción de energía.

Como la Malanga es un tallo subterráneo, se utilizan para la alimentación humana pero también animal y para diferentes usos industriales. La Malanga es de gran importancia ya que forma parte de la dieta diaria de millones de personas alrededor del mundo,

originalmente en África, Asia, Oceanía, y debido sobre todo a la fuerte inmigración a occidente recientemente en América y Europa. Además que se enmarca dentro de los productos exóticos o no tradicionales, cuyo consumo mundial ha tenido un auge importante aprovechando el interés por parte de sectores crecientes de consumidores y debido a que existe escasa oferta de la producción los atributos por los cuales prefieren el consumo de tubérculos debe ser explotado

El volumen del consumo de frutas, verduras y tubérculos incrementó en un 2,5% en el período 2005-2009, alcanzando un total de 356 millones de toneladas en 2008. Se espera que el volumen consumido incremente en un 1,5% para finales de 2013., lo que significaría un total de 386 millones de toneladas, por ello la distribución en supermercados y consumo frito, empacadas en cajas de 40 libras en bolsas individuales de 5 libras o empaque de caja y bolsa a solicitud del comprador se envían a cualquier parte del mundo en contenedores de 20.000 kilos a 20 grados bajo cero, con sus certificados de origen y permisos respectivos.

La malanga lila se exporta fresca en contenedor de 20.000 kilos refrigerada empacada en cajas de 40 libras Para el mejor control y vigilancia de los productos que se comercializan, en los Estados Unidos, la FDA solicita establecer y mantener registros relacionados con: manufactura, procesamiento, empaque, distribución, recepción, almacenamiento e importación. Este requisito rige para las personas (individuos, sociedades, corporaciones y asociaciones) que elaboran, procesan, envasan, transportan, distribuyen, conservan o

importan alimentos, así como para los extranjeros que transportan alimentos a EE.UU, los demás están exentos.

Se utilizan cajas de cartón parafinadas con relleno de papel para evitar la fricción de las raíces entre sí y con las paredes de la caja. Se pudiese cubrir cada unidad con mallas de licopor o papel de seda para presentaciones con valor agregado.

En corto plazo, los cultivos forestales y no tradicionales deberán tener mayor participación en el mercado agropecuario.

3.5.2 Mercado Externo¹⁴

Un esquema de distribución de frutas y hortalizas en el mercado de Estados Unidos se caracteriza por ser muy complejo. El sistema está integrado por el productor local o exportador de Malanga, luego el importador, el intermediario o bróker, el distribuidor mayorista y el distribuidor minorista, que incluye supermercados o Food Service, en el que se encuentran los restaurantes, hoteles, colegios, etc.

Cuando el mercado se abastece con producción interna, el producto llega al punto de venta final directamente desde las zonas de producción, por medio de intermediarios o de mayoristas que operan en los mercados terminales (centrales mayoristas)

¹⁴ <http://interletras.com/manualCCI/EEUU/EEUU30.htm>

No obstante lo anterior, cabe destacar que el mercado terminal viene perdiendo importancia por la tendencia de los distribuidores minoristas, especialmente de los supermercados, a abastecerse directamente desde las zonas de producción. No ocurre lo mismo en el caso del producto importado, donde los supermercados y el sector institucional recurren en la mayoría de los casos a importadores y distribuidores especializados, debido a la dificultad logística y a los costos que conlleva el proceso de importación.

Uno de los principales componentes del sistema de distribución de frutas y hortalizas procesadas de Estados Unidos —por el papel que juega en el contacto con las cadenas de supermercados— es el distribuidor o mayorista que se encuentra en la mitad de la cadena. Entre las funciones que cumple están: el mantenimiento de una relación efectiva y de largo plazo con el supermercado, el desarrollo de la logística requerida para la distribución, el manejo del producto dentro de la tienda que implica la administración de inventarios y la realización de actividades de promoción, entre otras. La especialización del distribuidor en estas funciones dificulta el acceso directo del productor o exportador a las cadenas de supermercados.

A la par que se destaca el papel de distribuidor como uno de los más importantes en la cadena, el papel del Broker o intermediario ha venido perdiendo importancia debido a la mayor disponibilidad de información en el mercado.

- Al nivel de distribución minorista, los supermercados se destacan como los agentes más importantes, con una fuerte tendencia a la concentración. Es así como en el 2009, el 42%

de la distribución detallista de alimentos se centró en ocho cadenas de supermercados. Una de las características más sobresalientes de estos minoristas es su poder de negociación frente a los proveedores, poder que les permite mantener altos niveles de exigencia en términos de precios, calidad, inocuidad, requisitos técnicos y servicios complementarios generando, de esta manera, un mercado cada vez más competido.

- La relativa saturación del mercado de productos frescos y procesados que se refleja en una disminución del número de nuevos productos presentes en los supermercados año por año y que pasó de 20500 productos en 2005 a 10000 en el 2010, hace necesario que la oferta de productos innovadores (variedades, sabores, empaques, usos, etc) esté acompañada por propuestas o planes de introducción o promoción, con la información más completa posible para el comprador (nicho de mercado, categoría o línea de producto, tipo de promoción, precio, etc.) de modo que lo motive a invertir en el producto.

- La comercialización de productos hortofrutícolas a través de Internet es una de las últimas innovaciones implementadas en el sector. Sin embargo, la falta de planeación de un sistema adecuado de logística para la distribución del producto ha obstaculizado, hasta el momento, el desarrollo de este canal

3.6 Términos y Condiciones

3.6.1 Requisitos para el ingreso de la Malanga al mercado Estadounidense¹⁵

A menos que sea una excepción a la ley en la sección 304, la legislación de tarifas de 1930, o su enmienda 19 U.S.C. 1304 requieren que cada artículo (su envase) importado por Estados Unidos, sea marcado en un lugar visible, legible permanente describiendo en Ingles la naturaleza del artículo, que permita al comprador final conocer el nombre del país de origen y la hora de la importación en el territorio aduanero de los Estados Unidos.

El servicio de aduanas de los EEUU no exige al importador tener licencia o permiso. Otras agencias podrían requerir permisos, licencias u otra certificación dependiendo de qué producto este siendo importado.

Toda la mercancía que entra a los EEUU debe pasar por la aduana y está sujeta a impuestos de aduana a menos que este exenta de dichos impuestos por la legislación Americana. El proceso incluye los siguientes pasos: entrada inspección, evaluación, clasificación y liquidación.

El importador debe declarar el valor de la mercancía en la aduana, que hace la evaluación final. Diferentes métodos de evaluación se utilizan para llegar a este valor, siendo el costo de transacción la base primaria de la evaluación (el valor de a transacción es el precio

¹⁵ <http://www.amchamchile.cl/UserFiles/File/export%20guide.pdf>

pagado realmente o pagadero por el comprador al vendedor de mercadería que está siendo importada).Otras factores que pueden también agregar valor a la mercancía son los costos de embalaje, comisiones de venta, los derechos o costos de licencia etc.

Cuando el valor de la transacción no puede ser determinado a las mercancías importadas se les asigna el valor de una mercadería idéntica sino una similar, la misma que es fabricada en el país productor en esta caso el Ecuador.

3.6.2 Clasificación

EL importador debe determinar el numero de la mercadería importada, The Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS) de la Comisión Internacional de Comercio, es la que clasifica la mercancía.

Para clasificar una entrada se requieren los siguientes documentos:

1. Un conocimiento de embarque, guía aérea, o certificado del importador (que nombra el consignatario para los fines de aduanas) como evidencia de la forma correcta de hacer entrada.
2. Una factura comercial obtenida del vendedor que muestre el valor y la descripción de la mercancía

3. Manifiesto de la entrada (forma de aduanas 7533) o de salida Entry/Immediate (forma de aduana 3461).

4. Las listas de embalaje y otra documentación para determinar si la mercancía es admisible

3.6.3 CUOTAS DE IMPORTACION

Las cuotas de importación controlan la cantidad o el volumen de los productos que se pueden importar en un país durante un periodo, las cuotas son establecidas por proclamaciones presidenciales y son publicadas conforme a lo que la legislación específica para el HTS de Estados Unidos (HTSUS).

Las cuotas de importación de Estados Unidos se pueden dividir en dos tipos absolutas y Tariff – Rate.

Las cuotas absolutas establecen la cantidad de mercancía que se puede introducir en un periodo específico.

Las Tariff rate, establecen un arancel dependiendo del volumen de importación, es decir, que tan pronto como se haya alcanzado una cuota, las mercancías pueden todavía entrar pero con un arancel más alto.

El servicio de aduanas de los EEUU administra la mayoría de cuotas de importación, a su vez la comisión de aduanas controla las cuotas de importación pero no las modifica, es el Ministerio de Comercio conjuntamente con la oficina del representante comercial de EEUU

quienes determinan y fijan límites de las cuotas. La información detallada sobre cuotas se puede obtener en el servicio de Aduanas de los EEUU.

3.6.4 INSPECCION DE MERCANCIAS

La inspección de mercancías es necesaria para determinar:

- El valor de la mercancía para propósitos de aduanas y estatus de impuestos.
- Si las mercancías están etiquetadas correctamente.
- Si las mercancías han sido correctamente facturadas
- SI el envío o flete contiene artículos prohibidos
- SI han si do cumplidos los requisitos de otras agencias federales
- Si el monto de la mercancía facturada es correcto

Si es necesario la mercancía será analizada por el laboratorio de aduanas para determinar la clasificación, el valor correcto y que la mercancía cumpla con todos los requisitos de seguridad, o para asegurarse de que no sean falsificadas o violadas las leyes de los EEUU.

