



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TITULO DE CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TEMA:

**“PROYECTO DE PROCESAMIENTO DE FRUTAS DESHIDRATADAS
EN SANTA ELENA PARA EXPORTACIÓN A PAÍSES ÁRABES”**

AUTORES

STEVEN ANDRES ESPINOZA JÁCOME

CRISTHIAN DARÍO CORTEZ VILLA

TUTOR

CPA. DOUGLAS TORRES FERAUD, MTF

GUAYAQUIL, MARZO 2018



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación



ii

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: PROYECTO DE PROCESAMIENTO DE FRUTAS DESHIDRATADAS EN SANTA ELENA PARA EXPORTACIÓN A PAÍSES ÁRABES		
AUTOR/ES: Espinoza Jácome Steven Andrés Cortez Villa Cristhian Darío	TUTOR (A): CPA. Torres Feraud Douglas	
	REVISOR (A): CPA. Belgica Najera Nuñez	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Administrativas	
CARRERA: Contaduría Pública Autorizada		
GRADO OBTENIDO:		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N° DE PÁGS.:	
ÁREAS TEMÁTICAS:		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: Frutas liofilizadas, Agroindustria, exportación de producto seco		
RESUMEN/ABSTRACT: La investigación tuvo como objetivo general el formular un plan de negocios para el procesamiento de frutas deshidratadas en Santa Elena para exportación a Emiratos Árabes Unidos. Para ello se planteó como objetivos específicos el identificar la demanda de frutas deshidratadas, el determinar el canal logístico y establecer la factibilidad desde lo administrativo, organizativo, técnica, comercial, de producción y financiera. En términos metodológicos es un estudio documental de tipo analítico sintético. Entre los métodos empíricos aplicados está la medición, en este caso de la demanda y su crecimiento. Las principales conclusiones son: i) La provincia de Santa Elena es un espacio de producción de una variada gama de productos agrícolas y pecuarios desde cacao y frutales; ii) Emiratos tiene una población creciente que se acerca a los 10 millones de habitantes junto con una población flotante por turismo internacional que está rebasando los diez millones por año; lo anterior junto a un ingreso per cápita por encima de los US\$ 67.000 a la paridad del poder adquisitivo internacional; iii) Dubai y otros puertos de Emiratos constituyen importantes destinos de carga marítima internacional y existe una conexión permanente desde el puerto de Guayaquil con el de Dubai. La duración del transporte marítimo de la carga es de 34 días; iv) Existe factibilidad de todo tipo para las operaciones de producción y exportación.		
N° DE REGISTRO:	N° DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL:		
ADJUNTO PDF	SI (X)	NO ()
CONTACTO CON AUTOR/ES: Steven Andres Espinoza Jácome Cristhian Darío Cortez Villa	Teléfono: 0996790437 0994640985	E-mail: steven.2503@hotmail.com cortezcristhian183@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre:	
	Teléfono:	
	E-mail:	

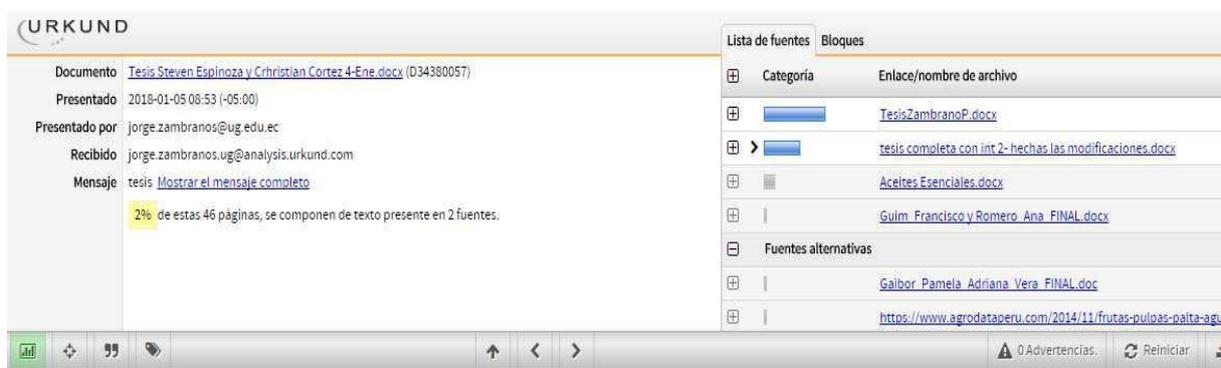
Unidad de Titulación

iii

Certificado de porcentaje de similitud

Habiendo sido nombrado CPA. Douglas Torres Feraud, MTF, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por Steven Andres Espinoza Jácome, con C.I. N° 0930327481 y Cristhian Darío Cortez Villa con C.I. N° 0952082824, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Contador Público Autorizado.

Se informa que el trabajo de titulación: “PROYECTO DE PROCESAMIENTO DE FRUTAS DESHIDRATADAS EN SANTA ELENA PARA EXPORTACIÓN A PAÍSES ÁRABES”, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio URKUND (indicar el nombre del programa antiplagio empleado) quedando el 2% de coincidencia.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO
AUTORIZADO –CPA-

TEJIA-

CPA. Douglas Torres Feraud, MTF

C.I. N°. 0905496196



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

iv

Licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines no académicos

Yo, Steven Andrés Espinoza Jácome con C.I. N° 0930327481 y Cristhian Darío Cortez Villa con C.I. N° 0952082824, certificamos que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es “**Proyecto de procesamiento de frutas deshidratadas en Santa Elena para exportación a países árabes**” son de nuestra absoluta propiedad y responsabilidad y según el Art. 144 del CÓDIGO ÓRGANICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*, autorizamos el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo como fuera pertinente.

Steven Andrés Espinoza Jácome

C.I. N° 0930327481

Cristhian Darío Cortez Villa

C.I. N° 0952082824

* CÓDIGO ÓRGANICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (registro Oficial n. 899-Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

v

Certificación del tutor

Guayaquil, 15 de marzo del 2018
Sr. (Sra.) Leonor Morales Gallegos
Director (a) de Carrera
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Envío a Ud. El Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación, Proyecto de procesamiento de frutas deshidratadas en Santa Elena para exportación a países Árabes, del (los) estudiante (s) Steven Andrés Espinoza Jácome y Cristhian Darío Cortez Villa, indicando ha (n) cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- ✓ El trabajo es el resultado de una investigación.
- ✓ El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- ✓ El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- ✓ El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes que el (los) estudiante (s) está (n) apto (s) para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

CPA. Douglas Torres Feraud, MTF

C.I. 0905496196



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA
Unidad de Titulación



vi

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico a Dios por darme la fuerza y la sabiduría de poder culminar mi carrera, también se la dedico a mi madre que ha sido mi apoyo incondicional en todo mi camino y a mi familia en general que siempre supo darme su apoyo

Steven Espinoza Jácome.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

vii

Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación a Dios como creador de mi vida y de mis propósitos en la tierra.

A mi madre y padre, pilares fundamentales de mi carrera, quienes con mucho esfuerzo y dedicación supieron darme valores, principios y los estudios necesarios para poder superarme y poder llegar a este momento tan importante, gestores de mi logros y victorias dentro del campo académico y personal.

A mis hermanos, quienes compartimos una infancia y somos el soporte que necesitamos el uno del otro.

A abuelos, tías, primos, sobrina y amigos que supieron ayudarme en momentos difíciles y colaboraron con un granito de arena en el desarrollo de mis metas.

A mi compañero Steven por la dedicación y el apoyo dado en el desarrollo de este trabajo.

Cristhian Darío Cortez Villa



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

viii

Agradecimiento

Agradezco a mi mamá Gladys Jácome que fue la persona más importante en este camino quien supo guiarme y darme los mejores consejos para que de esta forma valla por el camino correcto y así culminar mi carrera.

A mi papá Enrique Espinoza que aunque no estuvo a mi lado constantemente siempre me brindó su apoyo incondicional cuando lo necesitaba.

A mi novia Tania Choez que siempre estuvo dispuesta a brindarme su apoyo en todo momento y circunstancia para que yo culmine mi carrera.

A mi tutor Msc, Douglas Torres por la paciencia y destreza que tuvo para podernos guiar y sacar adelante este trabajo de titulación.

A mis amigos Melanie Pozo y Michel Zambrano que fueron un apoyo importante durante mi periodo de clases, donde siempre me brindaron su ayuda cuando lo necesitaba.

Y por último agradezco a mi familia que siempre esperó que termine mi carrera universitaria.

Steven Espinoza Jácome.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

ix

Agradecimiento

Principalmente a Dios por darme la sabiduría y fortaleza necesaria en el desarrollo de este trabajo de titulación.

Agradezco el amor y la paciencia única que tienen mis padres Rosa y José, por saberme llevar siempre por el camino correcto corrigiendo mis errores y siendo partícipe de mis triunfos.

A mi familia en general por su inigualable amor y apoyo brindado durante toda mi vida y carrera académica y profesional, sus consejos siempre serán esa motivación que necesito.

Agradezco a mi compañero de tesis por la siempre oportuna colaboración en desarrollo del trabajo.

A todas las personas que influyeron y colaboraron antes y durante para la realización del trabajo de titulación

Cristhian Darío Cortez Villa



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

X

**PROYECTO DE PROCESAMIENTO DE FRUTAS
DESHIDRATADAS EN SANTA ELENA PARA EXPORTACIÓN A
PAÍSES ÁRABES**

Autor: Steven Andrés Espinoza Jácome y Cristhian Darío Cortez Villa

Tutor: CPA. Douglas Torres Feraud, MTF

Resumen

La investigación tuvo como objetivo general el formular un plan de negocios para el procesamiento de frutas deshidratadas en Santa Elena para exportación a Emiratos Árabes Unidos. Para ello se planteó como objetivos específicos el identificar la demanda de frutas deshidratadas, el determinar el canal logístico y establecer la factibilidad desde lo administrativo, organizativo, técnica, comercial, de producción y financiera. En términos metodológicos es un estudio documental de tipo analítico sintético. Entre los métodos empíricos aplicados está la medición, en este caso de la demanda y su crecimiento. Las principales conclusiones son: **i)** La provincia de Santa Elena es un espacio de producción de una variada gama de productos agrícolas y pecuarios desde cacao y frutales. Lo anterior sumado a su cercanía con Guayaquil e incentivos tributarios a proyectos productivos que se instalen fuera de la circunscripción urbana de Guayaquil y Quito la convierten en un sector ideal para la instalación del proyecto; **ii)** Emiratos tiene una población creciente que se acerca a los 10 millones de habitantes junto con una población flotante por turismo internacional que está rebasando los diez millones por año; lo anterior junto a un ingreso per cápita por encima de los US\$ 67.000 a la paridad del poder adquisitivo internacional y el ser un importador neto de productos agrícolas lo convierte en un mercado interesante para algunos productos ecuatorianos; **iii)** Dubai y otros puertos de Emiratos constituyen importantes destinos de carga marítima internacional y existe una conexión permanente desde el puerto de Guayaquil con el de Dubai. La duración del transporte marítimo de la carga es de 34 días. Actualmente Ecuador ya envía fruta fresca a ese destino internacional; **iv)** Existe factibilidad de todo tipo para las operaciones de producción y exportación.

Palabras claves: Frutas liofilizadas, Agroindustria, exportación de producto seco



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

xi

**PROJECT OF PROCESSING OF DEHYDRATED FRUITS IN
SANTA ELENA FOR EXPORTATION TO ARAB COUNTRIES**

Author: Steven Andres Espinoza Jácome and Cristhian Dario Cortez Villa

Advisor: CPA. Douglas Torres Feraud, MTF

Abstract

The overall objective of the research was to formulate a business plan for the processing of dehydrated fruits in Santa Elena for export to the United Arab Emirates. For this purpose, the specific objectives were to identify the demand for dehydrated fruits, to determine the logistics channel and to establish the feasibility from the administrative, organizational, technical, commercial, production and financial aspects. In methodological terms it is a documentary study of synthetic analytical type. Among the applied empirical methods is the measurement, in this case of the demand and its growth. The main conclusions are: i) The province of Santa Elena is a space of production of a varied range of agricultural and livestock products from cacao and fruit trees. The above added to its proximity with Guayaquil and tax incentives to productive projects that are installed outside the urban district of Guayaquil and Quito make it an ideal sector for the installation of the project; (ii) The United Arab Emirates has a growing population approaching 10 million inhabitants together with a floating international tourism population that is exceeding ten million per year; the above with a per capita income above US \$ 67,000 to the parity of international purchasing power and being a net importer of agricultural products makes it an interesting market for some Ecuadorian products; (iii) Dubai and other Emirates ports are important international maritime cargo destinations and there is a permanent connection from the port of Guayaquil to that of Dubai. The duration of maritime transport of the cargo is 34 days. Currently Ecuador already sends fresh fruit to that international destination; iv) There is feasibility of all kinds for production and export operations.

Key words: Freeze-dried fruits, Agroindustry, dry product export



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

xii

Índice general

Repositorio nacional en ciencias y tecnología.....	ii
Certificado de porcentaje de similitud	iii
Licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines no académicos.....	iv
Certificación del tutor.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento	viii
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Índice general	xii
Índice de tablas.....	xvi
Índice de figuras.....	xviii
Capítulo 1.....	1
El Problema	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación y sistematización de la investigación	3
1.3 Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1 General.....	3
1.3.2 Específicos	4
1.4 Justificación	4
1.5 Delimitación de la investigación	4
1.6 Hipótesis	5
1.6.1 Operacionalización de las variables conceptualizadas.	6
Capítulo 2.....	7
Marco referencial	7
2.1 Antecedentes de la investigación.....	7



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

	xiii
2.2 Marco teórico	10
2.2.1 Agroindustria	10
2.2.2 Cadenas productivas	11
2.2.3 Cadena de valor	11
2.2.4 Comercio internacional.....	11
2.2.5 Deshidratación de frutas	12
2.2.6 Empresa	13
2.2.7 Gestión financiera.....	14
2.2.8 Contabilidad.....	16
2.2.9 El plan de cuentas	17
2.2.10 El proceso contable	33
2.2.11 Contabilidad de costos	35
2.2.12 Normas Internacionales de Información Financiera	36
2.2.13 NIIF para Pymes	37
2.2.14 Administración científica.....	38
2.3 Marco contextual	39
2.3.1 La ubicación de la empresa.....	39
2.3.2 El contexto mundial del mercado de frutas deshidratadas.....	40
2.3.3 El contexto económico.....	40
2.4 Marco conceptual.....	43
2.5 Marco legal.....	45
2.5.1 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.....	45
2.5.2 Servicio de Rentas Internas.....	46
2.5.3 Superintendencia de Compañías	46
2.5.4 Acuerdos entre Ecuador y Emiratos Árabes Unidos	47
Capítulo 3.....	49
Marco metodológico.....	49
3.1 Diseño de la investigación	49
3.2 Tipo de la investigación.....	49
3.3 Población y muestra	49



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

	xiv
3.4 Técnicas e instrumentos de investigación.....	50
3.5 Análisis de resultados	50
3.5.1 Sobre el mercado de destino	50
3.5.2 Resultados de las entrevistas a expertos	58
3.5.3 Interpretación de los resultados del diagnóstico.	61
Capítulo 4.....	62
La propuesta.....	62
4.1 Misión.....	62
4.2 Visión.....	62
4.3 Objetivos generales y específicos	62
4.3.1 General.....	62
4.3.2 Específicos	62
4.4 Descripción de las líneas de productos y/o servicios	63
4.5 Cadena de valor.....	64
4.6 Análisis FODA	64
4.7 Análisis de la empresa.....	65
4.7.1 Información histórica	65
4.7.2 Productos – Mercados.....	66
4.7.3 Clientes	66
4.7.4 Posición tecnológica	67
4.7.5 Relaciones hacia arriba y abajo en los canales	67
4.7.6 Recursos operativos	68
4.7.7 Competidores	68
4.7.8 Factores claves de éxito	68
4.8 Plan de marketing	69
4.8.1 Estructura del sector.....	69
4.8.2 Las fuerzas competitivas.....	69
4.8.3 Acciones de los competidores	71
4.8.4 Impulsores de los cambios	71
4.8.5 Evaluación del atractivo del sector	71



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

	xv
4.8.6 Mercados meta. Posicionamiento	72
4.9 Estrategia de marketing	72
4.9.1 Objetivos de marketing y ventas	72
4.9.2 Políticas de precios	72
4.9.3 Estrategia de ventas y comunicación	73
4.9.4 Estrategia de distribución.....	74
4.10 Plan de administración y recursos humanos	74
4.10.1 El equipo gerencial, antecedentes, cargos y responsabilidades, conocimientos, actitudes y habilidades en función del proyecto.	74
4.10.2 Personal y perfiles de los puestos clave	76
4.10.3 Organigrama	79
4.11 Plan de producción.....	81
4.11.1 Materiales y materias primas	81
4.11.2 Fuentes de suministros y proveedores	84
4.11.3 Métodos y tecnologías de producción.....	85
4.11.4 Equipamiento	85
4.11.5 Riesgos críticos y planes de contingencia.....	87
4.12 Plan financiero	88
4.12.1 Inversión inicial	88
4.12.2 Proyecciones financieras a 5 años.....	90
Conclusiones	98
Recomendaciones	100
Anexos	112



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

xvi

Índice de tablas

Tabla N. 1. Operacionalización de variables.....	6
Tabla N. 2. Plan de cuentas de activo corriente disponible	18
Tabla N. 3. Plan de cuentas, activo corriente exigible	19
Tabla N. 4. Plan de cuentas de activo corriente realizable.....	20
Tabla N. 5. Plan de cuentas de activos no corrientes	21
Tabla N. 6. Plan de cuentas de otros activos no corrientes	22
Tabla N. 7. Plan de cuentas de Pasivo corriente	23
Tabla N. 8. Plan de cuenta de pasivo con entidades financieras y por obligaciones patronales	24
Tabla N. 9. Plan de cuentas de pasivo no corriente	26
Tabla N. 10. Plan de cuentas de patrimonio.....	27
Tabla N. 11. Plan de cuentas de ingreso.....	28
Tabla N. 12. Plan de cuentas de costo de producción y ventas.....	29
Tabla N. 13. Plan de cuentas de mano de obra directa	30
Tabla N. 14. Plan de cuentas de costo indirecto de fabricación.....	31
Tabla N. 15. Plan de cuentas de gastos de administración, ventas y financieros.....	32
Tabla N. 16. Ecuador: Principales características de formas societarias	46
Tabla N. 17. Acuerdos comerciales Ecuador-Emiratos Árabes Unidos.....	48
Tabla N. 18. Emiratos Árabes Unidos: Población entre 5 y 64 años de edad, 2016.....	49
Tabla N. 19. EAU: Producto Interno Bruto (PPA), 2010-2016 (US\$).....	53
Tabla N. 20. EAU: Importaciones totales, 2012-2016 (miles de US\$).....	56
Tabla N. 21. EAU: Importaciones totales capítulo 08, 2012-2016 (miles de US\$).....	57
Tabla N. 22. EAU: Importaciones totales capítulo 08 por país proveedor, 2012-2015 (miles de US\$)	58
Tabla N. 23. FODA.....	64
Tabla N. 24. Producto-mercado	66
Tabla N. 25. EAU: Potenciales clientes	67
Tabla N. 26. Principales oferentes ecuatorianos de fruta deshidratada.....	68



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

	xvii
Tabla N. 27. Objetivos de mercado.....	72
Tabla N. 28. Ferias de frutas para Asia y Medio Oriente.....	73
Tabla N. 29. Detalle de personal	76
Tabla N. 30. Detalle de costo de producción y ventas	81
Tabla N. 31. Proforma de costos de producción para los primeros cinco años	82
Tabla N. 32. Materia prima utilizada por kilo de producto procesado	82
Tabla N. 33. Proforma de costo de mano de obra para los primeros cinco años	83
Tabla N. 34. Detalle de personal directo	83
Tabla N. 35. Costos indirectos de fabricación	84
Tabla N. 36. Proforma de costos indirectos de fabricación, a cinco años.....	84
Tabla N. 37. Detalle de equipamiento para producción.....	85
Tabla N. 38. Riesgos y planes de contingencia.....	87
Tabla N. 39. Detalle de inversión inicial.....	88
Tabla N. 40. Detalle de inversión fija	89
Tabla N. 41. Detalle de egresos preoperacionales	89
Tabla N. 42. Cálculo del capital de trabajo	90
Tabla N. 43. Proforma de ventas para los primeros cinco años.....	90
Tabla N. 44. Proforma de gastos de administración proyectado.....	91
Tabla N. 45. Proforma de gastos de ventas	91
Tabla N. 46. Condiciones de financiamiento	92
Tabla N. 47. Tabla de amortización de préstamo	92
Tabla N. 48. Proforma de estado de resultados a cinco años	93
Tabla N. 49. Proforma de estado de situación financiera a cinco años.....	94
Tabla N. 50. Proforma de estado de flujo de fondos.....	94
Tabla N. 51. Distribución de costos fijos y variables	95
Tabla N. 52. Cálculo del punto de equilibrio en kilos	95
Tabla N. 53. Escenarios para el punto de equilibrio	96
Tabla N. 54. Indicadores de evaluación financiera	97



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA



Unidad de Titulación

xviii

Índice de figuras

Figura 1. Estructura del plan de cuentas	18
Figura 2. El proceso contable.....	33
Figura 3. Ubicación de la planta procesadora.....	39
Figura 4. Ecuador: Crecimiento de la economía, 2012-2016, (%)	41
Figura 5. Ecuador: PIB per cápita, 2012-2016, (US\$ corriente)	42
Figura 6. Ecuador: Inflación anual 2012-2016, (%)	42
Figura 7. Ecuador: Monto de comercio exterior, 2012-2015, (US\$).....	43
Figura 8. Mapa de ubicación de Emiratos Árabes Unidos.....	51
Figura 9. Mapa de Emiratos Árabes Unidos	51
Figura 10. Emiratos Árabes Unidos: Población, 2010-2016	52
Figura 11. EAU: Tendencia de crecimiento anual de la población, 2010-2016 (%)	53
Figura 12. EAU: Crecimiento anual de la población (%), 2010-2016.....	54
Figura 13. Ruta marítima Guayaquil (Ecuador) - Dubai (Emiratos Árabes Unidos)	55
Figura 14. Cadena de valor	64
Figura 15. Producto.....	66
Figura 16. Cadena agroindustrial.....	69
Figura 17. Organigrama	80
Figura 18. Estructura del costo de producción.....	82
Figura 19. Proceso de producción.....	85
Figura 20. Detalle de equipo para planta	87
Figura 21. Escenarios del punto de equilibrio	96

Capítulo 1

El Problema

1.1 Planteamiento del problema

La situación problemática se la plantearía por tres vías, una desde lo global que es el mundo, lo meso Ecuador y lo micro la provincia donde se instalará la empresa.

Desde un enfoque global, las importaciones mundiales de frutas frescas y secas ascendieron en el año 2015 a US\$112.438 millones, equivalente a 85,6 millones de toneladas. El mayor importador fue Estados Unidos seguido de Alemania y Reino Unido; En Medio Oriente Emiratos Árabes Unidos ocupó el puesto número 15 con importaciones por US\$1.860,3 millones de dólares y Arabia Saudita en el puesto 18 compró al mundo US\$ 1.438,6 millones, Qatar importó US\$ 195 millones, Omán US\$ 173 millones y Bahrein US\$ 150,9 millones; estos cinco países adquirieron US\$ 3.817,8 millones en frutas al mundo, de esto un importante porcentaje de frutos secos de los cuales son un alto consumidor. Ecuador ya está haciendo negocios sobre todo con Arabia Saudita en la línea de banano, con ventas anuales superiores a US\$ 75 millones. Estos países también están importando frutos en baja escala de países de Sudamérica, específicamente Perú, Colombia, Chile y en menor escala Ecuador. (Trademap, 2016).

A lo anterior se complementa el desarrollo de las conexiones marítimas mediante puertos hubs y transporte multimodal y la creciente capacidad de buques, todo ello aporta eficiencia y eficacia a la logística, de tal forma que es posible llevar una carga a cualquier puerto en el mundo mediante la utilización de puertos hubs regionales (en Mediterráneo europeo y puerto de Damietta en Egipto por ejemplo) y globales (como el de Dubai en Emiratos Árabes Unidos). Adicionalmente está el transporte en contenedores para carga seca

y refrigerada que permite alcanzar a los países árabes.

Por lo anterior y considerando el alto Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de los cinco países de la Península Arábiga mencionados con el nivel más bajo de US\$ 15.584 en el caso de Omán y el más alto de US\$ 102.943 en Qatar (Banco Mundial, 2016) constituyen una oportunidad para profundizar la relación de negocios con Ecuador: Más aún que el País está haciendo una importante apuesta de la política pública por el cambio de la matriz productiva hacia exportaciones con mayor valor agregado como es este caso de frutas deshidratadas.

En lo meso, Ecuador tiene una posición geográfica y topográfica privilegiada que le permite en una corta extensión disponer de cuatro regiones y al interior de ellas, algunos microclimas que coadyuva a disponer una amplia oferta de producción de frutas tropicales y de clima templado durante todo el año. Esto constituye una fortaleza, a la vez que una importante ventaja comparativa.

El informe Perfil de Frutas no Tradicionales (Proecuador, 2016) indicó que “al año 2014, en el país se cosecharon 97.450 hectáreas de frutales como son mango, maracuyá, naranja, tomate de árbol, piña y papaya” (p. 7). La mayoría de estos cultivos estuvieron en las provincias de la Costa y Zonas intertropicales de la Sierra de provincias como son Santo Domingo de los Tsáchilas, Cotopaxi, Imbabura, además de provincias de la Amazonía como son Sucumbíos. Adicionalmente, existe una gran variedad de frutas no tradicionales de amplia aceptación como son la uvilla, pitahaya guanábana, mora y frutilla, entre otras, en que existe una importante experiencia de producción agrícola.

Un aspecto que muchas veces impide una plena transabilidad de las frutas es su alta perecibilidad; para ello, la tecnología de deshidratación que es una técnica antigua ha evolucionado notablemente, disminuido también sus costos relativos de procesamiento y aumentado la velocidad de su procesamiento, de tal forma que actualmente se tienen algunas

opciones tecnológicas para este propósito, que extiende la vida útil de la fruta, mantienen sus propiedades organolépticas y nutricionales.

En lo micro la provincia de Santa Elena donde se instalaría el proyecto tiene una gran vocación agrícola y con la infraestructura de riego que dispone, la ha convertido en una gran proveedora de todo tipo de productos tanto para el consumo interno como exportación.

Los tres elementos indicados constituyen un conjunto de oportunidades para plantear un proyecto rentable de exportación que aporte diversificación de mercados y de productos con mayor valor agregado conforme lo señala la política pública interna de Matriz Productiva.

1.2 Formulación y sistematización de la investigación

¿Existen condiciones técnicas, organizativas, financieras y logísticas para exportar frutas tropicales deshidratadas hacia países de la Península Arábiga?

Como sistematización se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Cómo evoluciona la demanda de frutas deshidratadas en Emiratos Árabes Unidos?
- ¿Qué características tiene el canal logístico para atender desde Ecuador la demanda de frutas deshidratadas en Emiratos Árabes Unidos?
- ¿Existe factibilidad administrativa, financiera, contable, técnica y organizativa, para exportar frutas deshidratadas producidas en la provincia de Santa Elena para Emiratos Árabes Unidos?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 General

Formular un plan de negocios para el procesamiento de frutas deshidratadas en la

Península de Santa Elena y exportación a Emiratos Árabes Unidos.

1.3.2 Específicos

1. Identificar la existencia de una demanda creciente de frutas deshidratadas en Emiratos Árabes Unidos.
2. Determinar el canal logístico para atender desde Ecuador la demanda de frutas deshidratadas en Emiratos Árabes Unidos
3. Establecer la factibilidad administrativa, financiera, contable, técnica y organizativa para exportar frutas deshidratadas producidas en la provincia de Santa Elena para Emiratos Árabes Unidos.

1.4 Justificación

El estudio utilizó como métodos teóricos el analítico sintético, para ello se requirió un proceso para la construcción de un estudio del mercado internacional, mismo que está disperso y que se la obtendrá por un análisis de estadísticas, una separación y una posterior integración de sus partes individuales según los requerimientos del estudio.

La investigación se justifica en cuanto a su aplicación práctica en que es posible llevarlo a la ejecución a partir de los resultados que se presentan en el mismo. Para ello tiene un amplio detalle ejecutivo de la información y su factibilidad.

En lo metodológico, el diseño, tipo de investigación, técnicas utilizadas e instrumentos aplicados se pueden ajustar con el respectivo cambio de variables pueden ser replicados en estudios similares correspondientes a otras ramas de la agroindustria.

1.5 Delimitación de la investigación

La investigación espera tres tipos de alcances, uno es la medición del mercado para

determinar el grado de apertura para un nuevo oferente. Un segundo es el modelo administrativo que se requerirá implementar para la gestión empresarial. Un tercero es la factibilidad financiera medida en términos de valor actual neto, tasa interna de retorno y periodo de recuperación de la inversión.

1.6 Hipótesis

Variable Independiente:

Demanda de frutos deshidratados en Emiratos Árabes Unidos

Variable Dependiente:

Factibilidad del proyecto

1.6.1 Operacionalización de las variables conceptualizadas.

Tabla N. 1. Operacionalización de variables

Variable/ definición	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Técnicas
Independiente: Demanda de frutos deshidratados en Emiratos Árabes Unidos	Sumatoria de bienes y servicios que son adquiridos por los agentes económicos en un mercado.	Demanda percibida mediante una investigación de la evolución y dinámica de importaciones de un producto	<ul style="list-style-type: none"> Comercio internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Demanda mundial de frutas deshidratadas; Demanda de frutas deshidratadas en EAU; Tendencia de precios de frutas deshidratadas en el mundo; Precios de fruta deshidratada en EAU; 	Entrevista a informantes operadores en agroindustrias.	<ul style="list-style-type: none"> Investigación teórica; Investigación documental en estadísticas nacionales;
Dependiente: Factibilidad del proyecto	Característica de un proyecto que lo convierten en candidato de inversión e implementación	Parámetros organizativos, técnicos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> Agroindustria Cadenas productivas Cadena de valor Deshidratación de frutas Empresa Gestión financiera Contabilidad Proceso contable Contabilidad de costos Normas Internacionales de información financiera Administración científica 	<ul style="list-style-type: none"> Oferta mundial de fruta deshidratada; Oferta de fruta deshidratada en EAU; Margen comercial de fruta deshidratada en EAU; Número de importadores locales de fruta deshidratada; Número de puntos de venta de fruta deshidratada en EAU; Costo de logística de fruta deshidratada a EAU; Oferta local de fruta; Precio de fruta fresca en Ecuador; Unidades a exportar en el primer año; Estimación del crecimiento anual de ventas; Valor actual neto; Tasa Interna de Retorno; 		

Elaborado por: Steven Espinoza & Cristhian Cortez

Capítulo 2

Marco referencial

2.1 Antecedentes de la investigación

El proyecto se formulará para su implementación en la provincia de Santa Elena que está en la región Costa próxima a la ciudad de Guayaquil por donde queda el puerto marítimo de embarque de las exportaciones. Esta provincia “tuvo una población estimada al año 2016 de 367.235 habitantes” (INEC, 2015). Actualmente, como resultado del proyecto Chongón Daule que construyó infraestructura para riego dispone de recursos hídricos para el desarrollo de la agricultura, lo que genera un polo de ampliación de la frontera agrícola el País, con tierras de alta calidad y una diversificación de frutales como son piña, papaya, mango, pitahaya, entre otros, muchos de ellos para la exportación.

Plan estratégico de marketing para la exportación de frutas deshidratadas naturales y orgánicas a Alemania: Es un trabajo de investigación aplicada para la empresa Biofruits que produce snacks saludables en base de frutas como son banano, piña y kiwi, que son secadas mediante deshidratación natural, de tal forma que mantienen sus contenidos nutricionales. Las principales conclusiones del estudio se presentan a continuación (Palacios, María, 2013):

- El país escogido para la exportación fue Alemania por ser un mercado altamente competitivo y de alto poder adquisitivo, mantienen tendencias de consumo hacia los productos verdes, esto es que se produzcan en sistemas orgánicos, libre de agroquímicos, además que se está promoviendo un mayor hábito de consumo de frutas y vegetales.
- Alemania demanda frutas deshidratadas, primeramente por la tendencia de

crecimiento de su consumo, adicionalmente, por cuanto el país no produce internamente mayor variedad de frutas, por ello las que tenga como origen países tropicales constituye una complementación con la oferta local.