3.6.5 REGULACIONES DEL DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE LOS ESTADOS UNIDOS

3.6.5.1 Admisibilidad

Se puede exportar a los EEUU Malanga ya pertenece a la lista de productos admisibles del USDA. Este requisito es para asegurar que cada producto que ingrese a los Estados Unidos no presente ningún riesgo fitosanitario para la agricultura interna, si el producto no pertenece a la lista, no puede ser importado.

3.6.5.2 NORMAS Y ESTANDARES

Las normas, requisitos están bajo la autoridad del Departamento de Agricultura y son de Cumplimiento Obligatorio, el propósito de estas normas es ayudar a los productores y comercializadores e un mercado eficiente a través de crear un idioma común sobre los factores como tamaño, color, madurez, sabor, olor, cantidad de pesticidas e insecticidas y defectos. Actualmente existen más de 300 estándares para los productos agrícolas de los EEUU.

3.6.5.3 PACA

La industria de perecibles se rige por un acta que se llama PACA (Normas para productos agrícolas perecibles) que regulan las licencias para los participantes en el mercado y los tiempos de pago, para comerciar Malanga o cualquier otro vegetal a EEUU se debe tener incondicionalmente esta licencia PACA.

LA FDA dentro del proceso de admisión de los productos al mercado de EEUU requiere lo siguiente:

1. El importador o agente afianzado en los EEUU, entregue los documentos de entrada en aduanas dentro de los 5 días hábiles siguientes a la fecha de llegada del producto en este caso Malanga al puerto estadounidense.
2. LA FDA recibe la notificación de entrada del producto vegetal a través de tres documentos requeridos por ellos:
 - Copia del documento de Aduanas 7501 (Summary Sheet for Consumption Entry)
 - Copia de la factura comercial del proveedor
 - Fianza para cubrir derechos de aduana, impuestos y posibles sanciones.
3. La FDA examina la notificación de entrada para determinar si se hará una inspección al cargamento de Malanga, esta puede ser directamente en el puerto o mediante una muestra.

4. Si se toma la decisión de recoger ninguna muestra la FDA envía una notificación de admisión (May Proceed Notice, antiguamente el formulario FD 702) a Aduanas y al importador registrado. El envío es despachado por la FDA.

3.6.5.4 REQUISITOS ESPECIFICOS

Empaques

Los principales requisitos de etiquetas/apariencia que deben cumplir los productos alimenticios son:

1. Denominación del producto: En el panel principal del envase el producto debe tener un nombre común o un término que describa la naturaleza básica del alimento
2. Declaración del contenido neto: Tiene como función indicar la cantidad total del producto en el envase. Se puede usar cualquiera de los dos sistemas de medida (métrico o ingles)
3. Lista de Ingredientes: Declarar todos los ingredientes presentes en el producto de forma descendente. Se debe localizar en el panel de información junto con el nombre y dirección del productor o donde se localice el panel de información nutricional.

4. Panel de información nutricional: Requiere ciertos formatos permitidos y recomendados, además de reglas gráficas específicas.
5. Nombre y dirección del responsable: La etiqueta debe declarar el nombre y la dirección del productor, empacador o distribuidor. Debe incluir la dirección, ciudad, país y código postal.
6. Lugar de Origen: Requiere que el país de producción este claramente señalado.
7. Idiomas: La ley que todos los elementos aparezcan declarados en inglés

3.7 Organización y procedimientos internos

La ejecución interna empieza desde la gerencia de la empresa que como corresponde es quien arma el esquema de toda la empresa, que se divide en tres Departamentos que son: producción del producto, compra a productores internos, Transporte y Ventas, en esta propuesta de carácter táctico, operativo, y administrativo, obviamente está sobre entendida la eficiencia y la eficacia, donde primordialmente el objetivo es hacer más rápido el proceso de entrega del producto ya que es perecible, basamos nuestra infraestructura en el Just in Time. Nourish no solo se dedicada a la comercialización de Malanga sino también de mango, pitahaya, borojo, araza, taxo y guanábana.

La cooperación entre transportistas marítimos, promoviendo la seguridad, fiabilidad, confianza y economía en el transporte también es uno de los aportes de la empresa Nourish, en beneficio de los consumidores.

En el siguiente cuadro observamos un procedimiento en el plan de contingencia para gestión de calidad.

Cuadro 14

Variable Independiente	Variable Dependiente	Indicadores
Falta de conocimiento y de atención de los trabajadores para la realización de actividades designadas en el proceso de producción	Retraso en las entregas de los productos No se cumple con la meta cero defectos	- Productos de mala calidad - Generación de desperdicios - Errores
En la etapa del cultivo, se debe acatar el protocolo de manejo orgánico 100%	Paros en la producción Malanga no cumple con los requisitos especificados por la certificadora	- Sanciones, pérdida de la credibilidad en la calidad.
Problemas en las ordenes de producción	Perdida de la producción	- Pedidos mal hechos - Cancelación de compra por parte del cliente

3.8 Objetivos de venta. (Proyección de resultados)

En los últimos tres años, el crecimiento de los precios internacionales de productos agrícolas ha experimentado una fuerte aceleración, muy por encima de la tendencia positiva mostrada desde los inicios de la presente década. Más aún, los organismos internacionales que monitorean y proyectan precios con plazo al 2015, coinciden en sus estimaciones sobre la permanencia de altos precios agrícolas, si bien algo inferiores a los actuales². Todo indica que la tendencia de los últimos treinta años de precios agrícolas bajos se ha revertido. Las proyecciones del Instituto de Investigación en Políticas Agrícolas y Alimentarias de la Universidad del Estado de Iowa, indican que, en el mediano plazo, los precios que regirán para el maíz y los aceites vegetales serán 50% más altos que los que en promedio se dieron en la década pasada; el trigo y los productos lácteos serán 40% más caros; las semillas oleaginosas y el azúcar entre 20% y 26% más caros; y los precios de las carnes resultaran entre 12% y 14% más altos.¹⁶

La proyección de resultados presenta el estado de ingresos y gastos consolidados al cierre del primer año (2011) y las proyecciones de los años siguientes, el proyecto está hecho a 5 años.

La situación financiera del proyecto de exportación de Malanga Orgánica son satisfactorios.

¹⁶ Echenique, Jorge, “Importancia de la Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe”,

El precio FOB vigente para el año 2009 y principios de 2010 es de \$1.06 por kilo, precio que estableceré para el producto de este proyecto. Rendimiento de Malanga 15 Toneladas por hectárea, 15000 Kg.

La proyección se hizo en base a la producción de 10 Hectáreas de Malanga Orgánica, la venta de 150000 Kg en tres producciones al año, lo que al año representa 450000 Kg al año multiplicado por el precio de venta establecido se consigue 477000 usd restando la ganancia que es un porcentaje de 0,16 nos da un costo unitario de 0,8

3.9 Marca

Cuando de exportar e trata, los exportadores debemos tener claro que entrar en un mercado extranjero no es tan sencillo, por lo que debemos hacer todo lo necesario para que nuestros productos sean familiares en dicho mercado. Asimismo es importante la adaptación del producto a través del diseño del envase o del etiquetado o agregando datos de interés e informaciones en el idioma del país destinatario. Esto puede requerir un test previo para conocer la aceptación de un producto en un mercado exportador.

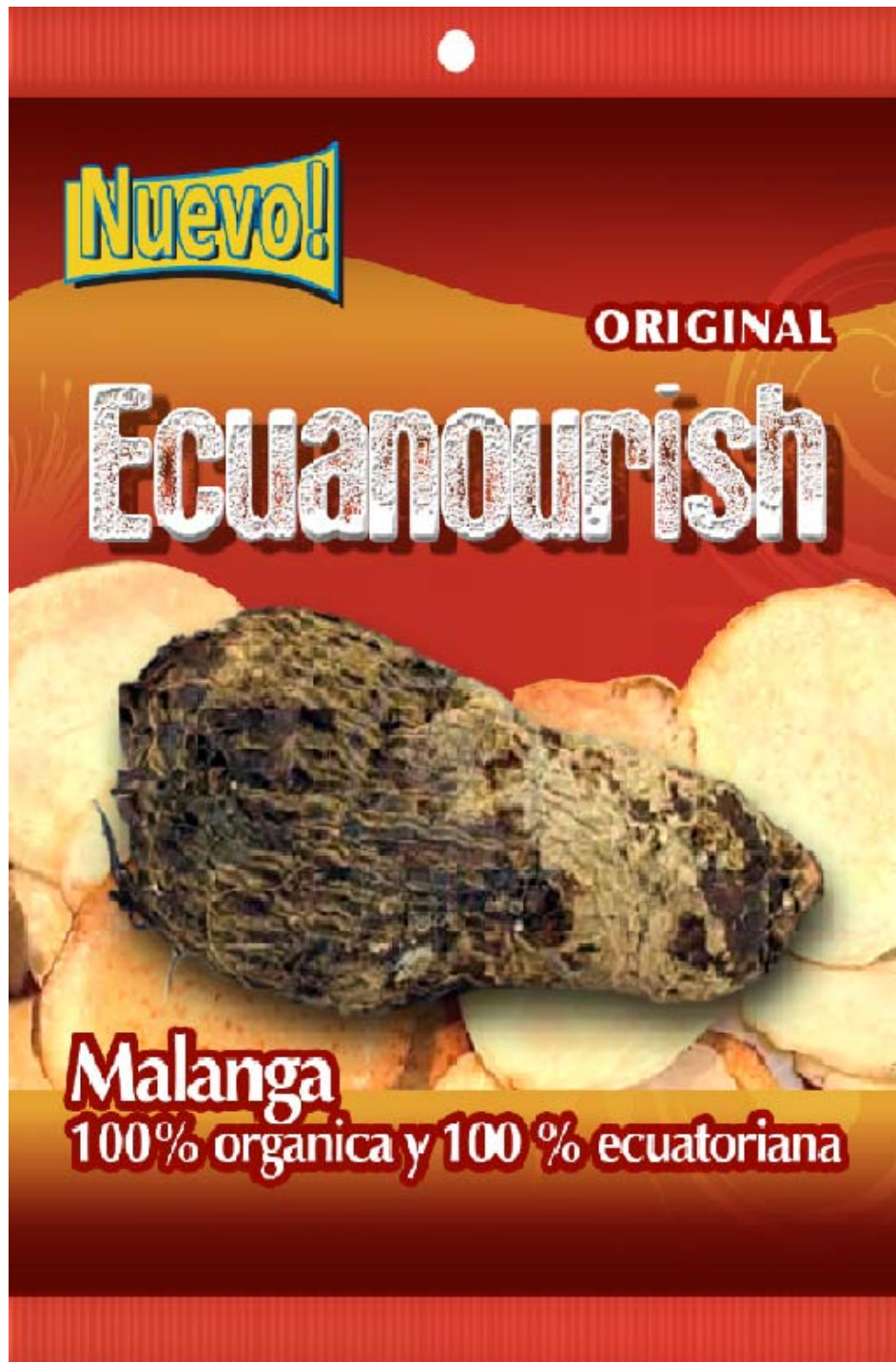
Según la revista Export-Rdix, un exportador debe ser flexible y una de las mejores maneras de hacerlo es tratar de comunicar algo a los posibles consumidores a través de su marca, así sea cambiando algunas palabras a su idioma, Nourish (nutrición en inglés), desde su propio nombre intenta transmitir nuestro deseo de brindarles una buena nutrición, y más aun con