- Se eligió inicialmente mercados de Berlín y Hamburgo por ser las principales ciudades en que se comercializa la mayor cantidad de frutas y derivados, además de ser las más grandes del país.

Secado combinado de frutas: Deshidratación osmótica y microondas: El objetivo general de esta investigación fue diseñar un proceso de deshidratación por métodos combinados usando deshidratación osmótica y secado por microondas que permita desarrollar un alimento sobre base de frutas, organolépticamente aceptable y microbiológicamente seguro. Las principales conclusiones se detallan a continuación (Wais, 2011):

- La deshidratación osmótica (DO) constituye una valiosa herramienta para la formulación de alimentos, mismos que pueden tener características diferentes en función de la cantidad de agua que retengan y del agente hidratante seleccionado. Para ello se utilizó la manzana como fruta.
- Se obtiene mayor grado de deshidratación en la fruta cuando más se prolongue la DO, mayor concentración del medio hidratante y menor peso molecular del agente hidratante.
- La prolongación del tratamiento incide en el cambio de coloración del producto final con respecto al producto fresco.

Estudio de viabilidad para comercialización de frutas deshidratadas: El estudio se realizó considerando al mercado de Guayaquil como plaza mediante una estrategia de comercio electrónico para ello se dispondría de una plataforma específicamente diseñada. Las principales conclusiones fueron (Ruiz, 2016):

- Se realizó un estudio de mercado sobre preferencias del mercado de frutas en la ciudad de Guayaquil e intenciones de consumo del producto propuesto, aspecto que fue positivo que existiría una apertura por parte del consumidor para demanda fruta deshidratada.
- Se diseñó un plan de marketing digital para la comercialización del producto, basado en marketing visual, online, generar tráfico en la plataforma por medio de canalización vía motores de búsqueda.
- En términos fin (Moya, 2012)ancieros el volumen de ventas para el primer año es de US\$ 105 mil, la tasa de oportunidad del 12%, el valor actual neto de US\$ 9.313,92, la tasa interna de retorno de 26%, la recuperación de la inversión sería al segundo año.

Proyecto para exportación de jugo y concentrado de maracuyá a Estados Unidos: La investigación es un proyecto de graduación de tercer nivel en comercio exterior, las principales conclusiones son las siguientes (Moya, 2012):

- El mercado de San Diego en Estados Unidos presenta condiciones favorables de mercado por su demanda de este producto, el tener un ingreso per cápita de alrededor de US\$ 47.000 anual, mismo que está creciendo, con un mercado muy competitivo de bebidas sea en presentación de gaseosas, aguas, jugos frutales, con una preferencia del mercado por estos últimos.
- El proyecto fue diseñado para alcanzar unas ventas anuales en el primer año de US\$ 355 mil, la tasa de descuento aplicada fue del 22,56%, el valor actual neto resultante fue de US\$ 19.209,68. La tasa interna de retorno fue del 24,57%. El periodo de recuperación de la inversión fue de cuatro años, diez meses y 10 días.

2.2 Marco teórico

La investigación demandará un marco teórico basado en las teorías de la agroindustrias, cadenas productivas, cadenas de valor, comercio internacional y otras de tipo técnico industrial como es la deshidratación de frutas. A continuación se exponen las principales:

2.2.1 Agroindustria

La agroindustria está seguramente entre las primeras formas industriales de la civilización humana y tiene el propósito inicialmente de extender la vida útil de los alimentos, sobre todo en territorios que por sus condiciones geográficas no existe una producción agrícola o pecuaria permanente. Entre sus bondades es que estabiliza precios de los productos del sector primario, aporta eficiencia a la cadena de comercialización, demanda mano de obra en sectores rurales. Una definición de la agroindustria rural que aporta Boucher (2000) se presenta a continuación

Es la actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, mediante la ejecución de tareas de poscosecha en productos agropecuarios, tales como selección, lavado, clasificación, almacenamiento, transformación, empaque, transporte y comercialización (p. 8).

Como se indicó anteriormente la gran bondad de la agroindustria es el aprovechar en mayor escala la producción agropecuaria y evitar que esta se pierda, y en este proceso se agrega valor en las zonas rurales donde normalmente se realiza en la mayoría de los casos para disminuir costos logísticos y evitar la pérdida de calidad del producto primario. La agroindustria se transforma en un gran eslabón de una cadena productiva que tiene como base al sector primario de la economía y que amplía la oferta de productos para el mercado nacional o internacional.

2.2.2 Cadenas productivas

Esta investigación incorpora plenamente y se desarrolla sobre el concepto de cadena productiva por la dependencia que se generará entre el sector primario y secundario, una definición proporcionada por Lundy, Gottret, Cifuentes, Ostertag, & Best (2005) es “una cadena productiva es la descripción de todos los participantes en una actividad económica que se relaciona desde el llevar insumos hasta la transformación en un producto final diferente a su composición y ser entregado a consumidores finales” (p. 12). En un proyecto empresarial es crítico el conocimiento pleno de los miembros que conforman la cadena productiva por cuanto la eficiencia de la empresa estará en función de la cadena y no de acciones unilaterales.

2.2.3 Cadena de valor

El concepto de cadena de valor es diferente al de cadena productiva, Lundy et al (2005) lo define como “una alianza vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva” (p. 12). Según Hobbs (citado en Lundy et al, p. 12) las principales diferencias con la cadena productiva son

La cadena de valor tiene una visión estratégica de largo plazo acordada entre los participantes, la interdependencia reconocida por los actores y la necesidad de trabajo conjunto en los objetivos comunes, se orienta por la demanda y no por la oferta esto la hace responder a las necesidades de los consumidores, existe un compromiso compartido para controlar la calidad y consistencia del producto. Existe un alto nivel de confianza entre los participantes. Lo que aporta mayor seguridad al negocio (p. 12).

2.2.4 Comercio internacional

A partir de la existencia del denominado excedente económico, cuando se pasó de la

subsistencia surgió el intercambio entre los pueblos, ahora países, al respecto, Adam Smith (1958)

Cuando el producto de una industria particular excede la demanda del país, el excedente ha de ser enviado al extranjero para cambiarse por otros bienes para los cuales existe una demanda en el propio país, si no tuviera lugar esa exportación, cesaría parte del trabajo productivo del país, disminuyendo el valor de su producto anual (p. 336).

Esta explicación de la necesidad del comercio internacional se resumen en como esta satisface por un lado la demanda de un grupo poblacional y por el lado de la fuente satisface la necesidad de trabajo de otro grupo que posee factores de la producción adecuados. El intercambio internacional es una actividad donde todos los actores ganan y en eso se basan las actuales teorías del libre comercio que impulsa la Organización Mundial del Comercio.

2.2.5 Deshidratación de frutas

La deshidratación es una de las técnicas de conservación de frutas más antigua y ampliamente utilizadas por los pueblos en el mundo en que inicialmente se utilizaba la energía solar para secar los alimentos como son carnes, pescados, frutas, granos y hortalizas y de esa manera extender su vida útil para un consumo posterior meses después que aseguraba su subsistencia en épocas de escasez o largos viajes.

En el año 1877 en Alemania se presenta la primera solicitud de patente de un secador calentado por radiación y cuatro años después una de secador al vacío. En el año 1901 se presentó la publicación “Dryin of air and steam” traducido al español como “secado de aire y vapor” que constituyó el primer aporte científico de aplicaciones de la ingeniería a la deshidratación de productos. Una definición de Galaviz et al (2012) es:

Es una técnica de conservación que busca preservar la calidad de los alimentos bajando la actividad de agua, mediante la disminución del contenido de humedad y de esta forma se evita el deterioro y contaminación microbiológica durante el almacenamiento, para ello se puede aplicar diferentes técnicas como son las de secado por arrastre, solar, aire caliente, microondas, liofilización, atomización, deshidratación osmótica y otras (p. 16).

Para este proyecto se dispone de diversos procesos de ingeniería para la deshidratación, todos ellos plenamente adaptados tecnológicamente en el país y aplicables a frutas, parte de la investigación será determinar el proceso que mejor se ajuste a la demanda de calidad que el mercado exige y la factibilidad financiera de su utilización.

2.2.6 Empresa

El concepto de empresa es aplicable a toda iniciativa en los ámbitos público o privado, “es una realidad socioeconómica en un esquema de sistema o conjunto de elementos interrelacionados con objetivos en común, para ello tiene tres elementos los factores activos, pasivos y la organización” (López, Gracia, Yagüez, Merigó, & Navarro, 2011).

Los factores pasivos de la empresa serían las personas que con su capital humano según intereses distintos tales como los propietarios o accionistas cuyo objetivo central es que la empresa sea rentable y su capital se mantenga y reproduzca. En segundo lugar los directivos o administradores, quienes ejecutan los lineamientos establecidos por los propietarios, tienen objetivos de eficiencia y eficacia en función de resultados. En tercer lugar los trabajadores de la empresa, quienes buscan que esta sea un espacio de trabajo de alta calidad y que aporte a su necesidad de pertinencia, seguridad y autorealización.

Los factores pasivos serían los factores de la producción con exclusión del trabajo, se clasifica en el capital financiero, el capital técnico, que puede ser tangible como es la

maquinaria y equipo o intangibles como son la tecnología, software, patentes, know how, entre otros.

El tercer elemento de la empresa es la organización, que es el conjunto de relaciones de autoridad, coordinación, jerarquía y comunicación entre los diferentes factores; para ello se deberá definir la estructura más acorde a los fines previstos.

La empresa y su entorno: La empresa es un sistema abierto y como tal interactúa con el entorno que es su determinante, la empresa debe ajustarse o condicionarse a este entorno; “Este contexto no es estático sino dinámico, está en constante cambio y a su vez compuesto de múltiples agentes a quienes la empresa debe conocer su comportamiento; el entorno puede ser social y específico y entorno económico” (López, Gracia, Yagüez, Merigó, & Navarro, 2011), un detalle de estos se los presenta a continuación:

- El entorno social y específico de la empresa está compuesto del entorno económico, político y legal, tecnológico, sociocultural que contiene los culturales, sociológicos, educativos, demográficos y de medio ambiente.
- El entorno específico o particular de la empresa es el conformado por los clientes, proveedores, competencia, componente socio político, y tecnológico.

2.2.7 Gestión financiera

La empresa agroindustrial como cualquier entidad requiere incorporar asumir todos los instrumentos de gestión empresarial, entre ellos la gestión financiera “los elementos centrales que controla son la rentabilidad y el riesgo, para ello debe gestionar la inversión y la información económica financiera para sobre esta tomar decisiones orientadas a minimizar el riesgo con la maximización del rentabilidad” (Pérez-Carballo, 2015, p. 26).

Las misiones de la gestión financiera son apoyar el crecimiento de la empresa en condiciones de rentabilidad, evaluar las inversiones, financiar actividades y el crecimiento,

gestionar el riesgo con prudencia, asegurar liquidez y solvencia, suministrar información económica-financiera.

Para el logro de lo antedicho se requiere en términos de decisiones coordinar los planes de crecimiento en función del potencial de mercado y recursos de la empresa diversificar actividades y operaciones, evaluar el riesgo de clientes previo a la concesión de crédito, mantener una línea de financiamiento adicional para cubrir imprevistos, financiar activos no corrientes con pasivos de largo plazo, control de pasivos en función de la capacidad de endeudamiento de la empresa en función de una positiva relación costo beneficio de la deuda. Distribuir dividendos a los accionistas de manera prudente y sostenible. Cubrir riesgos para evitar pérdidas extraordinarias, controlar costos y resultados y tomar decisiones sobre las desviaciones. Apoyar permanentemente las áreas operativas sin vulnerar los principios mencionados.

Capital de trabajo y gestión financiera: Un concepto crítico en la gestión financiera es la administración del capital de trabajo, mismo que “en términos contables se obtiene de la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo de corto plazo” (Van Horne & Wachowicz, 2002, p. 210). Como su nombre lo indica está invertido en liquidez, inventarios y cuentas por cobrar y puede ser más o menos cuantioso dependiendo del volumen de operación del negocio así como de la política de fondos disponibles, en segundo lugar de la rotación de las cuentas por cobrar o activo exigible y en tercer lugar rotación de cada uno de los rubros del inventario (de materia prima, de productos en proceso, productos terminados y productos en tránsito) también denominado activo realizable.

El mayor o menor capital de trabajo de una empresa estará en función de las políticas sobre las que se administran los rubros que lo conforman, mismas que también dependerá de la información y toma de decisiones técnicas sobre la misma.

Rotación de inventario: En una empresa industrial usualmente existe tres tipos de inventarios que son, materia prima, productos en proceso y productos terminados. La empresa deberá definir cuál es el volumen mínimo que deberá tener para atender la demanda. “Este volumen mínimo estará en función del consumo, de las previsiones de venta, del tiempo que demore la provisión, el volumen mínimo de despacho por parte del proveedor, de la duración del proceso, entre otros aspectos” (Muñoz, 2009,p.186).

En el caso de una agroindustria de frutas, por la naturaleza perecible de estas el inventario de materia prima será de lo necesario para procesarlo en ese día o en un tiempo en función de la perecibilidad del insumo, en este caso la rotación de la materia prima será de pocos días. El tiempo de proceso por lo general es de menos de un día, por lo que no quedará saldo en planta al cierre de una jornada de trabajo. Los productos terminados podrían tener un volumen que estará en función de la estacionalidad de la cosecha. En caso de frutas estacionales, el inventario de productos terminados cubrirá la atención de ventas hasta la siguiente cosecha, por este motivo su rotación será lenta llegando a alcanzar algunos meses.

Rotación de cuentas por cobrar: La rotación de cuentas por cobrar estará en función de la política de financiamiento de las ventas a clientes en términos de plazos, a mayor plazo, menor rotación del inventario, por tanto se requerirá mayor capital de trabajo.

2.2.8 Contabilidad

Parte de la gestión financiera ocupa la información financiera, que se procesa de manera sistémica mediante la contabilidad “es un instrumento técnico de las ciencias administrativas orientadas al registro, procesamiento, análisis y control de las transacciones financieras que realiza una entidad durante un periodo determinado (Rocafort & Ferrer, 2010); esta definición indica algunos aspectos tales como

- **Registro:** Implica que desde la contabilidad se describe la historia de la empresa desde la historia financiera, difícilmente se podría realizar un diagnóstico y proyecciones de la entidad sin el auxilio de los registros contables que indicaron y son el resultado de las decisiones tomadas en los ámbitos de gestión de la empresa. Se registran todas las transacciones de la empresa desde las externas como ventas, compras, préstamos, cancelaciones, de ingresos, de egresos y también las internas que no implica movimiento de efectivo sino que son provisiones o transferencias internas por cambio de concepto, como son las depreciaciones y amortizaciones.
- **Procesamiento:** el procesamiento es parte inherente del proceso contable y que consta de el ingreso de la información por medio del registro y luego el procesamiento para la obtención de productos de información financiera como son los estados financieros, sea de situación, resultados, presupuestos, producción, entre otros.

Análisis: Es uno de los procesos contables que busca establecer y confirmar que se aplicaron correctamente los registros según los diferentes conceptos que entraña cada transacción y que busca que el registro contable sea un reflejo lo más próximo a la realidad, esto es que los productos de información contable reflejen la situación de la entidad, debe ser dinámico, esto es antes, durante y posterior al registro.

- **Control:** Es una de las aplicaciones prácticas de la contabilidad que es ser instrumento para el control de los recursos de la empresa para esto se establecerán estándares en función de esto se puede orientar y asumir decisiones en función de eficiencia y eficacia.

2.2.9 El plan de cuentas

Paralelamente al proceso de implementación de la parte física de la empresa se deberá implementar el área de gestión y administración. En la parte financiera-contable será

necesario el diseño del plan de cuentas, mismo que se deberá ajustar a las Normas Internacionales de Información Financiera y a la actividad a la que se dedicará la empresa, que será agroindustrial. La estructura del plan de cuentas es la siguiente:

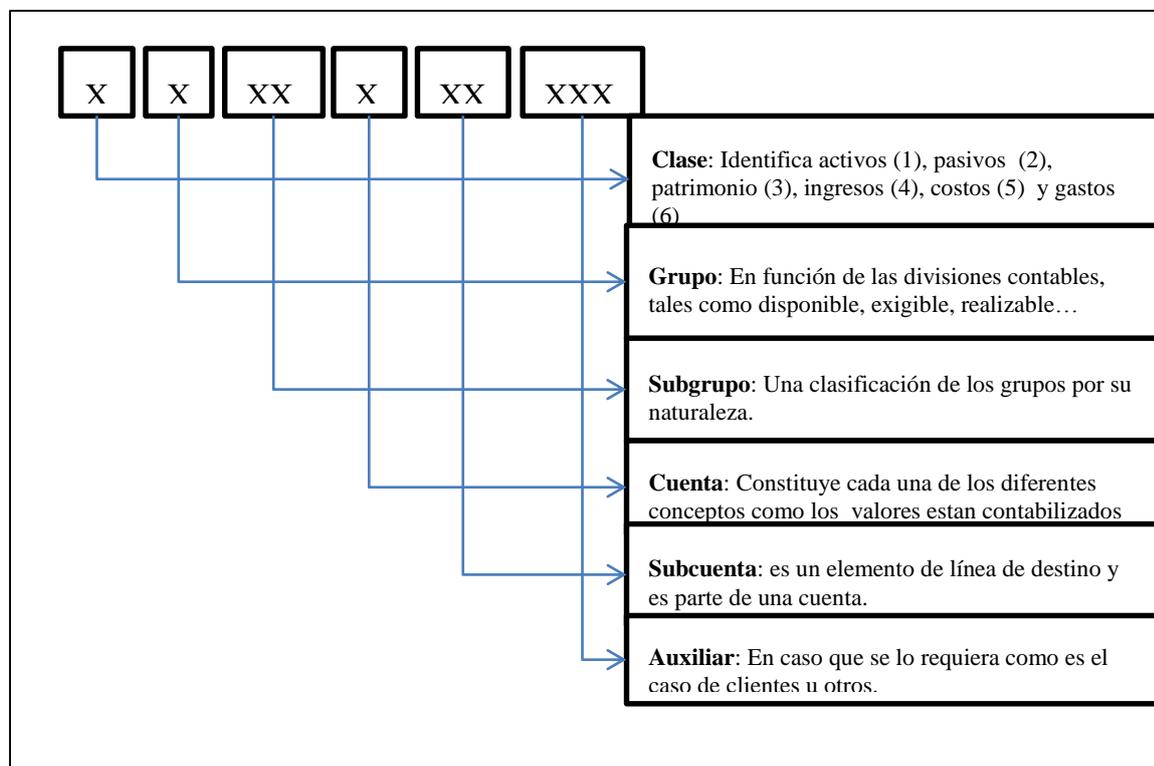


Figura 1. Estructura del plan de cuentas

A continuación el plan de cuentas junto con la correspondiente política de aplicación por grupo de cuentas.

Tabla N. 2. Plan de cuentas de activo corriente disponible

1	Tipo		ACTIVO		
1	1				CORRIENTE
1	1	10			Disponible
1	1	10	1		EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO
1	1	10	1	10	EFFECTIVO
1	1	10	1	10	101 Caja general
1	1	10	1	10	102 Fondo rotativo
1	1	10	1	20	ENTIDADES FINANCIERAS
1	1	10	1	20	101 Banco 1
1	1	10	1	20	102 Banco 2

1.1.10 Activos disponibles: Corresponde a los valores de disponibilidad inmediata por estar en efectivo en caja y bancos. El saldo es deudor y representa la liquidez de la empresa. Se cargan:

- Por la recepción de efectivo de cualquier origen,
- depósito bancario de cualquier origen,
- nota de crédito a bancos,
- constitución o incremento de un fondo rotativo para pago por cantidades menores.

Se abona:

- egreso de valores en efectivo,
- emisión de cheque contra alguna de las cuentas bancarias,
- transferencia de cuenta bancaria,
- Retiro de cuentas de ahorro,
- Disminución del fondo rotativo,

Tabla N. 3. Plan de cuentas, activo corriente exigible

1	1	20				Exigible
1	1	20	1			CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS LOCALES
1	1	20	1	10		Guayaquil
1	1	20	1	10	101	Zona 1
1	1	20	2			CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS DEL EXTERIOR
1	1	20	2	20		Europa
1	1	20	2	20	101	España
1	1	20	99			(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES POR INCOBRABILIDAD (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)
1	1	20	99	10		Locales
1	1	20	99	10	101	Guayaquil
1	1	20	99	20		Exterior
1	1	20	99	20	101	Europa/España

1.1.20 Activo corriente exigible: Corresponde a valores que por derecho la empresa debe cobrar, se transformarán en disponible, su saldo neto es deudor. Se cargan:

- Por la realización de ventas a crédito,
- Por valores entregados a proveedores en calidad de anticipos a compras,
- Préstamos otorgados al personal,
- Crédito fiscal asumido por la empresa,
- Valor de documentos varios expedidos a favor de la empresa, por cualquier concepto.

Se abonan:

- Por la cobranza realizada de los valores a crédito,
- Liquidación de anticipos a proveedores,
- Cuando el personal cancela o abona sus obligaciones para con la empresa,
- Valor de créditos fiscales liquidados,
- Cancelación /abono de valores exigibles por parte de la empresa.

Tabla N. 4. Plan de cuentas de activo corriente realizable

1	1	30					REALIZABLE
1	1	30	1				MERCADERIAS EN TRANSITO
1	1	30	2				INVENTARIO DE MATERIA PRIMA
1	1	30	2	10			Perecible
1	1	30	2	10	101		Fruta:
1	1	30	2	20			No perecible
1	1	30	2	20	101		Envases
1	1	30	3				INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO
1	1	30	3	10			Perecible
1	1	30	3	10	101		Fruta
1	1	30	4				INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACEN
1	1	30	4	10			Liofilizada
1	1	30	4	10	101		Fruta
1	1	30	5				INVENTARIO DE SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y MATERIALES
1	1	30	5	10			Herramientas
1	1	30	5	10	101		De mano

1.1.30 Activo corriente realizable: Registra el movimiento de inventarios, sea de materiales en tránsito, materia prima, productos en proceso y terminados, presenta saldo deudor. Se carga:

- Por la compra de inventarios, sea local o importación,
- Por transferencias internas,

Se abona:

- Por consumo de inventarios,
- Transferencias de inventarios,
- Baja de inventarios por obsolescencia o merma,
- Por costo de producción y ventas.

Tabla N. 5. Plan de cuentas de activos no corrientes

1	2	10					
							MAQUINARIA EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES (COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES)
1	2	10	1				Planta 1
1	2	10	1	10			Maquinaria eléctrica
1	2	10	1	10	101		Generador
1	2	10	1	10	102		Lavadora continua
1	2	10	1	10	103		Peladoras
1	2	10	1	10	104		Cortadoras
1	2	10	1	10	105		Liofilizadoras
1	2	10	1	10	106		Empacadora al vacío
1	2	10	1	10	107		Balanza
1	2	10	1	20			Equipo
1	2	10	1	20	101		Menaje y mesones
1	2	10	1	20	102		Herramientas
1	2	10	1	30			Instalaciones
1	2	10	1	30	101		De distribución de agua
1	2	10	1	30	102		Operativo
1	2	20					MUEBLES Y ENSERES
1	2	20	1				Planta1
1	2	20	1	10			Operaciones
1	2	20	1	10	101		Estaciones de trabajo
1	2	20	1	10	102		Sillonería
1	2	30					EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE
1	1	30	1				Planta 1
1	2	30	1	10			Operaciones
1	2	30	1	10	101		Equipo de computación
1	2	30	1	10	102		Equipo de proyección
1	2	40					VEHICULOS EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL
1	2	40	1				Planta 1
1	2	40	1	10			Operaciones
1	2	40	1	10	101		Vehículos
1	2	99					(-) DETERIORO ACUMULADO DEL VALOR DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
1	2	99	1				Planta 1
1	2	99	1	10			Operaciones
1	2	99	1	10	101		Maquinaria
1	2	99	1	10	102		Equipo
1	2	99	1	10	103		Instalaciones
1	2	99	1	10	104		Muebles y enseres
1	2	99	1	10	105		Equipo de computación
1	2	99	1	10	106		Vehículos y equipo de transporte

Una segunda categoría de los activos, son los no corrientes que se identifican con el segundo dígito 2, en su mayoría es la maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones. Con cuentas con saldo deudor, parte de ellas es la provisión por deterioro o depreciación aplicable a los activos depreciables; esta última presenta saldo acreedor y representa el desgaste físico

o moral de los activos. Se cargan:

- Por adquisición de activos no corrientes,
- Por mejoras al activo no corriente.
- En el caso de la cuenta Deterioro acumulado del valor de propiedades, se carga por baja o venta del activo.

Se abona:

- Por venta del activo no corriente,
- Por baja del activo no corriente,
- Por provisión por depreciación en la cuantía que establece la Ley de Régimen Tributario Interno.

Tabla N. 6. Plan de cuentas de otros activos no corrientes

1	3	10			OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES
1	3	10	1		TANGIBLES
1	3	10	1	10	Gastos preoperativos
1	3	10	1	20	Publicidad y marketing
1	3	10	1	99	Amortización acumulada de gastos tangibles

El grupo de otros activos no corrientes corresponden a los gastos preoperativos, mismos que se amortizan en los términos y plazos que establece la Ley de Régimen Tributario Interno, se cargan:

- Al inicio del proceso de implementación por el equivalente de gastos preoperativos necesarios para impulsar la empresa,
- Durante el proceso por gastos preoperativos para fases de expansión.

Se abonan:

- En su cuenta de amortización de gastos tangibles por la alícuota periódica, según términos y condiciones establecidos en la Ley de Régimen Tributario

Interno.

Tabla N. 7. Plan de cuentas de Pasivo corriente

2						PASIVO
2	1					PASIVO CORRIENTE
2	1	10				PROVEEDORES
2	1	10	1			LOCALES
2	1	10	1	10		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES
2	1	10	1	10	101	Proveedor 1
2	1	10	1	10		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES
2	1	10	1	10	101	Proveedor 1
2	1	10	2			INTERNACIONALES
2	1	10	2	10		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR
2	1	10	2	10	101	Proveedor internacional 1
2	1	10	2	20		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTE NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR
2	1	10	2	20	101	Proveedor internacional 1
2	1	20				ACCIONISTAS
2	1	20	1			LOCALES
2	1	20	1	10		OTROS DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL LOCALES
2	1	20	1	10	101	DIVIDENDOS POR PAGAR EN EFECTIVO
2	1	20	1	10	102	DIVIDENDOS POR PAGAR EN ACTIVOS DIFERENTES DE EFECTIVO
2	1	20	2			INTERNACIONALES
2	1	20	2	10		OTROS DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL EXTERI
2	1	20	2	10	101	Dividendos por pagar en efectivo
2	1	20	2	10	102	Dividendos por pagar en activos diferentes de efectivo
2	1	30				OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
2	1	30	1			LOCALES
2	1	30	1	10		OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES
2	1	30	1	10	101	Acreedor relacionado 1
2	1	30	1	20		OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES
2	1	30	1	20	101	Acreedor no relacionado 1
2	1	30	2			INTERNACIONALES
2	1	30	2	10		OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR
2	1	30	2	10	101	Acreedor internacional relacionado 1
2	1	30	2	20		OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR
2	1	30	2	20	101	Acreedor internacional no relacionado 1

El pasivo corresponde al tipo dos, agrupa el corriente o corto plazo y el no corriente o largo plazo. En la parte del corriente la tabla 6 presenta el correspondiente a proveedores, accionistas y otros, tanto de residencia local e internacional. estas cuentas se cargan:

- Por el abono o cancelación de alguno de los pasivos,
- Por deterioro de la deuda por algún motivo contractual,

- Por ajustes de tipo de cambio.

Se abonan:

- Por contratación de nueva deuda,
- Por compras a crédito, sea a proveedores locales o en otros países.
- Por ajuste de tipo de cambio, si aplicare.

Tabla N. 8. Plan de cuenta de pasivo con entidades financieras y por obligaciones patronales

2	1	40					SISTEMA FINANCIERO
2	1	40	1				LOCALES
2	1	40	1	10			OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTE LOCALES RELACIONADAS
2	1	40	1	10	101		Banco 1
2	1	40	1	20			OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTE NO RELACIONADAS LOCALES
2	1	40	1	20	101		First National City Bank
2	1	40	2				INTERNACIONALES
2	1	40	2	10			OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTE DEL EXTERIOR RELACIONADAS
2	1	40	2	10	101		Fargo Wells Bank
2	1	40	2	20			OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTE NO RELACIONADAS DEL EXTERIOR
2	1	50					OBLIGACIONES Y PROVISIONES TRIBUTARIAS Y LABORALES
2	1	50	1				OBLIGACIONES
2	1	50	1	10			TRIBUTARIAS
2	1	50	1	10	101		OBLIGACIONES IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO CORRIENTE
2	1	50	1	20			LABORALES
2	1	50	1	20	101		OBLIGACIONES PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO CORRIENTE
2	1	50	1	20	102		OBLIGACIONES CON EL IESS
2	1	50	1	20	103		JUBILACIÓN PATRONAL
2	1	50	1	20	104		OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS
2	1	50	2				PROVISIONES
2	1	50	2	10			PROVISIONES CORRIENTES POR GARANTIAS
2	1	50	2	20			PROVISIONES CORRIENTES POR DESMANTELAMIENTO
2	1	50	2	30			PROVISIONES CORRIENTES POR CONTRATOS ONEROSOS
2	1	50	2	40			PROVISIONES CORRIENTES POR REESTRUCTURACIONES DE NEGOCIOS
2	1	50	2	50			PROVISIONES CORRIENTES POR REEMBOLSOS A CLIENTES
2	1	50	2	60			PROVISIONES CORRIENTES POR LITIGIOS
2	1	50	2	70			PROVISIONES CORRIENTES POR PASIVOS CONTINGENTES ASUMIDOS EN UNA COMBINACION DE NEGOCIOS
2	1	50	2	80			OTRAS PROVISIONES CORRIENTES

El pasivo de corto plazo también puede ser con entidades del sistema financiero, sea local o internacional, en este caso se cargan:

- Por abono/cancelación de obligaciones,
- Por ajuste por tipo de cambio,

Se abonan:

- Por contratación de nuevas obligaciones con el sistema financiero local o internacional,
- Por provisión de intereses,
- Por ajuste por tipo de cambio,

Otro grupo de pasivos provienen del área laboral, sea por obligaciones directas o provisiones para contingencias futuras, tales como indemnizaciones o jubilación patronal. En este caso se cargan:

- Por liquidación de obligaciones, una vez transcurrido el periodo sin el surgimiento de la contingencia,
- por pagos con cargo a la obligación o a la provisión,
- otros cargos pueden provenir de ajustes.

Se abonan:

- Por surgimiento de obligaciones,
- Por provisiones por el tiempo transcurridos en términos y condiciones que establece la Ley de Régimen Tributario Interno.