su marca ECUANOURISH, en donde también se enfatiza su procedencia latina, desde uno de los países de mejor exportación agrícola gracias a su clima y suelos, Ecuador.

En un estudio realizado por esta revista a consumidores latinos residentes en Florida, los colores que más les llama la atención y les recuerda sus raíces son los colores tierra, un poco fuertes como el rojo, naranja, vino, amarillo y café, ya que les recuerda el “calor latino”, es por esto que he decidido utilizar la mayoría de estos colores, para que predominen en la etiqueta de la marca de mi producto.

Tomando en cuenta ciertos aspectos ya mencionados anteriormente, el diseño, debe ser de la característica que nos diferencia y nos posicione en la mente del consumidor, por lo tanto en primer lugar, como es lógico el producto viajará en una caja de cartón y a su vez en una funda gruesa semi – transparente para que se pueda observar el producto, la funda tendrá una agarradera para su transporte a mano luego del desempaque, y tanto en la funda como en la caja estará la marca en la cual además se encontrarán las características del producto, como lo presento a continuación.

Etiqueta frontal



Etiqueta posterior

Nuevo!

Ecuanoourish

ORIGINAL

COMPOSICIÓN QUÍMICA DE 100Gr. DE MALANGA DE PORCIÓN COMESTIBLE
(Uso humano). Base húmeda.

COMPOSICIÓN	UNIDAD	CRUDO	COCINADO
Humedad	Grs	71.9	72
Proteína	Grs	1.7	1.0
Grasa	Grs	0.8	0.2
Carbohidratos	Grs	23.8	25.7
Fibra	Grs	0.6	0.4
Cenizas	Grs	1.2	0.7
Calcio	Mg	22.0	26.0
Fósforo	Mg	72.0	32.0
Hierro	Mg	0.0	0.6
Vitamina A Retinol	Mcg/meq	3	
Tiamina	Mg	0.12	0.08
Riboflavina	Mg	0.02	0.01
Niacina	Mg	0.6	0.4
Ácido ascórbico	Mg	6	
Energía	Mcal/kg	3808	3892



CAPITULO IV: Estudio administrativo y legal

4.1 Descripción del personal

- Área de Finanzas y Operaciones
- Área de Venta
- Oficina de Auditoría Interna
- Producción

En un sentido general, la *empresa* es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello, resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa (ya sea propia o no) o que piense emprender una, conozca cuál es la definición de empresa para que tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

La empresa se define como una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera. Todo ello le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para

satisfacer con sus productos y/o servicios, las necesidades o deseos existentes en la sociedad.

Este proyecto está basado en la demanda de Malanga de los norteamericanos pero principalmente de los Latinos que viven en Estados Unidos, las familias han crecido substancialmente y los regímenes políticos se mantienen, la ATPDEA puede ser renovada, y las actividades comerciales merece la pena aclarar no pueden verse afectadas por el entorno político, eso espera Nourish por lo menos en la siguiente década.

Lógicamente, dichos excedentes deberán reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad.

Nuestra política de comercio exterior forma parte de una estrategia más amplia e integral que busca la apertura de mercados y el incremento de la competitividad de nuestro sector productivo, para adaptarlo mejor a los retos y desafíos de la globalización, y así, aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece.

También utilizaremos una estrategia ambiental ya que Nourish S.A cuenta con certificados fitosanitarios y orgánicos que le permitirán mostrarse como una empresa que reduce el daño ambiental siendo esto hoy por hoy una ventaja competitiva y una estrategia.

Es importante cuidado de las variedades orgánicas en el transporte, la constante reinversión en tecnología y el cuidado puesto en el proceso de producción y empaque nos permite ofrecer el mejor producto, para ello el Gerente Financiero, el control de calidad, el agrónomo y todos los que laboran en Nourish S.A. se enlazan usando tecnología de vanguardia

La empresa se dedicada a la producción comercialización de productos agrícolas orgánicos, esta empresa se renueva constantemente para poder ofrecer productos de primera necesidad, actualmente la empresa exporta a la mayoría de países en el mundo, principalmente a la Unión Europea, ahora decide exportar a Malanga a Estados Unidos.

En Diciembre de 2007, Nourish S.A., obtiene la certificación de la utilización de Buenas Prácticas Agrícolas (EUREPGAP), en sus fincas.

Para cumplir el objetivo de exportar, Nourish S.A. tiene algunas estrategias donde destacan el cumplimiento estricto de las normas de calidad exigidas en los mercados de destino de las exportaciones, en este caso Estados Unidos , mantener un buen nombre, también el utilizar tecnología de punta es otro de los puntos estratégicos .

Ser la empresa líder en Ecuador en el mercado internacional de la industria orgánica, Nourish S.A. comercializa sus productos y servicios, basándose en un sistema de gestión de calidad eficaz que permite el mejoramiento continuo de sus procesos, sobre la base de un personal profesional, motivado y comprometido.

La empresa orienta su acción al crecimiento y fortalecimiento a nivel nacional e internacional elaborando planes de exportación que deberán seguir lineamientos de crecimiento continuo fundamental para lograr nuestro éxito, comercial y de rentabilidad.

Nourish S.A. es una empresa del tipo Sociedad Anónima, en constante reinversión en tecnología y el cuidado puesto en el proceso de producción y empaque con afán de exportación de sus productos, lleva en el mercado 10 años en los cuales permite ofrece las mejor calidad de productos agroindustriales.

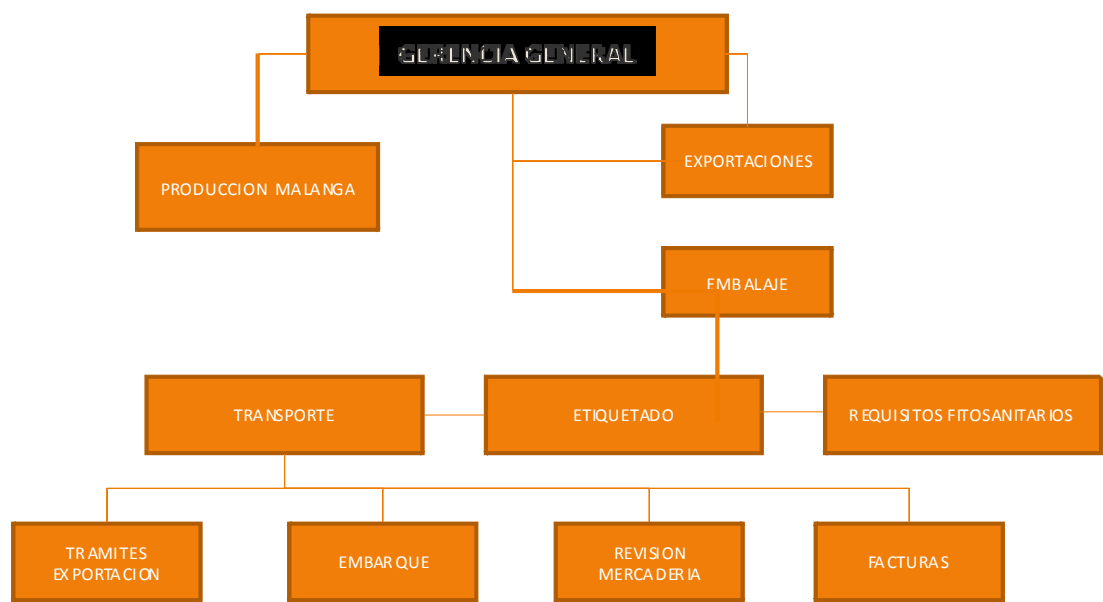
El objeto de la sociedad, es definir el número, valor y calidad de sus productos ofreciendo constante capacitación a sus pequeños productores, y sus empleados.

- a.** Analizar siempre la posibilidad de expansión de acuerdo a las condiciones de demanda que existen en el mundo para productos orgánicos y estudiando la potencial rentabilidad que puede tener la empresa para un nuevo mercado e incursionar en el.
- b.** Elaborar estudios de mercado en relación a la demanda y aceptación del producto en el mercado meta.
- c.** Fortalecer día a día a nuestro personal para mantenernos en los primeros sitios gracias a su crecimiento.

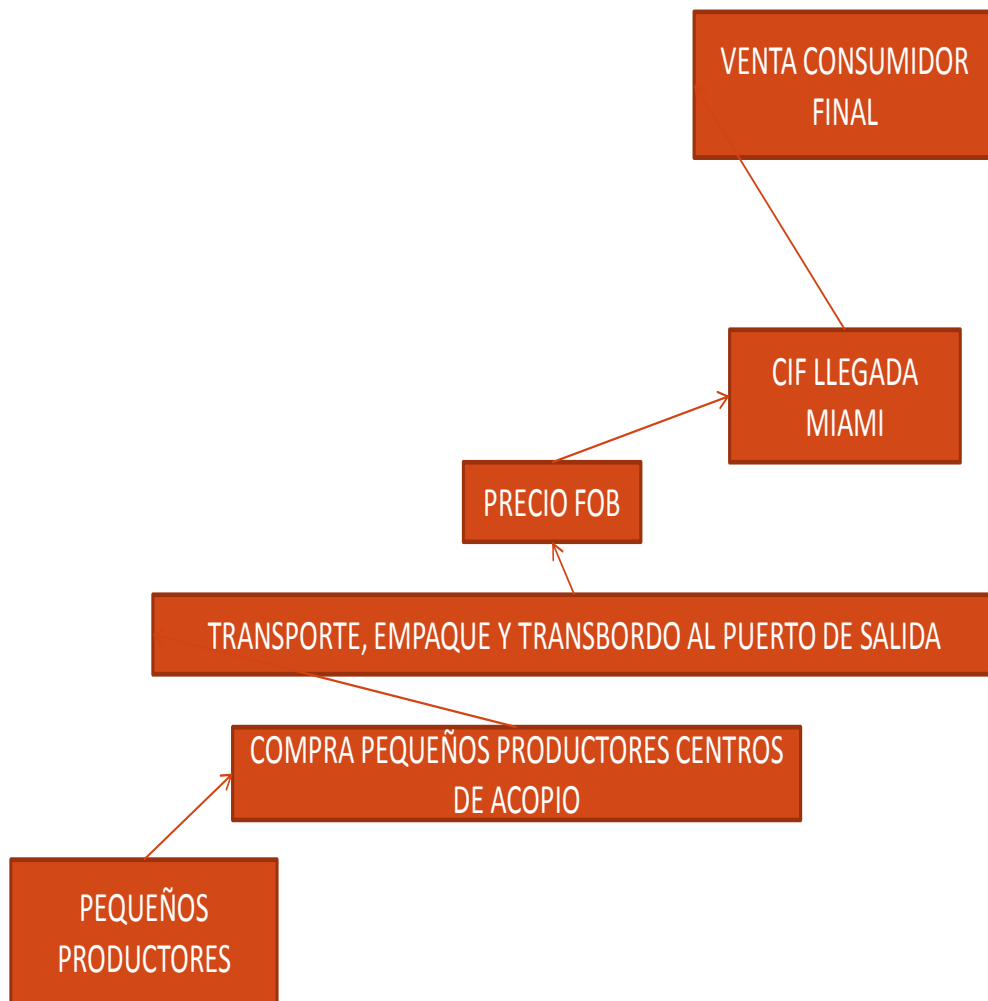
4.3 Organigrama y Flujograma

ORGANIGRAMA

Grafico 2



FLUJOGRAMA



4.4 Aspectos legales

Los aspectos legales que debemos tener en cuenta en el comercio internacional, tanto al realizar una importación como una exportación de mercancías, son muchos y muy importantes. Vulnerarlos puede tener consecuencias nefastas por lo que hace falta prestar mucha atención y acatar todos los requerimientos legales exigidos para llevar a cabo este tipo de operaciones.

Estados Unidos de Norteamérica¹⁷

Generalidades Geográficas

1. Ubicación Continental

38°53' N 77°02' O

2. Posición Geográfica

Estados Unidos está ubicado en la parte norte del continente americano, entre Canadá y México. Tiene fronteras con los océanos Atlántico y Pacífico. Es un país de enorme extensión geográfica, abarca un total de 9.629.091 km² y posee 4 diferentes husos horarios.

¹⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica_del_Norte

3. Superficie

TOTAL	9.631.418 km ²
% Agua	2,198%
Fronteras	12.219 km

4. Distancia al Ecuador

Son 7 horas al aeropuerto más cercano.

5. Población

Estados Unidos tiene una población muy diversa: treinta y un diferentes grupos étnicos cuentan con más de un millón de representantes. Los blancos estadounidenses son el grupo étnico más grande; los germano-estadounidenses, los irlandeses estadounidenses y los angloamericanos constituyen tres de los cuatro grupos étnicos más numerosos del país. Los afro americanos son la "minoría" racial más importante y el tercer grupo étnico más grande. Los asiáticos son la segunda "minoría" racial con mayor presencia; dentro de este grupo destacan los grupos de origen chino y filipino. En 2008, la población incluía un estimado de 6 millones de personas con ascendencia indígena, ya

sea de un pueblo amerindio (1,8 millones), alaskaño (3,1 millones), hawaiano (0,5 millones) o de una isla del Pacífico (0,6 millones).

6. Idioma

Ingles

7. Ciudad Capital

Washington D.C.

8. Principales puertos de entrada a Estados Unidos:

Todos los puertos de entrada donde estén estacionados funcionarios de PPQ y su área de cobertura (Definición que incluye, Guam, Comunidad de Naciones de las Islas Marianas del norte, Puerto Rico y las Islas Vírgenes Estadounidenses):

- Puertos del Atlántico Norte y el puerto de Baltimore,
- Puertos en el Pacífico Norte de California incluyendo Alaska
- Puertos del Atlántico Sur de Baltimore, MD
- Puertos al sur del Golfo de México (Miami)
- Puertos de Puerto Rico y las Islas Vírgenes de los Estados Unidos

9. Barreras arancelarias

No existe aranceles para los productos agrícolas ecuatorianos por el tratado comercial unilateral ATPDEA (**Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act**).

“La meta de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas es promover el desarrollo de los países ofreciendo un mayor acceso al mercado estadounidense, aspira adicionalmente a estimular la inversión en sectores no tradicionales para diversificar la oferta exportable de los productos andinos. Es un programa de comercio unilateral para promover el desarrollo económico a través de la iniciativa del sector privado en los cuatro países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú), afectados por el problema de la droga, por lo que ofrece alternativas al cultivo y procesamiento de la coca.

La Ley permite que el gobierno de Estados Unidos libere unilateralmente de impuestos de importación a determinados productos provenientes de los países beneficiarios. El 75% del universo arancelario puede acceder al mercado estadounidense con arancel cero mediante este mecanismo. De los 8.000 productos que conforman el arancel armonizado de Estados Unidos, 6.100 reciben una exoneración de franquicia aduanera bajo este régimen especial.”¹⁸

¹⁸ <http://www.micip.gov.ec>

10. Barreras no arancelarias:¹⁹

“La mayoría de productos no tienen muchas restricciones, pero algunos de los productos con más trabas en materia de exportación son las frutas, vegetales, flores, alimentos, etc. ya que pueden transmitir enfermedades y plagas a los productos interinos receptores.

Para poder exportar, tanto el país exportador como el receptor, deben acogerse a las normas nacionales, al Código Zoosanitario Internacional (O.I.E), la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria de F.A.O. y a las normas de otros organismos o convenios supranacionales de los cuales ambos países sean signatarios. El exportador debe acogerse a dichos convenios y aceptarlos a cabalidad, para dar trámite eficiente a su solicitud y a la posterior exportación en sí.

Uno de los países que más exigencias exportadoras tiene es Estados Unidos, quien tiene tratamientos especiales a los alimentos, especialmente a las frutas exóticas como los mangos, para los cuales exigen la fumigación con dibromuro de etileno y la inmersión en agua caliente, mientras que el banano no tiene mayores restricciones sanitarias, únicamente se exige limpieza del producto y presentación. En cuanto a la papaya, se deben instalar trampas especiales para combatir la mosca que generalmente las ataca y evitar su diseminación. El limón, por su parte, sólo requiere un tratamiento en frío (que a veces es muy costoso), y el coco se puede enviar sin corteza y no tiene mayores restricciones.

¹⁹ <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A4918E/A4918E.PDF>

Estándares de Calidad

- Se realizan controles de color, consistencia, tamaño, presencia de insectos o manchas.
- Deberán estar enteros, y lo suficientemente firmes.
- Ser de aspecto fresco.
- Sanos: se excluyen los brócolis afectados por podredumbres o daños que lo hagan no aptos para el consumo humano.
- Exentos de humedad exterior anormal, de olores y sabores extraños.
- Libre de microorganismos, insectos y hongos, así como materia extraña (tierra, grasa, residuos, etc.)

Cumplimiento a la Legislación de Residuos Químicos

Para que sus productos ingresen al mercado Norteamericano debe asegurarse que cumplan con la legislación de residuos químicos establecida por el gobierno de dicho país

Plaguicidas aprobados para aplicar en el control de plagas

Nivel de Tolerancias Pesticidas Aprobados

- 5.00 Clorotalonil
- 0.05 Diazinon
- 1 Endosulfan
- 0.05 Fenitrothion
- 0.20 Metomil
- 2.00 Setoxidim
- 0.05 Trifluralina

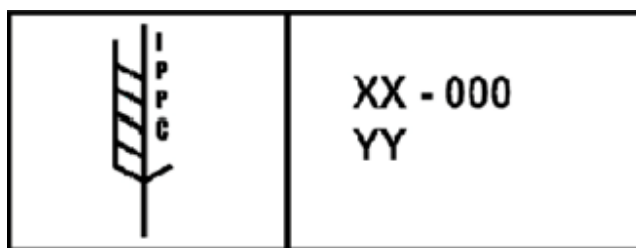
Nota: Para no sobrepasar estos límites siga estrictamente las recomendaciones que vienen en cada envase del pesticida. Ppm significa: Partes por millón, (pueden ser gramos, onzas, mililitros, litros, etc.)