Tabla N. 9. Plan de cuentas de pasivo no corriente

2	2					PASIVOS DE LARGO PLAZO
2	2	10				PROVEEDORES
2	2	10	1			NACIONALES
2	2	10	1	10		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES LARGO PLAZO RELACIONADOS LOCALES
2	2	10	1	20		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES LARGO PLAZO NO RELACIONADOS LOCALES
2	2	10	2			EXTRANJEROS
2	2	10	2	10		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR
2	2	10	2	20		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES LARGO PLAZO NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR
2	2	20				ACCIONISTAS
2	2	20	1			NACIONALES
2	2	20	1	10		OTROS DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL LOC
2	2	20	2			EXTRANJEROS
2	2	20	2	10		OTROS DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL EXT
2	2	30	1			OTRAS OBLIGACIONES DE LARGO PLAZO
2	2	30	1	10		NACIONALES
2	2	30	1	10	101	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES RELACIONADOS LOCALES
2	2	30	1	10	102	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES NO RELACIONADOS LOCALES
2	2	30	1	20		EXTRANJERAS
2	2	30	1	20	101	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES RELACIONADOS DEL EXTERIOR
2	2	30	1	20	102	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR
2	2	40				SISTEMA FINANCIERO Y MERCADO DE VALORES
2	2	40	1			NACIONALES
2	2	40	1	10		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS RELACIONADAS LOCALES
2	2	40	1	20		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO RELACIONADAS LOCALES
2	2	40	2			EXTRANJERAS
2	2	40	2	10		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS RELACIONADAS DEL EXTERIOR
2	2	40	2	20		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO RELACIONADAS DEL EXTERIOR
2	2	40				LABORALES Y FISCALES
2	2	40	1			FISCALES
2	2	40	1	10		PASIVO POR IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO
2	2	40	2			LABORALES Y OTROS
2	2	40	2	10		OTROS PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS
2	2	40	2	20		PROVISIONES NO CORRIENTES POR GARANTIAS
2	2	40	2	30		PROVISIONES NO CORRIENTES POR DESMANTELAMIENTO
2	2	40	2	40		PROVISIONES NO CORRIENTES POR CONTRATOS ONEROSOS
2	2	40	2	50		PROVISIONES NO CORRIENTES POR REESTRUCTURACIONES DE NEGOCIOS
2	2	40	2	60		PROVISIONES NO CORRIENTES POR REEMBOLSOS A CLIENTES
2	2	40	2	70		PROVISIONES NO CORRIENTES POR LITIGIOS
2	2	40	2	80		PROVISIONES NO CORRIENTES POR PASIVOS CONTINGENTES ASUMIDOS EN UNA COMBINACION DE NEGOCIOS
2	2	40	2	90		PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL
2	2	40	2	95		PROVISIONES PARA DESAHUCIO

El pasivo no corriente es el conjunto de obligaciones cuyo plazo es superior al año, se clasifica en obligaciones con proveedores, con entidades del sistema financiero, y por asuntos

fiscales y laborales. Se carga:

- Por cada pago, abono o cancelación de una obligación;
- Por cada baja de alguna obligación, sobre todo en las tributarias,
- Por ajustes al monto de la deuda,
- Por liquidación de la contingencia en caso de obligaciones surgidas en el ámbito laboral,
- Por transferencia de la porción corriente,

Se abonan:

- Por el surgimiento de una nueva obligación,
- Por provisiones periódicas ante contingencias.

Tabla N. 10. Plan de cuentas de patrimonio

3				PATRIMONIO
3	1			CAPITAL, RESERVAS Y APORTES
3	1	10		CAPITAL SOCIAL
3	1	10	1	CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO
3	1	10	1 10	NACIONAL
3	1	10	1 20	EXTRANJEROS
3	1	10	2	CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO ACCIONES EN TESORERIA
3	1	10	2 10	NACIONALES
3	1	10	2 20	EXTRANJEROS
3	1	20		RESERVAS Y REVALUACIONES
3	1	20	1	RESERVAS
3	1	20	1 10	RESERVA LEGAL
3	1	20	1 20	RESERVA FACULTATIVA
3	1	20	1 30	OTRAS RESERVAS
3	1	20	1 40	RESERVA DE CAPITAL
3	1	20	1 50	RESERVA POR DONACIONES
3	1	20	1 60	RESERVA POR VALUACIÓN
3	1	20	2	REVALUACIONES
3	1	20	2 10	SUPERAVIT POR REVALUACION DE INVERSIONES
3	1	20	2 20	SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (Casillero Informativo)
3	1	20	2 30	SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES (Casillero Informativo)
3	1	20	2 40	OTROS SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN (Casillero Informativo)
3	1	30		RESULTADOS
3	1	30	1	UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES
3	1	30	1 10	RESULTADOS NO DISTRIBUIDOS AÑO 1
3	1	30	1 10	RESULTADOS DEL EJERCICIO
3	1	30	2	PERDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES
3	1	30	2 10	PÉRDIDAS AÑO 2
3	1	30	2 10	PERDIDA DEL EJERCICIO
3	1	30	3	RESULTADOS POR REVALUACIONES Y NIIF
2	1	30	3 10	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF

Las cuentas de patrimonio están conformadas por el capital social, reservas, revaluaciones, resultados del ejercicio y resultados no distribuidos de ejercicios anteriores,

tienen saldos acreedores. Se cargan:

- Las cuentas de capital social se cargan por disminución de capital social,
- Enjugar perdidas de ejercicios anteriores con capital social,
- Las cuentas de reservas se cargan cuando se capitalizan,
- Las cuentas de resultados se cargan cuando estos son distribuidos,

Se abonan:

- Las cuentas de capital social se acreditan cuando se incrementa el capital social,
- Las reservas se abonan cuando se incrementan las mismas,
- Los resultados no distribuidos se acreditan cuando existan nuevos excedentes.

Tabla N. 11. Plan de cuentas de ingreso

4					CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS
4	1				INGRESOS
4	1	10			VENTAS LOCALES DE BIENES Y SERVICIOS
4	1	10	1		VENTA DE BIENES LÍNEA AGROINDUSTRIAL
4	1	10	1	10	VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES GRAVADAS CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA
4	1	10	1	20	VALOR EXENTO VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES GRAVADAS CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA
4	1	10	1	30	VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA CERO O EXENTAS DE IVA
4	1	10	1	40	VALOR EXENTO VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA CERO O EXENTAS DE IVA
4	1	10	2		PRESTACIONES DE SERVICIOS
4	1	10	2	10	PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS GRAVADAS CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA
4	1	10	2	20	VALOR EXENTO PRESTACIONES DE SERVICIOS GRAVADAS CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA
4	1	10	2	30	PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS GRAVADAS CON TARIFA CERO O EXENTAS DE IVA
4	1	10	2	40	VALOR EXENTO PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS GRAVADAS CON TARIFA CERO O EXENTAS DE IVA
4	1	10			EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
4	1	10	1		EXPORTACIONES NETAS DE BIENES
4	1	10	1	10	EXPORTACIONES NETAS DE BIENES
4	1	10	1	20	VALOR EXENTO EXPORTACIONES NETAS DE BIENES
4	1	10	1	30	EXPORTACIONES NETAS DE SERVICIOS
4	1	10	1	40	VALOR EXENTO EXPORTACIONES NETAS DE SERVICIOS

Los ingresos de la empresa agroindustrial provendrán de las ventas locales, de exportaciones y de servicios principalmente. Por su naturaleza estas cuentas presentan resultados acreedores. Se cargan por:

- Ajustes de cuenta por emisión de notas de débito,
- Liquidación de cuentas de resultados al cierre del ejercicio.

Se abonan:

- Por venta de productos o servicios,
- Por emisión de notas de crédito.

Tabla N. 12. Plan de cuentas de costo de producción y ventas

5						CUENTAS DE RESULTADOS CON SALDO DEUDOR
5	1					COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS
5	1	10				MATERIA PRIMA
5	1	10	1			LINEA AGROINDUSTRIAL
5	1	10	1	10		PRODUCTO: FRUTA LIOFILIZADA
5	1	10	1	10	101	INVENTARIO INICIAL BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO
5	1	10	1	10	105	COSTO COMPRAS LOCALES NETAS DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA SOCIEDAD
5	1	10	1	10	110	VALOR NO DEDUCIBLE COMPRAS LOCALES NETAS DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA SOCIEDAD
5	1	10	1	10	115	COSTO IMPORTACIONES BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO
5	1	10	1	10	120	GASTO IMPORTACIONES BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO
5	1	10	1	10	125	VALOR NO DEDUCIBLE IMPORTACIONES BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO
5	1	10	1	10	130	COSTO INVENTARIO FINAL BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO
5	1	10	1	10	135	COSTO INVENTARIO INICIAL MATERIA PRIMA
5	1	10	1	10	140	COSTO COMPRAS LOCALES NETAS MATERIA PRIMA
5	1	10	1	10	145	VALOR NO DEDUCIBLE COMPRAS LOCALES NETAS MATERIA PRIMA
5	1	10	1	10	150	COSTO IMPORTACIONES MATERIA PRIMA
5	1	10	1	10	155	VALOR NO DEDUCIBLE IMPORTACIONES MATERIA PRIMA
5	1	10	1	10	160	COSTO INVENTARIO FINAL MATERIA PRIMA
5	1	10	1	10	165	COSTO INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO
5	1	10	1	10	170	COSTO INVENTARIO FINAL PRODUCTOS EN PROCESO
5	1	10	1	10	175	COSTO INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS
5	1	10	1	10	180	COSTO INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS
5	1	10	1	10	185	AJUSTES - COSTO DE VENTAS

Las cuentas de resultados del grupo cinco corresponden a las que registran el costo de producción, mismas que son por materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. En este caso las de materia prima se cargan:

- Por cargar el saldo del inventario inicial,
- Por las compras de materia prima durante el ejercicio, sean de origen local o por importaciones,
- Por el inventario inicial de productos en proceso y terminados.

Se abonan:

- Por el saldo final de inventarios, sean de materia prima, en proceso y terminados,
- Por ajustes a los valores contabilizados.
- Por el cierre del ejercicio y transferencia a las cuentas de resultados del ejercicio.

Tabla N. 13. Plan de cuentas de mano de obra directa

5	1	20				MANO DE OBRA DIRECTA
5	1	20	1			LINEA AGROINDUSTRIAL
5	1	20	1	10		PRODUCTO: FRUTA LIOFILIZADA
5	1	20	1	10	100	AJUSTES - GASTO
5	1	20	1	10	105	VALOR NO DEDUCIBLE DE AJUSTES
5	1	20	1	10	110	COSTO SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS
5	1	20	1	10	115	GASTO SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS
5	1	20	1	10	120	VALOR NO DEDUCIBLE SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS
5	1	20	1	10	125	COSTO BENEFICIOS SOCIALES INDEMICACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS
5	1	20	1	10	130	GASTO BENEFICIOS SOCIALES INDEMICACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS
5	1	20	1	10	135	VALOR NO DEDUCIBLE BENEFICIOS SOCIALES INDEMICACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS
5	1	20	1	10	140	COSTO APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FONDO DE RESERVA

Las cuentas de resultados de mano de obra directa tienen saldo deudor y se cargan:

- Por pagos de mano de obra directa por el proceso productivo,
- Por pagos y provisiones de prestaciones sociales del personal directo.

Se abonan:

- Por el cierre del ejercicio y transferencia a las cuentas de resultados.

Tabla N. 14. Plan de cuentas de costo indirecto de fabricación

5	1	30		GASTOS DE FABRICACIÓN
5	1	30	1	LÍNEA AGROINDUSTRIAL
5	1	30	1	10 AMORTIZACIONES, DEPRECIACIONES Y OTROS
5	1	30	1	100 BAJA DE INVENTARIOS
5	1	30	1	105 COSTO AMORTIZACION DE ACTIVOS DE EXPLORACION, EVALUACION Y EXPLOTACION COSTO HISTORICO
5	1	30	1	110 COSTO AMORTIZACION DE ACTIVOS DE EXPLORACION, EVALUACION Y EXPLOTACION REVALUACION
5	1	30	1	115 COSTO AMORTIZACIONES DE LA REVALUACION ACTIVOS INTANGIBLES
5	1	30	1	120 COSTO AMORTIZACIONES DE LA REVALUACION OTROS
5	1	30	1	125 COSTO AMORTIZACIONES DEL COSTO HISTORICO DE ACTIVOS INTANGIBLES
5	1	30	1	130 COSTO AMORTIZACIONES OTRAS AMORTIZACIONES
5	1	30	1	135 COSTO COMISIONES DEL EXTERIOR NO RELACIONADAS
5	1	30	1	140 COSTO COMISIONES DEL EXTERIOR RELACIONADAS
5	1	30	1	145 COSTO COMISIONES NO RELACIONADAS
5	1	30	1	150 COSTO COMISIONES RELACIONADAS
5	1	30	1	155 COSTO DEPRECIACION DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO
5	1	30	1	160 COSTO DEPRECIACION DE ACTIVO DE EXPLORACION, EVALUACION Y EXPLOTACION COSTO HISTORICO
5	1	30	1	165 COSTO DEPRECIACION DE ACTIVOS BIOLOGICOS
5	1	30	1	170 COSTO DEPRECIACION DE ACTIVOS DE EXPLORACION, EVALUACION Y EXPLOTACION REVALUACION
5	1	30	1	175 COSTO DEPRECIACION DE PROPIEDADES DE INVERSION COSTO HISTORICO
5	1	30	1	180 COSTO DEPRECIACION DE PROPIEDADES DE INVERSION REVALUACION
5	1	30	1	185 COSTO DEPRECIACION DEL REAVLUO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
5	1	30	1	190 COSTO DEPRECIACION NO ACELERADA DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO
5	1	30	1	195 COSTO GASTOS POR DEPRECIACION OTRAS DEPRECIACIONES
5	1	30	1	195 COSTO GASTOS DE PERSONAL INDIRECTO
5	1	30	1	200 COSTO HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS
5	1	30	1	205 COSTO HONORARIOS Y OTROS PAGOS A NO RESIDENTES POR SERVICIOS OCASIONALES
5	1	30	1	210 COSTO IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS
5	1	30	1	215 COSTO INSTALACION, ORGANIZACION Y SIMILARES
5	1	30	1	220 COSTO MANTENIMIENTO Y REPARACIONES
5	1	30	1	225 COSTO MERMAS
5	1	30	1	230 COSTO OPERACIONES DE REGALIAS, SERVICIOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS NO RELACIONADAS DEL EXTERIOR
5	1	30	1	235 COSTO OPERACIONES DE REGALIAS, SERVICIOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS NO RELACIONADAS LOCALES
5	1	30	1	240 COSTO OPERACIONES DE REGALIAS, SERVICIOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS RELACIONADAS DEL EXTERIOR
5	1	30	1	245 COSTO OPERACIONES DE REGALIAS, SERVICIOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS RELACIONADAS LOCALES
5	1	30	1	250 COSTO OTRAS PROVISIONES
5	1	30	1	255 COSTO OTROS GASTOS
5	1	30	1	260 COSTO OTROS GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS
5	1	30	1	265 COSTO OTROS GASTOS POR DEPRECIACION DE OTRAS REVALUACIONES
5	1	30	1	270 COSTO PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS NO RELACIONADOS
5	1	30	1	275 COSTO PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS RELACIONADOS
5	1	30	1	280 COSTO PERDIDAS NETAS POR DETERIORO EN EL VALOR DE ACTIVOS INTANGIBLES
5	1	30	1	285 COSTO PERDIDAS NETAS POR DETERIORO EN EL VALOR DE INVENTARIO
5	1	30	1	290 COSTO PERDIDAS NETAS POR DETERIORO EN EL VALOR DE OTROS
5	1	30	1	295 COSTO PERDIDAS NETAS POR DETERIORO EN EL VALOR DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
5	1	30	1	300 COSTO PROVISIONES PARA DESAHUCIO
5	1	30	1	305 COSTO PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL
5	1	30	1	310 COSTO PROVISIONES POR DESMANTELAMIENTOS
5	1	30	1	315 COSTO PROVISIONES POR GARANTIAS
5	1	30	1	320 COSTO PROVISIONES POR PASIVOS CONTINGENTES ASUMIDOS EN UNA COMBINACION DE NEGOCIOS
5	1	30	1	325 COSTO SEGUROS Y REASEGUROS PRIMAS Y CESIONES
5	1	30	1	330 COSTO SERVICIOS PUBLICOS
5	1	30	1	335 COSTO SUMINISTROS Y MATERIALES
5	1	30	1	340 COSTOS Y GASTOS GENERADOS EN FIDEICOMSOS MERCANTILES O ENCARGOS FIDUCIARIOS DONDE EL CONTRIBUYENTE ES CONSTITUYENTE O APORTANTE (INFORMATIVO)
5	1	30	1	345 COSTOS Y GASTOS REALIZADOS EN DINERO ELECTRÓNICO (INFORMATIVO)
5	1	30	1	20 Servicios básicos
5	1	30	1	100 Energía eléctrica
5	1	30	1	105 Agua potable
5	1	30	1	110 Servicio telefónico
5	1	30	1	115 Arriendo de instalaciones
5	1	30	1	25 Transporte y movilización
5	1	30	1	100 Combustible y lubricantes
5	1	30	1	30 Insumos indirectos
5	1	30	1	100 Químicos
5	1	30	1	35 Mantenimiento
5	1	30	1	100 Planta
5	1	30	1	40 Seguridad industrial
5	1	30	1	100 Uniformes

Los costos indirectos de producción están conformados por todos los egresos que se destinan a ese proceso, aunque no de manera directamente cuantificable. Se cargan:

Por el registro de compras de bienes y servicios de los conceptos referidos.

Se abonan:

- Por el cierre y la transferencia de las cuentas de resultados a los resultados del ejercicio.