Embalajes de madera

Entró en vigencia el 16 de septiembre del 2005. La regulación define que los embalajes de madera utilizados para el comercio internacional deben ser tratados, para impedir el alojamiento de plagas, así mismo deben presentar una marca que demuestre que han sido

tratados según lo establece la norma internacional para medidas fitosanitarias (NIMF). En el mercado, los embalajes presentarán este sello:

Grafico 3



La legislación establece que cualquier embarque enviado en un embalaje no tratado será devuelto al país de origen.

Registro de marca

Legislación

1. Restricción a la importación

A menos que sea una excepción de la ley en la sección 304, la legislación de tarifas de 1930, o su enmienda 19 U.S.C. 1304 requieren que cada artículo (su envase) importado por Estados Unidos, sea marcado en un lugar visible, legible y permanente, describiendo en inglés la naturaleza del artículo, que permita al comprador final conocer el nombre del país de origen y la hora de la importación en el territorio aduanero de Estados Unidos.

2. Régimen Arancelario (derechos, tasas, gravámenes y servicios varios)

Toda la mercancía que entra a los Estados Unidos debe pasar por la aduana y está sujeta a impuestos de aduana a menos que este exenta de dichos impuestos por la legislación americana. El proceso incluye los siguientes pasos: entrada, inspección, evaluación, clasificación y liquidación

El importador debe declarar el valor final de la mercancía en la aduana, que hace la evaluación final. Diferentes métodos de evaluación se utilizan para llegar a este valor, siendo el costo de transacción la base primaria de la evaluación (el valor de la transacción es el precio pagado realmente) a parte del costo del producto está el costo del embalaje, comisiones de venta, los derechos o costos de licencia, etc.

Gestión de Exportaciones

1.3 Gestión de Exportaciones²⁰

1.3.1 Procesos y trámites de exportación

Requisitos para ser Exportador en la ADUANA: En atención al usuario (para otorgar clave).²¹

- Ser una persona Jurídica o persona natural registrada como exportador ante la CAE
- Copia del RUC otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).²²
- Copia de la constitución de la compañía
- Autorización a la persona a la que vaya a gestionar el tramite.
- Copia cedula y de votación a color

²⁰ www.cae.gov.ec

²¹ SICE (Sistema interactivo de comercio exterior) es un sistema que necesita una clave para acceder y ver el trámite de la exportación.

²² 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.

Documentos para exportar:

- Factura (dirección y nombre del consignatario)
- Orden de embarque
- Conocimiento de embarque (la guía área, Bill of Lading, o carta porte)
- Autorización previa por ser un producto perecible (MAGAP) para agilizar tramites de exportación

La empresa se encarga del transporte terrestre (refrigerado) hasta entregar a la línea marítima en este caso, se embala la carga (costo), se pesa y se entrega a la línea, se gestiona la inspección antinarcóticos (no cuesta policía antinarcóticos).

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

Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

Una vez ida la carga se procede a cerrar el trámite con los documentos anteriores (el régimen 40) enviando información vía electrónica al SICE (Sistema de Interactivo de Comercio Exterior), la cual nos arroja un refrendo para la revisión del trámite en sistema, con el código de exportación. Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación.

Para el caso de exportaciones vía aérea de productos perecibles en estado fresco, el plazo es de 15 días hábiles después de la fecha de fin de vigencia (último día del mes) de la orden de embarque. Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes.

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

Si todos los documentos cumplen con las formalidades de la aduana se procede a cerrar el trámite aduanero, si falta algún documento o existe inconformidad con el peso, el número de bultos o alguna otra discrepancia la aduana tiene la potestad de multar al exportador con 10 uvc (unidad de valor constante) 26,28USD

Documentos para cerrar el trámite:

Cupón CORPEI de Exportación: El pago de este cupón se lo hace en el Bco. (Pacífico, Pichincha o Produbanco), el valor es 1.5 por mil sobre el valor FOB de lo exportado.

En lo referente a la accesibilidad a los mercados exteriores, la clasificación del producto a importar o exportar, es el primer paso del proceso de declaración y despacho en aduanas de las mercancías. Debido a la complejidad de este proceso, normalmente las empresas recurrimos a profesionales especializados para que en un tiempo razonable logremos el levante de nuestras mercancías. Como responsables de las mercancías importadas o exportadas, debemos conocer nuestros deberes y cumplirlos para evitar ser sancionados por las administraciones competentes.

En el ámbito de la contratación internacional, puede resultar muy complejo operar en determinados mercados. Como empresa tenemos que asumir muchos riesgos comerciales. Ante esta situación, se hace necesario garantizar al máximo nuestras relaciones comerciales con proveedores y clientes extranjeros. Las soluciones legales que ofrecen el ordenamiento jurídico y los usos y costumbres internacionales son diversas. Para conseguir una solución a

medida es importante conocer los distintos tipos de contratos, y las soluciones legales encaminadas a proteger nuestros derechos, como por ejemplo la defensa de nuestra marca frente las copias de terceros.

Si en el desarrollo de nuestra actividad en el exterior tenemos un conflicto con un proveedor o cliente extranjero, no debemos desanimarnos, ya que contamos con una serie de recursos para reclamar el cumplimiento de los deberes contraídos. Existen distintos procedimientos de reclamación, que se deben seguir en caso de que la otra parte incumpla con lo acordado. Estos procedimientos van desde la comunicación por escrito en la que invitamos a cumplir lo acordado, hasta la reclamación formal ante los tribunales o corte arbitral competente.

CAPITULO V: Presupuesto para la Exportación

5.1 Estados Financieros

Estimación De Costos

Cuadro 15

COSTO	TOTAL USD.
Vehículo	13.000,00
Equipos de Computación	1.200,00
Equipos de Oficina y Comunicación	500
Muebles de Oficina	500
TOTAL ACTIVOS FIJOS	15.200,00

Por lo general la inversión en activos para el correcto desempeño de proyectos agrónomos está estimado en el valor señalado.

La inversión en activos diferidos pese a que la empresa ya está constituida Nourish S.A. hay que emprender un nuevo negocio dentro de la empresa estimada en el siguiente costo

Cuadro 16

CONCEPTO	VALOR TOTAL USD.
Gasto puesta en marcha	1500
Gasto de Constitución	130
Gastos	
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	1.630,00

Estos gastos están dentro de los gastos administrativos, que se encontraran mas adelante, los que sumados a los activos diferidos y los activos fijos, mas los costos directos e indirectos darán el costo total del proyecto.

Elementos Básicos

Cuadro 17

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.
COSTOS DIRECTOS	
Materia Prima	18.000,00
Materiales Directos	75.000,00
Mano de Obra Directa	50000
TOTAL	143.000,00
COSTOS INDIRECTOS	
Mano de Obra Indirecta	8200
Insumos	125000
Mantenimiento	10800
Gastos Administrativos	49.200,00
Gasto de Ventas	19100
Seguro	2000
TOTAL	214.300,00
TOTAL CAPITAL SOCIAL	357.300,00

Los costos directos y los indirectos suman 357300 dólares, estos sumados a los activos diferidos y fijos nos dará la suma total requerida para el proyecto.

Cuadro 18

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	15.200,00	4,06%	1,22%	4.560,00	2,84%	10.640,00
Activos Diferidos	1.630,00	0,44%	0,13%	489,00	0,30%	1.141,00
Capital de Trabajo	357.300,00	95,50%	28,65%	107.190,00	66,85%	250.110,00
Inversión Total	374.130,00	100,00%	30,00%	112.239,00	70,00%	261.891,00

Para la inversión se obtiene un total de 374130 pero esta se divide en un 30% de inversión propia y 70% para la inversión obtenida mediante un préstamo.

Cuadro 19

Monto	261.891,00		
Interés	11,2% anual =	5,45%	semestral
Plazo	10	años	
Período de pago	Semestral =	20 periodos	
Forma de amortización	Dividendo Constante		

Fijamos el préstamo con una tasa de 11,2 anual o 5,45 semestral, el pago se realiza a 10 años en dos periodos, o sea a 20 periodos.

Cuadro 20

PERIODO	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
0				261.891,00
1	7.549,85	14.276,75	21.826,60	254.341,15
2	7.961,42	13.865,18	21.826,60	246.379,73
3	8.395,43	13.431,17	21.826,60	237.984,30
4	8.853,10	12.973,50	21.826,60	229.131,19
5	9.335,72	12.490,88	21.826,60	219.795,47
6	9.844,65	11.981,95	21.826,60	209.950,82
7	10.381,32	11.445,28	21.826,60	199.569,50
8	10.947,25	10.879,35	21.826,60	188.622,25
9	11.544,03	10.282,57	21.826,60	177.078,22
10	12.173,34	9.653,26	21.826,60	164.904,88
11	12.836,96	8.989,64	21.826,60	152.067,92
12	13.536,76	8.289,85	21.826,60	138.531,17
13	14.274,70	7.551,90	21.826,60	124.256,46
14	15.052,87	6.773,73	21.826,60	109.203,59
15	15.873,47	5.953,14	21.826,60	93.330,13
16	16.738,79	5.087,81	21.826,60	76.591,33
17	17.651,30	4.175,31	21.826,60	58.940,04
18	18.613,54	3.213,06	21.826,60	40.326,50
19	19.628,24	2.198,36	21.826,60	20.698,26
20	20.698,26	1128,35	21.826,60	0,00

La depreciación de los activos es la siguiente, esto para objeto de observar los gastos de esta índole y para la reducción en el pago de impuestos.

Cuadro 21

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Vehículo	13.000,00	20,00%	20	2.600,00
Equipos de Computación	1.200,00	33,33%	3	399,96
Equipos de Oficina y Comunicación	500	10,00%	10	50,00
Muebles de Oficina	500,00	10,00%	10	50,00
TOTAL				3.099,96

Depreciación de los activos diferidos.

Cuadro 22

DESCRIPCIÓN	COSTO	PORCENTAJE	AÑOS	VALOR ANUAL
Gastos puesta en marcha	1500,00	20%	5	300
Gastos de Constitución	130,00	20%	5	26
Gastos de Patentes	0,00	20%	5	0
TOTAL				326

Análisis Costo Volumen Utilidad

Cuadro 23

RUBROS	COSTOS	
	DIRECTOS	
Materia Prima	18.000,00	
Materiales Directos	75.000,00	
Mano de Obra Directa	50000,00	0,00
Mano de Obra Indirecta	8.200,00	
Insumos	125000,00	
Reparación y Mantenimiento	10.800,00	
Seguros	2000,00	
Depreciación	3.099,96	
Amortización	326,00	
Subtotales	292.425,96	0,00
Total de Costo de Producción	292.425,96	
Gastos Administrativos	49.200,00	
Gastos Financieros	28.141,93	
Gastos de Ventas	19100,00	
Subtotales	96.441,93	
Costo Total	388.867,89	
Unidades producidas	450.000,00	
Costo Total Kilos Malanga	374.130,00	
Produccion Total Kilos Malanga	450.000,00	
Costo Unitario Malanga (1 Kilo) Estimacion	0,88	

Presupuesto de ingresos proyectado

Cuadro 24

	1	2	3	4	5
Materia Prima	18.000,00	19.620,00	21.385,80	23.310,52	25.408,47
Materiales Directos	75.000,00	81.750,00	89.107,50	97.127,18	105.868,62
Mano de Obra Directa	50.000,00	54.500,00	59.405,00	64.751,45	70.579,08
Insumos	125.000,00	136.250,00	148.512,50	161.878,63	176.447,70
VARIABLES	268.000,00	292.120,00	318.410,80	347.067,77	378.303,87
Mano de Obra Indirecta	8.200,00	8.938,00	9.742,42	10.619,24	11.574,97
Reparación y Mantenimiento	10.800,00	11.772,00	12.831,48	13.986,31	15.245,08
Seguros	2000,00	2.180,00	2.376,20	2.590,06	2.823,16
Depreciación	3.099,96	3.099,96	3.099,96	2.700,00	2.700,00
Amortización	326	326	326	326	326
FIJOS	24.425,96	26.315,96	28.376,06	30.221,61	32.669,21
Total Costo de Producción	292.425,96	318.435,96	346.786,86	377.289,38	410.973,09
Gasto Administrativo	49.200,00	53.628,00	58.454,52	63.715,43	69.449,82
Gasto de Ventas	19100,00	20.819,00	22.692,71	24.735,05	26.961,21
Gasto Financiero	28.141,93	30.674,71	33.435,43	36.444,62	39.724,64
Total gastos	96.441,93	105.121,71	114.582,66	124.895,10	136.135,66
Costo total	388.867,89	423.557,67	461.369,52	502.184,48	547.108,75
Unidades producidas	450.000,00	490.500,00	534.645,00	582.763,00	635.211,00
Costo Unitario	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86

En un consolidado de todo lo anterior nos da un costo total de 388867,89 las unidades producidas o en este caso adquiridas son 450000 Kilos de Malanga 100% orgánica, lo que el costo unitario es 2 centavos menos del estimado

Cuadro 25

1	2	3	4	5
450.000,00	495.000,00	544.500,00	598.950,00	658.845,00
1,06	1,17	1,28	1,41	1,55
477.763,09	577.305,04	697.586,54	842.928,70	1.018.552,89

Las unidades producidas están estimadas con un crecimiento de 11% anual, como el proyecto está estimado a 5 años se observa el crecimiento, el precio de venta estaba estimado en 1,06 y sometida al mismo crecimiento, lo que da un ingreso en el primer año de 477763,09 por ventas y va creciendo a la misma tasa. La utilidad neta se estima en el siguiente cuadro

Utilidad Neta

Cuadro 26

	1	2	3	4	5
Ventas Netas	477.763,09	577.305,04	697.586,54	842.928,70	1.018.552,89
- Costo de Producción	292.425,96	318.435,96	346.786,86	377.289,38	410.973,09
= UTILIDAD BRUTA	185.337,13	258.869,08	350.799,68	465.639,31	607.579,80
- Gastos de Administración	49.200,00	53.628,00	58.454,52	63.715,43	69.449,82
-Gastos de Ventas	19.100,00	20.819,00	22.692,71	24.735,05	26.961,21
= UTILIDAD OPERACIONAL	117.037,13	184.422,08	269.652,45	377.188,83	511.168,78
- Gastos Financieros	28.141,93	30.674,71	33.435,43	36.444,62	39.724,64
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	88.895,20	153.747,37	236.217,02	340.744,21	471.444,14
- 15% de Participación Trabajadores	13.334,28	23.062,11	35.432,55	51.111,63	70.716,62
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	75.560,92	130.685,26	200.784,47	289.632,58	400.727,52
- 25% Impuesto a la Renta	18.890,23	32.671,32	50.196,12	72.408,15	100.181,88
= UTILIDAD NETA	56.670,69	98.013,95	150.588,35	217.224,44	300.545,64

De igual forma la utilidad neta se obtiene para el primer año de la estimación real a partir del precio de compra que es en general el costo de producción, el resto de años es un crecimiento proyectado a una tasa de 11,1%, lo que indica es un proyecto rentable, si es requerido se puede restar la depreciación para disminuir los impuestos.

Inversiones Del Proyecto

Capital de Trabajo:

Cuadro 27

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.
COSTOS DIRECTOS	
Materia Prima	18.000,00
Materiales Directos	75.000,00
Mano de Obra Directa	50000,00
TOTAL	143.000,00
COSTOS INDIRECTOS	
Mano de Obra Indirecta	8200,00
Insumos	125000,00
Mantenimiento	10800,00
Gastos Administrativos	49.200,00
Gasto de Ventas	19100,00
Seguro	2000,00
TOTAL	214.300,00
TOTAL CAPITAL SOCIAL	357.300,00

VAN y TIR

Cuadro 28

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO
	EFFECTIVO	
0	-112.239,00	-112.239,00
1	44.585,38	36.814,56
2	84.191,37	57.401,33
3	134.833,94	75.906,81
4	198.921,86	92.467,94
5	637.154,27	244.557,19
VAN		394.908,83

Cuadro 29

VALOR ACTUAL NETO (PROYECTO)		
USD.		
AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO
	EFFECTIVO	
0	-374.130,00	-374.130,00
1	44.585,38	36.814,56
2	84.191,37	57.401,33
3	134.833,94	75.906,81
4	198.921,86	92.467,94
5	637.154,27	244.557,19
VAN		133.017,83

TIR

Cuadro 30

CUADRO DE TASA INTERNA DE RETORNO	
PROYECTO	
AÑOS	FLUJO
	EFFECTIVO
0	-374.130,00
1	44.585,38
2	84.191,37
3	134.833,94
4	198.921,86
5	637.154,27
TIR =	31%

La rentabilidad del proyecto queda demostrada con el TIR el cual es de un 31%, esto se puede interpretar diciendo que un banco nos tendría que dar un préstamo con una tasa del 31% para que el proyecto nos dé un saldo de cero en el primer año.

Financiamiento

Se utilizará fondos de la propia empresa y tal vez un préstamo a la Corporación Financiera Nacional después que pase la crisis económica que vive el Ecuador actualmente.

La factibilidad de exportar hacia el mercado Norteamericano es rentable, por ello es que se ha realizado la presente investigación exponiendo en los estudios la demanda demostrada para este producto y la exportación de otras empresas a este nicho de mercado. Ecuador como gran exportador para el mundo de productos agrícolas establece un justificado motivo el presente proyecto

La gran importancia económica del producto en gran parte es por la alta demanda del producto en Estados Unidos y la comercialización hacia este país está libre de impuestos.

Es el uso que se le hace a las cuentas por pagar de la empresa, del pasivo a corto plazo acumulado, como los impuestos a pagar, las cuentas por cobrar y del financiamiento de inventario como fuentes de recursos, el crédito bancario es una de las maneras mas utilizadas por parte de las empresas hoy en día de obtener un financiamiento necesario, este recurso se obtendrá de las utilidades de años anteriores de Nourish sin problema, hoy los bancos comerciales en el Ecuador tienen la mayor capacidad de préstamo, el asunto financiamiento de acuerdo con las leyes y disposiciones bancarias vigentes en la actualidad proporcionan la mayoría de los servicios que la empresa requiera, en nuestro caso el 70% de la inversión.

El financiamiento a Corto Plazo que consiste en pagarés no garantizados son potestad de la banca privada, el Ctiy Bank fue quien entrego una mayor cantidad de prestamos el año y la década que esta por concluir en lo que proyectos agrícolas se refiere.

El papel comercial se clasifica de acuerdo con los canales a través de los cuales se vende, con el giro operativo del vendedor o con la calidad del emisor, hoy por hoy a tasas señaladas como de la que se partió en el proyecto 11,2%, existen también tasas de 15% y 22%, el vencimiento medio del comercial es de tres a diez años, Existen préstamos de entidades gubernamentales como el CFN de dos tipos básicamente aquel en el cual se usa el inventario como garantía de un préstamo en que se confiere al acreedor el derecho de tomar posesión garantía en caso de que la empresa deje de cumplir de 5.000 hasta 40.000 dólares con plazo de 1 año hasta 5 años.