Tabla N. 15. Plan de cuentas de gastos de administración, ventas y financieros

6						GASTOS
6	1					GASTOS GENERALES
6	1	10				GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
6	1	10	1			GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
6	1	10	1	10		TALENTO HUMANO
6	1	10	1	10	100	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALES
6	1	10	1	10	105	GASTO APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FONDO DE RESERVA
6	1	10	1	10	110	GASTO HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS
6	1	10	1	10	115	GASTO HONORARIOS Y OTROS PAGOS A NO RESIDENTES POR SERVICIOS OCASIONALES
6	1	10	1	10	120	GASTO PROVISIONES PARA DESAHUCIO
6	1	10	1	10	125	GASTO PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL
6	1	10	1	10	130	CAPACITACIÓN
6	1	10	1	20		SERVICIOS BÁSICOS
6	1	10	1	20	100	ENERGÍA ELÉCTRICA
6	1	10	1	20	105	AGUA POTABLE
6	1	10	1	20	110	TELEFONÍA
6	1	10	1	20	115	INTERNET
6	1	10	1	25		SUMINISTROS DE OFICINA
6	1	10	1	25	100	PAPELERÍA
6	1	10	1	30		COMUNICACIONES
6	1	10	1	40		MANTENIMIENTO
6	1	10	1	50		DEPRECIACIONES
6	1	10	1	50	100	EQUIPO DE OFICINA
6	1	10	1	60		AMORTIZACIONES
6	1	10	1	60	100	GASTOS PREOPERATIVOS
6	1	10	1	70		CUENTAS INCOBRABLES
6	1	10	1	80		TRANSPORTE
6	1	10	1	80	100	PERSONAL
6	1	10	1	90		IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS PAGOS FISCALES
6	1	20				GASTOS DE VENTAS
6	1	20	1	10		TALENTO HUMANO
6	1	20	1	10	100	COMISIONES
6	1	20	1	20		MARKETING
6	1	20	1	20	100	PUBLICIDAD
6	1	20	1	30		TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN
6	1	20	1	30	100	TRANSPORTE DE MERCADERÍAS
7						GASTOS FINANCIEROS
7	1					GASTOS FINANCIEROS
7	1	10				GASTOS FINANCIEROS LOCALES
7	1	10	1			GASTOS FINANCIEROS LOCALES, ENTIDADES SISTEMA FINANCIERO
7	1	10	1	10		GASTO INTERESES BANCARIOS RELACIONADOS LOCAL
7	1	10	1	15		GASTO INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO RELACIONADAS LOCAL

Los gastos de administración, ventas y financieros constituyen el registro de valores

consumidos por ese concepto, se contabilizan con el código 6 para administración y 7 para financieros, se cargan:

- Por el consumo de valores por la gestión administrativa y de ventas,
- Por el consumo de gastos financieros,

Se abonan:

- Por la liquidación de las cuentas al cierre del periodo y transferencia de las mismas a los resultados del ejercicio.

2.2.10 El proceso contable

Independiente del tipo de empresa, su tamaño o la actividad económica en que esté inserta, el proceso contable es universal y se basa en un conjunto de actividades realizadas de manera metódica, documentada, organizada y en función de un instrumento básico que es el denominado plan de cuentas en que se realiza el proceso contable, cuyo esquema es el que a continuación se detalla:

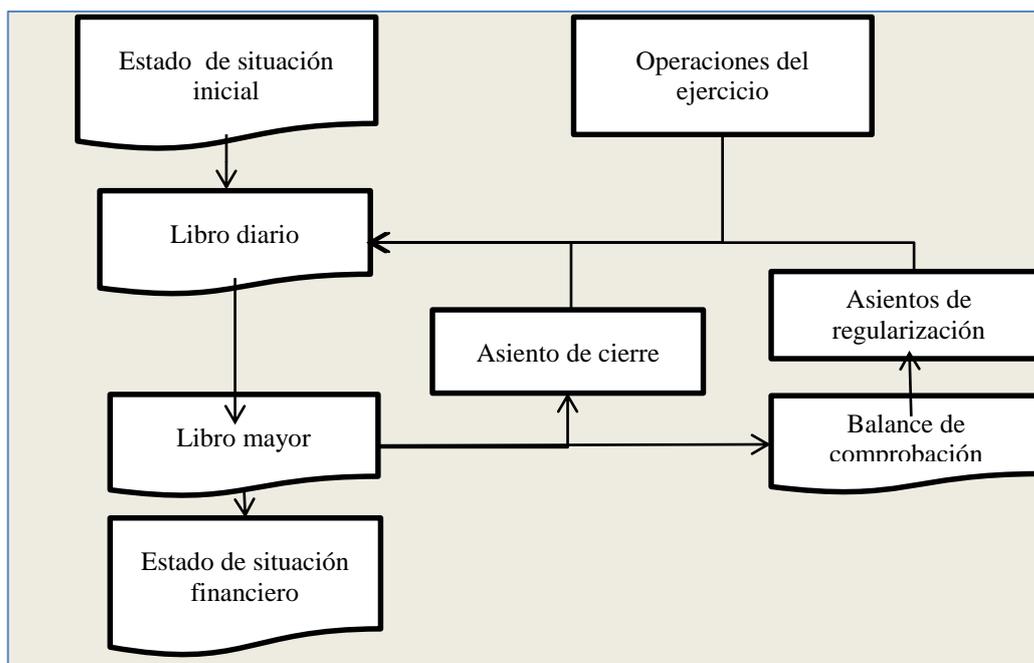


Figura 2. El proceso contable

Fuente. Pombo, Rey, 2014, Técnica Contable, Paraninfo, p-92.

El proceso contable tiene las siguientes fases:

- **Estado de situación inicial:** Aplica para empresas que han funcionado en el periodo anterior y los resultados o el balance de situación final se transforma en el balance de situación inicial.
- **Operaciones del ejercicio:** Son el conjunto de transacciones financieras sean externas como todas aquellas en que está de por medio un desembolso o ingreso de recursos sea en efectivo o especies, y también operaciones internas que constituyen provisiones, depreciaciones y amortizaciones.
- **Libro diario:** Es el recipiente inicial en que se registran tanto las cifras del balance de situación inicial como las operaciones del ejercicio, el instrumento de registro es el denominado asiento de diario que se realiza bajo los principios de la partida doble, utilizando como elemento central de clasificación al plan de cuentas de la empresa y con un justificativo documentado y autorizado para cada transacción.
- **Libro mayor:** Es un recipiente de clasificación en que cada uno de los conceptos están clasificados en forma de cuenta, misma que recoge conceptos similares y presenta el saldo, movimientos deudores y acreedores.
- **Balance de comprobación:** Como su nombre lo indica es un instrumento de comprobación que presenta los saldos de cada uno de las cuentas, es posible verificar sus movimientos, comprobar sus saldos y conciliarlos.
- **Asientos de regularización:** Busca regularizar saldos que por algún motivo no presentan un dato correcto, esto puede ser por error de registro o por alguna decisión posterior al registro.

- **Asientos de cierre:** Se aplican al final del ejercicio contable en las cuentas de resultados que son las que deben ser canceladas una vez cerrado el ejercicio económico.
- **Estados financieros:** los básicos y universales son el de situación y el de resultados, adicionalmente podría presentarse de cambios, de ejecución presupuestario y cuantos se definan como necesarios a partir de la información existente.

2.2.11 Contabilidad de costos

Es un híbrido entre la contabilidad financiera y la administrativa, por servir de sostén para la toma de decisiones relacionadas con eficiencia productiva, precios, rentabilidad entre otros. Se la utiliza para determinar el costo de producción de un bien o la prestación de un servicio, según sea el caso.

Se define como costo “el valor que se ha pagado por un bien o servicio que cuando se ha consumido es gasto y cuando no de activo” (Jiménez & Espinoza, 2007, p.25). El objetivo de la contabilidad de costos es determinar las utilidades o pérdidas en las transacciones de venta.

Los elementos del costo de producción son tres: el primero es la materia prima o insumo principal directamente identificado en los bienes tangibles; el segundo es la mano de obra directa que es la suma de los jornales pagados por el trabajo directamente involucrado en la producción o prestación, los constructores del producto. En tercer lugar están los gastos de fabricación que son la suma de gastos necesarios para la producción y que no son directamente visibles en el producto, ejemplo de estos son los pagos por energía eléctrica de la planta de producción, del arriendo, agua potable, pago a supervisores y jefe de planta entre otros.

Costos conjuntos: Cuando una empresa produce simultáneamente más de un producto se deberá aplicar el sistema de costos conjuntos que “son los costos de un proceso de producción que da lugar a múltiples productos de manera simultánea que son identificables de manera separada” (Horngrén, Datar, & Foster, 2007, p. 566). En estos casos se deberá asignar costos a cada uno de los productos, para ello se deberá establecer criterios de distribución que por lo general es una combinación de tiempo estándar y en función de esto se distribuye la mano de obra y los gastos comunes.

2.2.12 Normas Internacionales de Información Financiera

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o sus siglas en inglés IFRS; son un conjunto de estándares para la generación de información financiera homogeneizada que es una demanda permanente de una sociedad global; fueron adoptadas por la International Accounting Standards Board (IASB) cuya sede está en Inglaterra.

A diferencia de la práctica contable basada en transacciones y orientada por las formas legales locales sobre todo del ámbito tributario, las NIIF están basadas en principios que permite que la contabilidad sirva como rendición de cuentas a los accionistas en lugar de rendición de cuentas a la actividad tributaria como es la práctica actual.

Tipos de NIIF: Existen dos tipos de reportes, el primer tipo son los NIIF plenas y el segundo tipo son Las NIIF para pymes; el elemento de aplicación es el grado de información pública u obligación de rendición de cuentas al público que la empresa genera, sin consideración del tamaño, según detalle a continuación:

- **NIIF plenas:** Las características de las empresas que los aplican son para empresas cuyos instrumentos de deuda o patrimonio se negocian al público por medio de las bolsas de valores locales o extranjeras o por emitir este tipo de instrumentos. Otra característica es que sus negocios primarios tienen activos con capacidad fiduciaria

para un grupo amplio de terceros externos como son bancos y entidades financieras, empresas de seguros, agentes de bolsa, fondos y banca de inversión.

- **NIIF para pymes:** Es aplicable para empresas que no requieren informar a terceros externos por cuanto no emiten obligaciones para el público ni captan inversión en mercados de valores.

Las NIIF es un sistema basado en principios que a continuación se enumeran:

- **Se privilegia la esencia financiera sobre la forma legal:** las formas legales tributarias de cada país pueden tener diferencias por lo que es importante que se anteponga la esencia financiera de la empresa, esto impulsa la estandarización de los sistemas financieros en el mundo por cuanto la esencia financiera es única.
- **Se contabilizan también los eventos y condiciones, no solo las transacciones:** los sistemas anteriores solamente se limitaban a contabilizar las transacciones, con las IFRS se contabilizan los variados instrumentos financieros, activos intangibles, combinaciones de negocios, contratos de leasing, ingresos ordinarios y extraordinarios; todo se contabiliza con base en la naturaleza contractual y no con base en las transacciones derivadas.
- **El énfasis no se basa en el registro:** Este principio cambia concepto de proceso contable anterior que se basaba en el registro documental con la incorporación de las IFRS se traslada a una dimensión de reconocimiento, medición, presentación y revelación.

2.2.13 NIIF para Pymes

La empresa propuesta deberá diseñar su plan de cuentas en función de las NIIF para pequeñas y medianas empresas (Pymes). Cada país adopta su definición de pequeñas y

medianas empresas. En el caso de Ecuador la autoridad en el tema es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, quien acogió la normativa de la Comunidad Andina (SC-INPA-UA-G-10-005) en que se establecieron preceptos básicos para definir las Pymes que las ubica en cuatro estratos, el máximo número de trabajadores en 199 y el valor bruto de ventas anuales hasta en US\$ 5'000.000 y monto de activos de hasta US\$ 5'000.000.

Como caracterización de las pymes, el International Accounting Standards Board (IASB) entidad emisora de las NIIF las define como “aquellas que no tienen obligación pública de rendir cuentas por no tener obligaciones negociadas en mercados públicos y la publicación de sus estados financieros tienen como propósito la información general de usuarios externos” (p. 14).

2.2.14 Administración científica

No obstante el concepto control equivalente a administración ya existía desde el mundo antiguo concomitantemente a surgimiento del excedente económico es con Frederick Taylor en que surge la administración como ciencia en que se sostuvo la necesidad de pasar del látigo a la planificación, organización y control. Todo esto tiene un enfoque netamente industrial en el contexto de finales del siglo XIX.

Como pasos cronológicos hasta llegar a los principios de administración formulados por Taylor es conveniente razonar sobre los pasos cronológicos previos que son el primero es conocer concretamente el tiempo que dura realizar una tarea utilizando métodos, insumos específicos y en condiciones controladas, con esto se obtendría un estándar de producción confiable, y con este medio establecer estándares de producción por hora trabajador o por máquina.

El segundo paso es desarrollar instrucciones y procesos específicos tales como secuencias, hojas de ruta, especificaciones de materiales, instructivos, registros de órdenes de

trabajo, control de inventario, estándares para manejo de materiales, entre otros. Todo ello permitiría organizar adecuadamente el funcionamiento del taller en función de objetivos esperados.

En tercer lugar se debe reconocer la necesidad de un método para identificar las competencias, habilidades de los trabajadores y potencial de aprendizaje y en función de ello asignarle las tareas.

En cuarto lugar es necesario realizar una adecuada supervisión del personal y de sus condiciones de trabajo. De esto se desarrollaron conceptos de supervisión funcional. Finalmente se debe establecer incentivos por medio del salario, bonificaciones y el ingreso en general que debería ser financiado por un incremento general de la productividad.

2.3 Marco contextual

2.3.1 La ubicación de la empresa

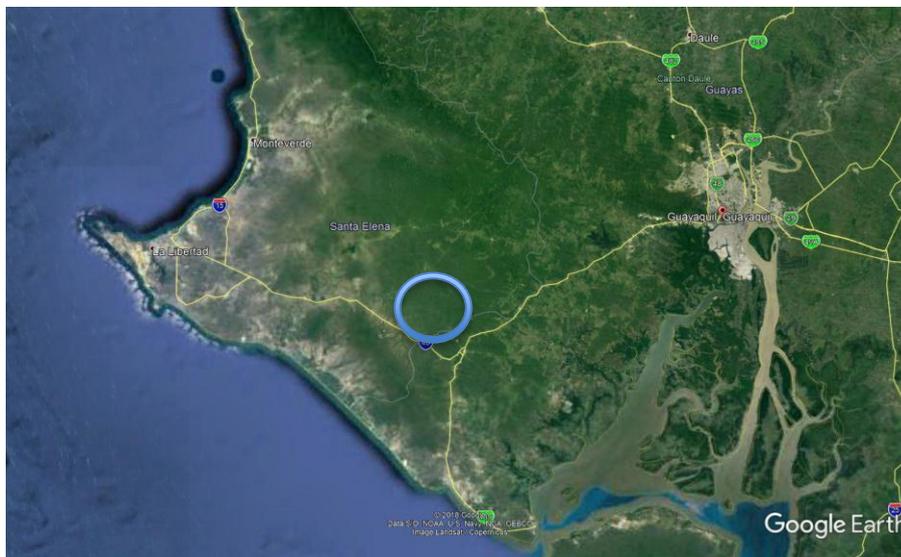


Figura 3. Ubicación de la planta procesadora
Fuente: Google Earth, 2018.

La planta estaría ubicada en la provincia de Santa Elena, cercana al límite con la provincia del Guayas, en que existe disponibilidad de mano de obra por existir poblaciones en los alrededores, además de la cercanía a los centros de producción agrícola. No se

considera dentro de los límites del Guayas por el alto costo de la propiedad, por ser zona de desarrollo residencial.

2.3.2 El contexto mundial del mercado de frutas deshidratadas

El mercado mundial de frutas deshidratadas es creciente por su aporte nutricional y terapéutica, la evidencia científica ha demostrado que su consumo regular se asocia con salud cardiovascular, reducción del riesgo de cáncer, función cognitiva y renal, reducción del riesgo de diabetes y síndrome metabólico, efecto antiinflamatorio y el control del peso corporal (Universidad de Valparaiso, 2017).