La segunda modalidad es de doscientos mil dólares estadounidenses (\$200 000.00) de capital de desarrollo en una variedad muy amplia de proyectos, incluyendo comercios, restaurantes, negocios verdes y ecológicos, campos de entretenimiento, hostales y complejos turísticos, industria manufacturera, viviendas, construcción de locales y oficinas, negocios temáticos, proyectos de turismo, proyectos agrícolas y ganaderos, áreas de servicios y muchos otros tipos de proyectos en casi todas las provincias del Ecuador, se requiere una Garantía Flotante y la Hipoteca. Por lo general al momento de hacerse la negociación, se exige que los artículos sean duraderos, identificables y susceptibles de ser vendidos al precio que prevalezca en el Mercado.

La Corporación Financiera Nacional es la banca de desarrollo del Ecuador, es una institución financiera pública, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país.

La acción institucional está enmarcada dentro de los lineamientos de los programas del Gobierno Nacional dirigidos a la estabilización y dinamización económica convirtiéndose en un agente decisivo para la consecución de las reformas emprendidas.

Lleva un ritmo de acción coherente con los objetivos nacionales, brindando el empuje necesario para que los sectores productivos enfrenten en mejores condiciones la competencia externa. El sector privado se siente estimulado para emprender proyectos de envergadura con la incorporación de modernos y sofisticados procesos tecnológicos acorde con las exigencias de la sociedad y la globalización del siglo XXI.

Cuenta con una amplia red de oficinas Sucursales independientes y autónomas a nivel nacional, permitiéndoles servir a los sectores más alejados de las principales capitales de provincia reflejando óptimos niveles de operatividad y colocación de créditos.

La CFN entrega prestamos de esta índole para este tipo de proyectos, se observa también que el margen de flexibilidad de la inversión ha sido desplazado hacia los gobiernos locales, hoy por hoy existen dependencias de la CFN en todas las provincias del Ecuador, y entrega prestamos a quienes hayan garantizado el cumplimiento de las tareas ambientales especificadas en sus mandatos y los requisitos prendarios e hipotecarios. De manera general, se sintetiza que en Ecuador invirtió en promedio cerca de \$27 millones de dólares al año, entre 1995 y el 2003, lo que representa cerca del 0,12% en promedio respecto al PIB, y apenas el 2% de la totalidad de la inversión que realiza el sector público ecuatoriano. Sin embargo, la sostenibilidad de este insuficiente nivel de gasto ambiental podría verse impulsada mejorando los niveles actuales de implementación de instrumentos económicos a nivel nacional y local orientados a mejorar la calidad ambiental y las políticas de usos sostenible de los recursos naturales, pues únicamente con las recaudaciones provenientes de las tasas municipales de recolección de desechos, las de control de efluentes orgánicos e industriales y la de acceso a los recursos naturales, se superarían los montos de inversión ambiental registrados en el país.

²³

²³ <http://www.cfn.fin.ec/>

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- Se elaboró un plan de exportación hacia Miami Estados Unidos, de Malanga producida 100% de manera orgánica, se detalló el costo de producción, de compra y de venta, llegando a un estimado de 0,86 centavos de dólar, equiparándose con el precio obtenido de 0,88 de un 20% de rentabilidad en la utilidad siendo el precio de venta de 1,06 dólares.
- Se estimó la demanda norteamericana para productos agrícolas orgánicos, siendo este tubérculo demandado de gran manera por los latinos principalmente residentes en Miami.
- Se desarrolló un proceso óptimo para la producción y comercialización de Malanga, incluso este proceso puede ser mejorado aún más, se observó que con la implementación de nuevas técnicas agrícolas que produzcan más volumen el proceso mencionado será de altísima rentabilidad.
- En el análisis de mercado se demostró que Estados Unidos es un cliente del producto ecuatoriano, igual por los sondeos realizados esta demanda aumentaría. Cuando se estima una demanda no se puede hacer otra cosa que predecir el comportamiento de

esta mediante tasas de crecimiento, la cual para Estados Unidos es del 1,5% tomando en cuenta la recesión, eso es un escenario adverso, aun así se muestra como el mejor mercado junto con Europa para la venta de productos orgánicos.

- Al analizar la competencia, se concluye que tan solo la cercanía de los países centroamericanos y su ventaja de no tener que usar el canal de Panamá les crea mayor rentabilidad, lo que se compensa con la calidad de producir orgánicamente.
- El VAN obtenido fue de 133017,83 lo que indica que el proyecto es muy atractivo para los inversionistas
- El TIR obtenido fue de 31% el cual refleja, la rentabilidad real del proyecto, no es baja sino optima, ni demasiado alta lo que lo haría irreal.
- El análisis en cuanto a la utilización de abonos químicos se le ha asignado al proyecto es por demás positivo ya que por estrategia la empresa solo compra productos orgánicos lo propio para la Malanga producida en el país por pequeños productores 100% orgánicamente, lo mismo por el uso de pesticidas

- Se ha logrado determinar que en país en general existe un mejor manejo, más efectivo también de los recipientes de los pesticidas una vez utilizados estos, para no ocasionar contaminación. El país ha desarrollado una activa presencia en los foros internacionales ambientales y ha compartido con otros países de la región un papel de importancia en las negociaciones ambientales, especialmente en temas como cambio climático, biodiversidad y bosques, lo que le ha permitido definir posiciones nacionales, instrumental mecanismos de seguimiento y ejecución y establecer una estrecha coordinación interinstitucional.
- El análisis del proyecto actual, el de Malanga 100% Orgánica en cuanto a ingreso para los trabajadores se determina positivamente, este proyecto generara más fuentes de trabajo, al poco a poco ir aumentando la demanda de Malanga en Estados Unidos y otras partes del mundo, en reglas generales aumenta el empleo y el ingreso de los trabajadores. La política del Ecuador se orienta a mantener el debido equilibrio entre el desarrollo económico y la conservación de los recursos naturales, con especial énfasis en la preservación de su principal patrimonio: la biodiversidad y sobre la base del principio de solidaridad social, lo que le ha permitido avanzar en procesos de descentralización y participación ciudadana, teniendo en cuenta que la problemática ambiental es responsabilidad de todos.

Recomendaciones

- a) Al profundizar en el campo de la exportación de un producto orgánico, pude constatar que se debe tener especial cuidado con el cumplimiento de las normas que exigen las certificadoras, ya que ese es el principal punto para vender nuestro producto, nuestra principal fortaleza, si bien se podría tener alguna falla en el proceso productivo a nivel venta mas no en la calidad del producto.
- b) El mercado norteamericano es rígido y saber que nuestro producto es orgánico no asegura el ingreso al mismo, ya que existen otro tipo de barreras en cuanto al empaque y etiquetado que se señalo en el presente trabajo, por lo tanto se debe tener total conocimiento acerca de todo el nivel de la cadena productiva, desde los pequeños productores, hasta la venta final.
- c) En cuanto al aspecto financiero, el proyecto es bastante óptimo, además de ser un producto prácticamente nuevo y muy beneficioso para la salud y nutrición, por lo que la exportación de productos orgánicos es cada vez un negocio más rentable .
- d) En el campo de las exportaciones debe resaltarse la importancia de realizar programas de capacitación que motiven tanto a las entidades agrícolas como a las empresas exportadoras y de igual forma a los agricultores, sobre la importancia de

seguir con los requerimientos que exige el mercado Norteamericano y el resto de mercados en general y hacer conciencia de los daños que conlleva el no cumplir dichos requerimientos.

- e) En las empresas exportadoras deben llevarse controles de registro en cada etapa del proceso de comercialización involucrando todos los pasos que esta abarca, facilitando el manejo del mismo proceso y haciéndolo cada vez más eficiente, ayudando así a mejorar las deficiencias existentes.
- f) En cuanto al país objeto de estudio y de nuestra exportación, se presentan distintas situaciones con respecto a alimentos y tubérculos importados, por ejemplo en ocasiones, los países del Caribe tienen problemas con el ingreso al mercado norteamericano, ya que sus productos no tienen muy buena reputación o simplemente no cumplen los requisitos fitosanitarios.
- g) Se recomienda un monitoreo constante en cuanto a la utilización de abonos químicos y pesticidas, ya que para lograr un manejo efectivo y evitar posibles sanciones por las certificadoras, los alrededores no deben contener restos de estos ni en ríos, ni en el aire, ni desechos tóxicos, tampoco eutrofización.

- h) Para la erosión y para el manejo del suelo, las reglas son claras, el cual puede ser alternativo y orgánico, con cercas vivas y manejo integrado de plagas, cobertura para el suelo y el hecho de tener también ganado hace que no sea un monocultivo, para todo ello existen estándares el momento de escoger un pequeño productor para que la beneficiaria directa del presente proyecto en este caso Nourish elija correctamente.

- i) La Asociación Norteamericana de Mayoristas se acoge hoy a un programa internacional de certificación orgánica y buenas prácticas agrícolas, que combina una certificación bajo estándares internacionales permite a las fincas que participan en este programa utilizar la etiqueta de aprobado y el manejo empresarial de las buenas practicas.

- j) Como fuente de apoyo para otras instituciones se ha considerado realizar una asociación de pequeños productores de malanga 100% Orgánica.