Para algunos países como España en Europa y Chile en Sudamérica por citar dos casos, las exportaciones de frutos secos crecen significativamente como es el caso de Chile que indican que durante el periodo 2008-2013 la industria creció un 102,1% con exportaciones que ascienden a US\$ 700 millones de dólares (Sofofa, 2013). En el caso de Oriente Medio, Chile exportó a este mercado 13.277 toneladas de frutos secos, equivalente al 28% de la producción del país, es el tercer exportador mundial de nueces y el primero del hemisferio sur (Portal Portuario, 2015). El alcance del mercado de Oriente Medio se lo realiza por Turquía y Emiratos Árabes Unidos.

Estos elementos citados constituyen elementos que aportarían a decisiones empresariales de prepararse y diseñar una oferta de frutos secos al mercado de Oriente Medio conforme su creciente demanda.

2.3.3 El contexto económico

El primer agregado macroeconómico que revela la situación local es el crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB), mismo que durante el periodo 2012 al 2015 tuvo un promedio anual del 2,65%. Su mayor lo alcanzó en el año 2012 en que llegó hasta 5,64% y el

menor en el 2016 con -1,50%, la tendencia del periodo fue decreciente, las expectativas de crecimiento para el año 2017 es que se esperaba un resultado igualmente negativo. Un PIB en decreciente indica un decremento del ingreso per cápita, producto de desempleo y precarización del empleo expresándose en un crecimiento del empleo no adecuado.

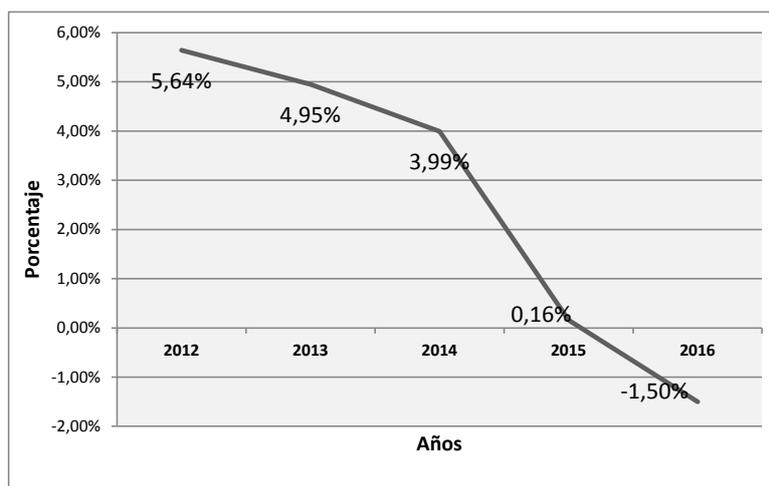


Figura 4. Ecuador: Crecimiento de la economía, 2012-2016, (%)

Fuente: Banco Mundial/BCE

Elaborado por: Steven Espinoza y Cristhian Cortez

El PIB per cápita muestra la desaceleración de los primeros cuatro años (2012-2015) el posterior decrecimiento de la economía durante el 2015 disminuir el PIB per cápita que se mantuvo en crecimiento hasta el año 2014 en que alcanzó US\$ 6.345,84 por ello fue reclasificado por el Banco Mundial de país de ingresos medio-bajos a país de alto rendimiento medio (Banco Mundial, 2017). A partir del 2014 el PIB per cápita descendió siendo de US\$ 5.917 en el 2016.

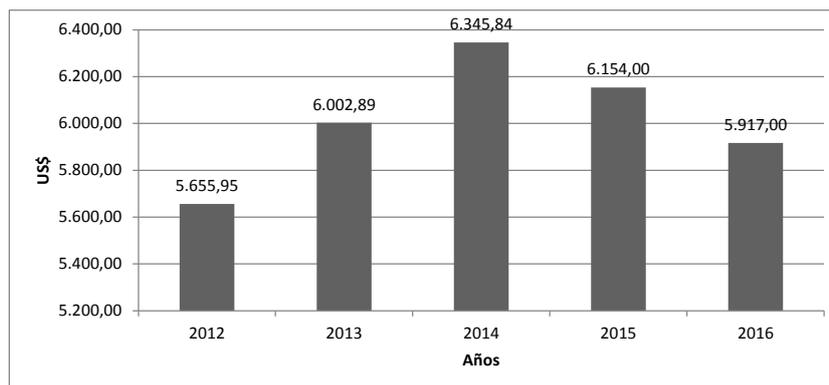


Figura 5. Ecuador: PIB per cápita, 2012-2016, (US\$ corriente)

Fuente: Banco Mundial/BCE

Elaborado por: Steven Espinoza y Cristhian Cortez

El país tiene una economía dolarizada, por ello no tiene los mecanismos de política monetaria como es el manejo del tipo de cambio para ajustes internos, quedando solamente el control de la inflación como única herramienta de control de crecimiento de costos internos. La inflación se mantiene controlada, el promedio del periodo 2012-2015 fue de 3,30%, con una tendencia a la baja, al año 2015 fue del 1,12%. Este indicador es importante porque establece criterios de certidumbre en las actividades económicas.

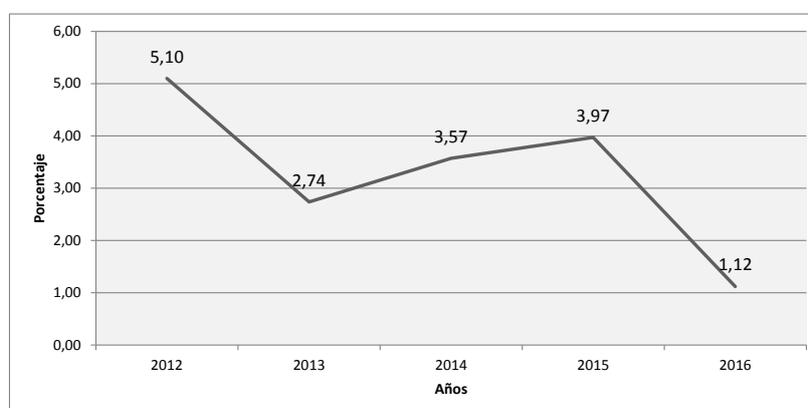


Figura 6. Ecuador: Inflación anual 2012-2016, (%)

Fuente: Banco Mundial/BCE

Elaborado por: Steven Espinoza y Cristhian Cortez

El comercio exterior del país está conformado por un alto porcentaje de exportaciones que proceden del sector primario de la economía, esto es un bajo nivel de valor agregado, altamente dependiente de fluctuaciones de precios y con una constante pérdida de términos de intercambio. Al año 2016 las exportaciones del país totalizaron la cantidad de US\$ 16.7

miles de millones. Que son sensiblemente más bajas del año 2014 en que alcanzaron US\$ 25.7 miles de millones. En gran parte como resultado de la baja del precio de petróleo que constituía tradicionalmente uno de los grandes rubros generadores de divisas a la balanza Comercial e ingresos al Presupuesto General del Estado.

Por el lado de las importaciones al año 2016 estas fueron por US\$ 16.1 miles de millones, también bastante más bajas del nivel alcanzado en el año 2014 en que se contabilizaron en US\$ 27,7 miles de millones. Esto fue el resultado de la desaceleración y posterior contracción de la economía que es altamente dependiente de insumos importados. Adicionalmente a las medidas restrictivas y desincentivadoras de las importaciones por medio de salvaguardias, contingentes y controles de calidad a importaciones.

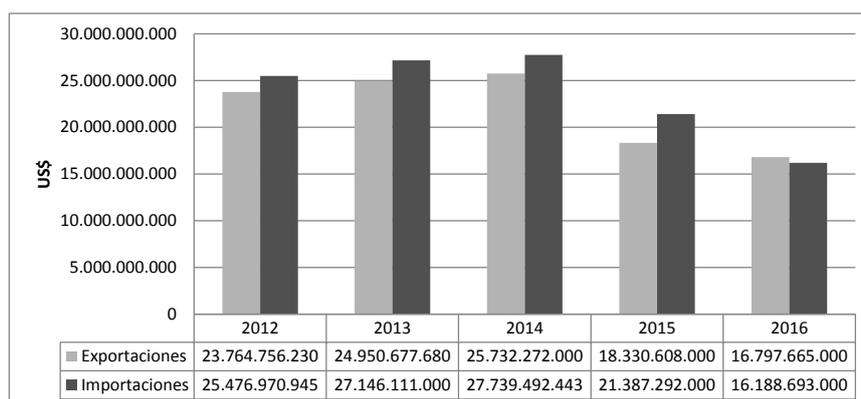


Figura 7. Ecuador: Monto de comercio exterior, 2012-2015, (US\$)

Fuente: Banco Mundial/BCE

Elaborado por: Steven Espinoza y Cristhian Cortez

2.4 Marco conceptual

CIF (cost, insurance & freight)

Es el valor de la mercancía, sumado el flete y el seguro; sobre este monto se calculan los diferentes aranceles de desaduanización.

FOB (free on board)

La traducción literal es libre a bordo, es uno de los incoterms de mayor uso, es el valor de la mercancía según la factura que el exportador cobrará.

Frutas

Es un término botánico que se refiere al órgano procedente de la flor o de partes de ella que contiene una semilla hasta su maduración y luego contribuye a diseminarla.

Frutas exóticas

El concepto de frutas exóticas también se refiere a no tradicionales en el argot del comercio exterior ecuatoriano, son aquellos productos que no han sido objeto de exportación y que recientemente están tomando importancia transabilidad internacional como son el mango, maracuyá, pitahaya, uvillas, tomate de árbol, naranjillas, guanábana, y otras.

Incoterms (International commercial terms)

Son términos internacionales de comercio, propuestos por la Cámara de Comercio Internacional con el objetivo de homologar mundialmente la terminología utilizada en el comercio y de esta forma permitir una comunicación fluida. Cada término tiene tres letras, reflejan normas de aceptación voluntaria de las partes compradora y vendedora acerca de condiciones de entrega de las mercancías y productos.

Logística internacional

El término es utilizado para referirse y describir el proceso de transporte, movilidad y distribución de la mercancía hasta llegar al cliente final y lo crítico del proceso por la limitación del tiempo en función de su periodo de vida y de la calidad que puede ser afectada en el proceso y los costos que estos demanden.

Mediana empresa

Es la unidad productiva con un número de trabajadores entre 50 hasta 199 trabajadores con ventas o ingresos brutos anuales entre US\$ 1'000.001 a US\$ 5'000.000 (Presidencia de la República, 2011).

Microempresa

Constituye el mayor porcentaje de las empresas en el Ecuador, se define así a la unidad productiva que tiene desde uno hasta nueve trabajadores y ventas o ingresos brutos anuales de hasta US\$ 100.000 (Presidencia de la República, 2011).

Pequeña empresa

Se identifica de esta manera a la unidad productiva cuyo número de trabajadores está en el rango entre 10 hasta 49, y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre 100.001 y US\$ 1'000.000 (Presidencia de la República, 2011).

2.5 Marco legal

2.5.1 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

La Ley establece el Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a los Consumos Especiales y Retención en la Fuente. En lo que respecta al uso en este proyecto se aplicará el acápite correspondiente a Impuesto a la Renta, para ello identifica los ingresos de fuente ecuatoriana, la depuración del ingreso. El cálculo de la base imponible, para ello se resta el costo y los gastos. La tarifa del impuesto es del 22%, si el proyecto se ubicará en cualquier lugar del país que no sea la zona urbana de los cantones Guayaquil o Quito tendría una exoneración del Impuesto a la renta durante los primeros cinco años.

Otro impuesto que se deberá aplicar de esta Ley es el Impuesto al Valor Agregado, para ello se deberá revisar las tarifas, la declaración, el pago, las retenciones, la categoría de Contribuyentes especiales.

Adicionalmente se revisará de esta ley las retenciones en la fuente, tanto para impuesto a la renta que se transforma en anticipo. También los contribuyentes autorizados

harán retención en la fuente de IVA

2.5.2 Servicio de Rentas Internas

Constituido por medio de la Ley de creación del Servicio de Rentas Internas (Congreso Nacional, 2017) es la autoridad tributaria que en nombre de Ejecutivo propone, administra, recauda y todo lo relacionado a impuestos establecidos mediante la Ley de Régimen Tributario y otros.

2.5.3 Superintendencia de Compañías

Constituida por medio de la Ley de Compañías del Ecuador, es la entidad encargada de la administración, seguimiento y control de las empresas supervisadas. Establece las normas como se operativizarán los mandatos establecidos en la Ley en cuanto a la constitución, control, supervisión y liquidación. Por este motivo la empresa propuesta en la medida que conforme una persona jurídica para su administración deberá integrarse al control de esta entidad. En este caso, las opciones a constituir son: compañía de responsabilidad limitada y sociedad anónima, a continuación las principales diferencias:

Tabla N. 16. Ecuador: Principales características de formas societarias

Descripción	Responsabilidad limitada	Sociedad anónima
División del capital	Participaciones	Acciones
Número de integrantes	Mínimo 2 Máximo 15	Mínimo 2
Capital mínimo	US\$ 400,00	US\$ 800,00
Características de la participación y acción	No negociable	Libremente negociable
Responsabilidad frente a los acreedores	Limitada hasta el monto de su participación	Responden por el monto de sus acciones
Comisario	No es necesario	Obligatorio
Denominación social	C. Ltda. O Cía. Ltda.	S. A. o C. A.

Fuente: Fernando, X, 2014, Formalidades societarias a cumplir ante la Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas

2.5.4 Acuerdos entre Ecuador y Emiratos Árabes Unidos

Acuerdo para evitar la doble tributación: Fue suscrito el 9 de noviembre del año 2016 entre Ecuador y Emiratos Árabes Unidos. Este instrumento afianza las relaciones comerciales y financieras mediante la facilitación para que empresas y capitales realicen operaciones en Ecuador y la constitución de una base jurídica para la promoción de las inversiones de los Emiratos en Ecuador (Expreso, 2016). Cabe destacar que capitales procedentes de ese país invertirán en el proyecto del puerto de aguas profundas de Guayaquil a construirse en Posorja

Acuerdo de cielos abiertos en Ecuador y Emiratos Árabes Unidos: Suscrito el 22 de marzo del 2011. Este acuerdo busca desarrollar actividades aeroportuarias y aerocomerciales que intensifique el comercio entre ambas regiones Medio Oriente con el Pacífico Sudamericano (Ecuadorinmediato, 2011).

Acuerdo Interparlamentario Ecuador-Emiratos Árabes Unidos: Fue suscrito en el mes de diciembre del año 2016. El objetivo es el intercambio de información sobre procedimientos legislativos, consulta sobre asuntos internacionales, publicaciones, visitas oficiales entre otros aspectos que fortalecen las relaciones de cooperación entre los dos países (El Ciudadano, 2016).

Oficinas de representación comercial de Ecuador en Emiratos: Proecuador es la representación comercial de Ecuador en el mundo. Desde el año 2013 tiene presencia en el mercado árabe mediante su oficina comercial en Dubái (El Telégrafo, 2013). Esta se suma a otras existentes en Medio Oriente como es la de Teherán en Irán y otra cercana como es la de Ankara en Turquía y Mumbai en India.

Acuerdos comerciales de Emiratos Árabes Unidos: El país tiene algunos instrumentos internacionales de impulso comercial mismos que buscan generar fluidez en el

comercio internacionales del país, como son los siguientes:

Tabla N. 17. Acuerdos comerciales Ecuador-Emiratos Árabes Unidos

Socio	Estado del tratado	Fecha Acuerdo	Vigente desde	Tipo
Consejo de Cooperación del Golfo (CCG)	Vigente	Diciembre 31, 2001	Enero 1, 2003	Unión Aduanera
Consejo de Cooperación del Golfo (CCG)- Singapur	Vigente	Diciembre 15, 2008	Septiembre 1, 2013	Tratado de Libre Comercio e Integración Económica
Zona Panárabe de Libre Comercio (PANÁRABE)	Vigente	Febrero 19, 1997	Enero 1, 1997	Tratado de Libre Comercio
Asociación Europea de Libre Comercio-CCG	Firmado	Junio 22, 2009		Tratado de Libre Comercio e Integración Económica
Australia-CCG	En negociación			

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017, Ficha Técnica EAU

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Diseño de la investigación

El proceso se basó en un diseño deductivo, esto es que de las conclusiones generales se obtuvieron las reflexiones particulares. También obedece a un diseño no experimental por cuanto no hubo manipulación de variables. Conforme la temporalidad del enfoque es de corte transversal.