Glosario

- **PARTIDA ARANCELARIA:** Unidades en que se divide la Nomenclatura del Sistema Armonizado en donde se clasifican grupos de mercancías y que se identifican por 4 dígitos.
- **SUBPARTIDA ARANCELARIA:** Subgrupos en que se dividen las mercancías de una partida, se identifican por 6 dígitos en la Nomenclatura del Sistema Armonizado.
- **ACUERDO DE AGRICULTURA:** Parte de los Acuerdos de la Ronda Uruguay que cubre temas relacionados a la agricultura. Entre ellos, acceso a mercados, subsidios a las exportaciones y ayuda interna.
- **ACUERDOS OFFSET:** Son una de las modalidades que asumen el intercambio compensando bajo la cual el importador (generalmente instituciones, entendidas oficiales o grandes firmas comerciales) puede exigir que una parte de la compra se pague con productos que el vendedor podrá comercializar directa o indirectamente. Este tipo de acuerdos o contratos se caracterizan porque se aplican a determinado tipo de mercancías propias de la tecnología de punta (equipos de defensa, aviones

comerciales, material estratégico, etc.) y porque, generalmente, contemplan cláusulas contractuales que obligan al vendedor a fabricar localmente parte de los productos a adquirirse o, en su defecto o complementariamente, proporcionar asistencia técnica y capacitación para su empleo y mantenimiento

- **ADUANA:** La Aduana es un servicio público que tiene a su cargo principalmente la vigilancia y control de la entrada y salida de personas, mercancías y medios de transporte por las fronteras y zonas aduaneras de la República; la determinación y la recaudación de las obligaciones tributarias causadas por tales hechos; la resolución de los reclamos, recursos, peticiones y consultas de los interesados; y, la prevención, persecución y sanción de las infracciones aduaneras. Los servicios aduaneros comprenden el almacenamiento, verificación, valoración, aforo, liquidación, recaudación tributaria y el control y vigilancia de las mercaderías ingresadas al amparo de los regímenes aduaneros especiales. Los servicios aduaneros podrán ser prestados por el sector privado, a través de cualquiera de las modalidades establecidas en la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada.
- **BOLSA DE PRODUCTOS:** Son instalaciones comerciales y financieras utilizadas periódicamente para el comercio de determinados bienes de características harto

conocidas por lo que, tales, bienes, no están presentes en dichos espacios. Estos bienes, generalmente fungibles, pueden ser, por ejemplo, algodón, café, tabaco, cacao, té, cereales, metales, etc. La existencia de estas Bolsas de productos se han constituido en un importante elemento para el desarrollo del comercio mundial de este tipo de productos y para la definición de normas técnicas relativas a ellos. Por otra parte, la cotización de la Bolsa de productos es de gran utilidad para la determinación de precios referenciales a efectos del establecimiento del valor en aduana de las mercancías y para otros fines aduaneros, como sucede con el Sistema Andino de Franjas de Precios para las importaciones de Productos Agropecuarios y sus derivados y sustitutos.

- **LIBRE CIRCULACIÓN DE MERCANCÍAS:** Uno de los principales logros de la CAN en el campo comercial es la libre circulación de las mercancías de origen andino en el mercado ampliado. Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, que han formado una Zona de Libre Comercio, es decir, un espacio en el que sus productos circulan libremente en la Subregión, sin pagar aranceles.
- **Gastos administrativos:** Gastos reconocidos sobre las actividades administrativas globales de una empresa.
- **Gastos de desarrollo:** Gastos incurridos al crear nuevos productos o procesos comerciales.
- **Gastos de organización:** Gastos generados en la creación de una nueva organización empresarial o proyecto de inversión.

- **Gastos de seguridad social:** Gastos incurridos sobre los programas de seguridad social que debe cubrir la empresa sobre su planilla.
- **Gastos financieros:** Gastos correspondientes a los intereses de las obligaciones financieras.
- **Ganancias de capital:** Beneficios que se obtienen al vender un activo financiero a un precio mayor a su costo o valoración estimada.
- **Gestión de riesgos:** Conjunto de actividades gerenciales destinadas a controlar y administrar los seguros y coberturas de una empresa.
- **Gravamen:** Carga sobre la propiedad efectuada como garantía de pago de una deuda.
- **Goodwill:** Diferencia entre el valor en libros de una empresa y su valor de mercado
- **Impuestos ad valorem:** Contribución impositiva sobre el valor de importación de un bien o servicio.
- **Impuesto directo:** Impuesto que grava las rentas de las personas físicas y jurídicas, denominados contribuyentes.
- **Impuesto específico:** Impuesto por unidad sobre un bien o servicio.
- **Impuestos indirectos:** Impuestos aplicados a la realización de transacciones.
- **Impuesto retenido en la fuente:** Impuesto que es deducido de la renta bruta de un título valor; sean intereses, dividendos o ganancias de capital, de parte de quien lo emite o administra. Deducido este impuesto, la renta resultante es típicamente libre de otros impuestos.

- **Índice de precios:** Medida que refleja el nivel de precios de una economía en un momento dado.
- **Índice de precios al consumidor:** Índice de precios establecido sobre la base de los precios de una canasta de bienes y servicios ofrecidos al consumidor final.
- **Índice de precios al por mayor:** Índice de precios establecido sobre la base de los precios al por mayor de una canasta de bienes y servicios.
- **Indexación:** Procedimiento mediante el cual el comportamiento de una variable financiera se define con base en el movimiento de algún índice de referencia.
- **Inflación:** Aumento sostenido y generalizado de los índices de precios.
- **Ingreso marginal:** Ingreso adicional bruto producido por la venta de una unidad adicional de producción.
- **Ingreso ordinario:** Ingreso proveniente de las operaciones normales de una empresa.
- **Insolvencia:** Incapacidad de cumplimiento al vencerse las obligaciones de deuda de una persona física o jurídica..
- **Interés:** Es el precio pagado por el uso de un dinero prestado.
- **Interés simple:** Es el que se calcula con base al monto del principal únicamente y no sobre el interés devengado. El capital permanece constante durante ese término y el valor del interés y su periodicidad de pago será siempre el mismo hasta el vencimiento.

- **Interés compuesto:** Es el que se calcula sobre el principal más los intereses acumulados en períodos anteriores.

Bibliografía:

Libros:

- Revista CYT, Publicación de “Ciencia y Tecnología”, 2007, Historia de la Malanga
- Cultivo de raíces y tubérculos tropicales”, Álvaro Montalvo, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2003, Pág.53-56,60-62.
- ESTRADA, Patricio, “Exportar es el reto”, Quito – 2006;
- ACOSTA, Alberto, “Breve Historia Económica del Ecuador”, Corporación Editora Nacional, Quito – 2001
- POSSO YEPEZ, Miguel Ángel, *Metodología para el Trabajo de Grado*, Tercera ed., Nina Comunicaciones, Ibarra-Ecuador, 2006.
- Agricultura y ecología, Pérez Serrano, 2004, Pág. 242-244, Malanga propiedades Nutricionales
- GONZALEZ, Carlos, *Control de Calidad*, Mc graw-Hill, México, 1991.
- ICC, Fruit Juice Report, Selected European Markets, Ginebra, January 1996, obtenido a través de INTERNET.

- FALCONI PUIG JUAN. Estadísticas de Comercio Exterior. Quito: Dirección de Comunicación Social, 1992
- WATERS WILLIAM. Desafíos en la agroexportacion no tradicional: impactos ambientales y sociales. Washington D.C:World Resources Institute, 1993
- Ivanic, M y W. Martin , Implications of Higher Global Food Prices for Poverty in Low-Income Countries. Banco Mundial, Abril 2008. CEPAL. Base de Datos Disponible en: <http://www.eclac.org>
- Echenique, Jorge, “Importancia de la Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe”, publicado como Capitulo I en “Políticas para la Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe”, editado por Fernando Soto, Marcos Rodríguez y César Falconi, FAO/BID, 2007

Citas electrónicas

1. Demanda Estados Unidos, extraído de la página de Internet, www.forumdecomercio.org el 5 de Octubre del 2010 a las 24:30 am
2. Productos de exportación del Ecuador, extraído de la página de Internet, <http://www.anp.com.uy/cexterior/perfil/iceEcuador.pdf>, el 6 de Octubre del 2010 a las 2:00 am
3. Productos de exportación del Ecuador, extraído de la página de Internet, <http://www.anp.com.uy/cexterior/perfil/iceEcuador.pdf>, el 6 de Octubre del 2010 a las 3:00 am
4. Estrategias de Marketing, extraído de la página de Internet <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/sietegana.htm> , el 9 de Octubre del 2010 a las 3:00 am
5. Distribución Mercado Externo, <http://interletras.com/manualCCI/EEUU/EEUU30.htm>, extraído de la página de Internet, el 12 de Octubre del 2010 a las 13:00 pm
6. ATPDEA, extraído de la página de Internet. www.mic.gov.ec/index.php?view=article&catid...comerciales... 15 de Octubre del 2010 a las 14:00 pm.
7. Producción Malanga, extraído de la página de Internet, www.forumdecomercio.org el 21 de Octubre del 2010 a las 15:00 pm.
8. Demanda productos Orgánicos, www.organicconsumers.org el 25 de Octubre del 2010 a las 16:00 pm
9. Estados Unidos http://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica_del_Norte, el 1 de Noviembre del 2010 a las 19:00 pm

10. Barreras no arancelarias extraído de la página de <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A4918E/A4918E.PDF> Mercado , el 3 de Diciembre del 2010 a las 19:00 pm
11. Gestión de exportaciones, www.cae.gov.ec, el 13 de Diciembre del 2010 a las 19:00 pm
12. Comercio al detalle Estadísticas, <http://www.forumdecomercio.org/news/fullstory.php/aid/485/Turismo: La indispensable competitividad.html>, el 6 de Enero de 2011 a las 14:00 pm.

ANEXOS

Anexo# 1

Malanga embalada para su distribución



Cultivos de malanga



Anexo# 2

Chips de malanga



Anexo# 3

Malanga en vivero



Anexo# 4

Cepa y raíces de malanga



Anexo# 5

Malanga lavada y pre clasificada para entrega a Nourish.



Anexo# 6

Malanga de primera calidad



Anexo# 7

Malanga clasificada y lista para embarque



Anexo# 8

Etiqueta de Nourish