3.2 Tipo de la investigación

En lo metodológico el diseño del proyecto será principalmente de tipo cuantitativo en que se dimensionará la demanda, la factibilidad financiera y comercial para ello se utilizará indicadores de matemática financieras como son tasa interna de retorno y valor actual neto y de estudio de mercado, demanda insatisfecha, entre otras.

3.3 Población y muestra

Tabla N. 18. Emiratos Árabes Unidos: Población entre 5 y 64 años de edad, 2016

Descripción	Total
Población edad desde 5 hasta 64 años	8.665.961

Fuente: Datos.BancoMundial/EAU
Elaborado por: Steven Espinoza y Cristhian Cortez

La población sujeta de la investigación será la población de Emiratos Árabes Unidos con edades entre 5 y 64 años, se revisarán sus preferencias, demanda y consumo de frutos secos y sus respectivas tendencias. Por tratarse de un estudio documental no se aplicará muestreo, sino que el analizará directamente al total de la población en función de datos

censales y la medición en función del consumo per cápita de frutos secos.

3.4 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas aplicadas fueron el análisis documental para ello se recopilaron estadísticas de diversas fuentes como son el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Banco Central del Ecuador (BCE) que provee información de cuentas nacionales para el análisis de contexto económico y de comercio exterior. La información de comercio exterior del mercado de destino fue obtenido de la base de datos de Naciones Unidas (Trademap), misma que ofrece información oficial de importaciones y exportaciones clasificadas por capítulo arancelario.

Otra técnica aplicada fue la entrevista a especialistas, cuyo propósito fue la obtención de información cualitativa sobre la agroindustria y la demanda internacional de fruta deshidratada.

3.5 Análisis de resultados

3.5.1 Sobre el mercado de destino

Ubicación: Es una federación constitucional de siete emiratos, su capital es Abu Dhabi, su idioma oficial es el árabe y su religión oficial es el Islam. Geográficamente está ubicado en la Península Arábiga de Asia a la orilla de golfo Pérsico, región más conocida como Medio Oriente.



Figura 8. Mapa de ubicación de Emiratos Árabes Unidos

Fuente: <http://mapamundial.co/p/mapadeEmiratos-Arabes-Unidos>

El país tiene límites con Qatar y Arabia Saudita por el Oeste, Omán por el Este, por el norte con el golfo pérsico y por el sur con Arabia Saudita. Actualmente es una de las economías más dinámicas de Asia por la diversificación lograda más allá de sus riquezas petroleras, es un centro financiero, turístico en el eje asiático y un eje logístico con los principales puertos en la subregión.



Figura 9. Mapa de Emiratos Árabes Unidos

Fuente: <http://www.mapasmurales.es/tienda-mapas/emiratos-arabes-unidos/>

Población: La población actual es de 9'269.612 habitantes, adicionalmente cuenta con una significativa población flotante por inmigración temporal para actividades laborales y es uno de los importantes receptores de turismo en el mundo con un registro de ingresos al año 2013 de 9,9 millones de turistas (Unwto, 2016), ocupó el segundo lugar en turismo receptor de la región.

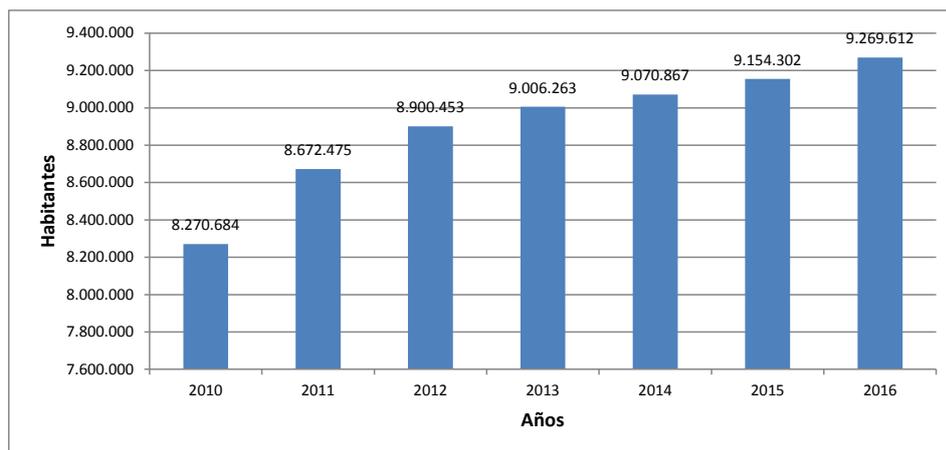


Figura 10. Emiratos Árabes Unidos: Población, 2010-2016

Fuente: Datos Banco Mundial.org/Emiratos Árabes Unidos

Por tratarse de un plan de negocios, la demanda está vinculada con la población, misma que creció en el año 2013 a un 1,3%, siendo de 0,7% para hombres y 2,7% para mujeres. Este crecimiento del grupo femenino por encima del masculino es el resultado de que existe un fuerte desbalance con un 27,2% del total de habitantes del sexo femenino y un 72,8% del sexo masculino, esto es el resultado de una alta migración laboral que es principalmente de hombres.

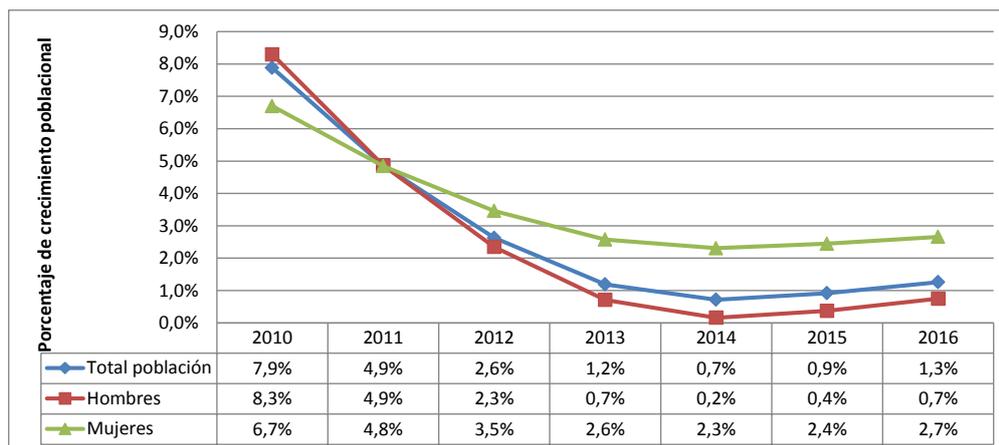


Figura 11. EAU: Tendencia de crecimiento anual de la población, 2010-2016 (%)

Fuente: Datos Banco Mundial.org/Emiratos Árabes Unidos

Producción agrícola y economía: La economía de Emiratos es de alrededor 3,5 veces más grande que la del Ecuador, en dólares (paridad de poder adquisitivo) al año 2016 ascendió a US\$ 671.2 miles de millones con un PIB per cápita de US\$ 67.133,07 un gran porcentaje de ese valor es para adquirir bienes importados. El país dispone de una baja autonomía en producción de alimentos, por estar en un territorio con escasez de agua.

Tabla N. 19. EAU: Producto Interno Bruto (PPA), 2010-2016 (US\$)

Años	PIB PPA	Crecimiento PIB	PIB PK PPA
2010	466.591.250.338	1,64	57.579,84
2011	506.507.365.109	6,36	58.404,02
2012	542.169.341.847	5,10	59.813,02
2013	582.823.479.226	5,79	62.532,73
2014	612.746.158.485	3,28	64.126,89
2015	643.052.480.381	3,83	65.975,38
2016	671.292.424.231	3,04	67.133,07

Fuente: Datos Banco Mundial.org/Emiratos Árabes Unidos

La economía de Emiratos ha sido altamente dinámica durante los últimos años su tasa de crecimiento estuvo entre el 6.36% la más alta, al año 2016 cerró con un crecimiento del 3,04% que es positivo considerando que su tasa de crecimiento poblacional está en el 1,3%.

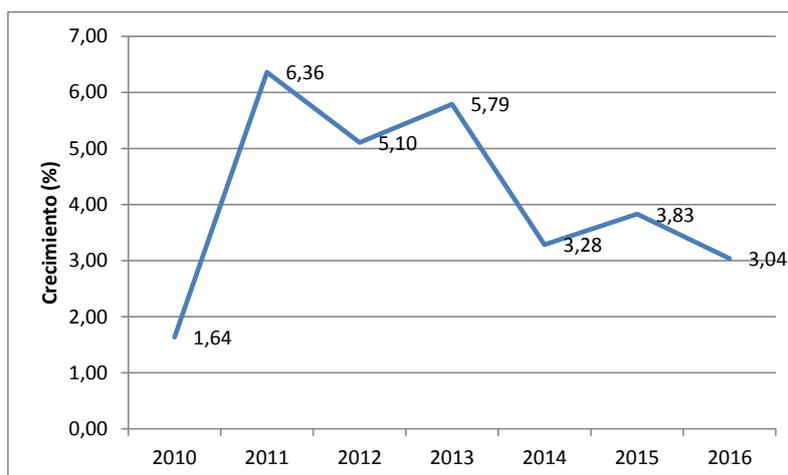


Figura 12. EAU: Crecimiento anual de la población (%), 2010-2016

Fuente: Datos Banco Mundial.org/Emiratos Árabes Unidos

Emiratos Árabes tiene una superficie de 83.600 km², que es alrededor de poco menos que un tercio la superficie de Ecuador que es de 283.561 km². De este territorio solamente el 4,7% es tierra agrícola, bastante por debajo del caso ecuatoriano donde el 22,55% es agrícola (Faostat, 2017). La baja disponibilidad de tierra agrícola por la escasez de agua genera una alta dependencia de productos alimenticios importados.

Conexión marítima Ecuador-Emiratos Árabes Unidos: Actualmente, la conexión marítima desde el puerto de Guayaquil con Emiratos Árabes Unidos se lo puede realizar por varias vías, tales como puertos de China, de Singapur, por la vía del Pacífico o por la vía del Atlántico vía Mediterráneo por el puerto de Malta y puertos de Emiratos. Esta ruta tiene una duración de hasta 34 días y lo ofrece la empresa naviera CMA-CGM de origen francesa y que sirve a puertos sudamericanos. (Figura 13, y apéndice 1)

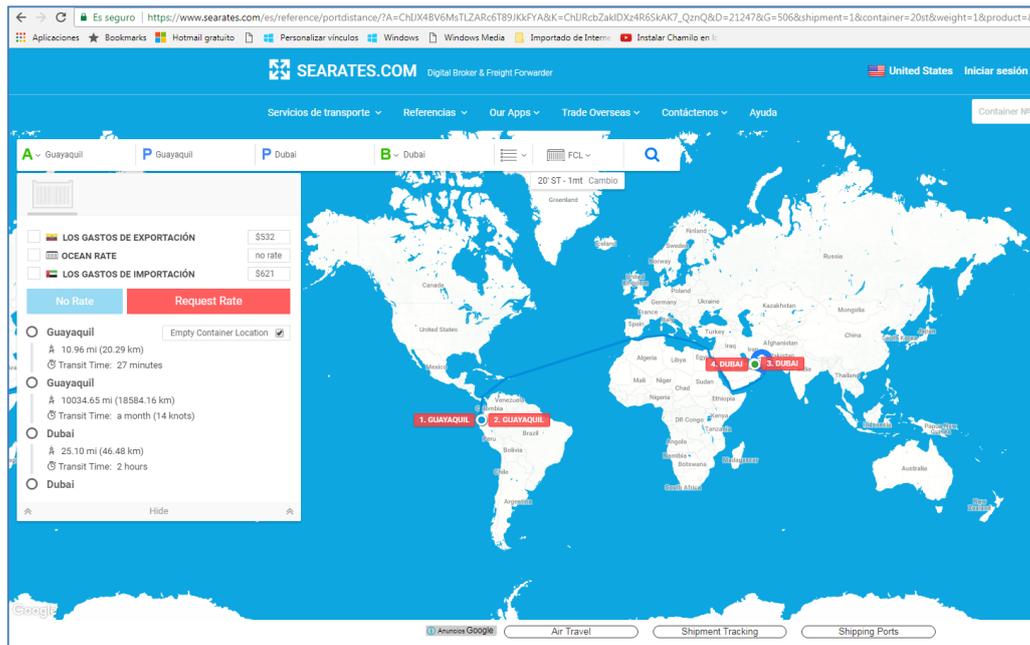


Figura 13. Ruta marítima Guayaquil (Ecuador) - Dubai (Emiratos Árabes Unidos)

Fuente: searates.com

Importaciones: La escasez de agua y de tierra cultivable genera que el país demande al exterior productos de origen agropecuario, en el año 2016 el 7,2% del total de sus importaciones correspondieron a alimentos, bebidas y productos forestales por la cantidad de US\$ 14.8 miles de millones. El rubro de frutas comestibles ascendió a US\$ 1.7 miles de millones que incluye frutos secos (capítulo arancelario 08). Las preparaciones de frutas y legumbres que incluye frutos procesados ascendieron a US\$ 546.7 millones.

Tabla N. 20. EAU: Importaciones totales, 2012-2016 (miles de US\$)

Código	Descripción del producto	2012	2013	2014	2015	2016	Particip.
'TOTAL	Todos los productos	261.022.920	294.966.918	298.611.277	287.024.848	207.021.114	100%
	Importaciones de origen agropecuario y forestal	16.104.487	17.087.766	18.778.759	16.052.040	14.821.695	7,2%
	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios						
'08	(cítricos), melones o sandías	1.619.133	1.874.739	2.147.090	2.203.106	1.708.984	0,83%
'02	Carne y despojos comestibles	1.498.701	1.604.824	1.614.089	1.663.314	1.529.699	0,74%
'10	Cereales	1.514.900	1.586.987	1.612.238	1.491.594	1.277.814	0,62%
	Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal ...						
'04		1.405.812	1.562.289	1.943.815	1.588.084	1.222.322	0,59%
'07	Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	882.130	983.525	1.035.766	1.232.615	1.107.958	0,54%
'22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre	822.995	911.838	1.197.090	578.520	1.052.873	0,51%
'17	Azúcares y artículos de confitería	1.361.070	1.112.038	1.283.594	431.102	882.440	0,43%
	Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería						
'19		659.126	780.385	861.640	818.358	854.262	0,41%
'21	Preparaciones alimenticias diversas	797.267	810.455	877.786	755.690	819.262	0,40%
	Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; ...						
'12		1.448.610	1.475.241	1.287.564	1.096.008	786.628	0,38%
	Preparaciones de hortalizas, de frutas u otros frutos o demás partes de plantas						
'20		468.779	508.472	602.152	583.930	546.772	0,26%
	Grasas y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias ...						
'15		803.653	670.565	687.444	555.715	505.726	0,24%
'18	Cacao y sus preparaciones	386.669	441.248	545.746	499.369	482.526	0,23%
	Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos						
'03		441.348	474.857	611.028	514.124	479.011	0,23%
'09	Café, té, yerba mate y especias	966.425	1.069.004	1.158.764	969.987	445.011	0,21%
'52	Algodón	311.865	365.414	394.079	194.487	407.105	0,20%
	Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos						
'16		250.552	267.310	295.992	278.697	212.956	0,10%
'01	Animales vivos	176.010	239.954	270.338	288.170	211.274	0,10%
	Pasta de madera o de las demás materias fibrosas celulósicas; papel o cartón para reciclar ...						
'47		85.117	119.621	102.741	95.351	106.258	0,05%
	Productos de la molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo						
'11		104.980	112.063	126.701	117.100	96.604	0,05%
'06	Plantas vivas y productos de la floricultura	41.009	49.469	59.605	58.732	55.688	0,03%
	Gomas, resinas y demás jugos y extractos vegetales						
'13		58.336	67.468	63.497	37.987	30.522	0,01%

Fuente: Datos Banco Mundial.org/Emiratos Árabes Unidos

La clasificación de frutos secos ascendió a US\$1.7 miles de millones en el año 2016, es importante recalcar que la cifra se contrajo con respecto al año anterior principalmente por efectos de la disminución del ingreso del país por la baja del precio del petróleo ocurrido desde el segundo semestre del año 2015.

Tabla N. 21. EAU: Importaciones totales capítulo 08, 2012-2016 (miles de US\$)

Código	Descripción del producto	2012	2013	2014	2015	2016	
	Total	1.458.891	1.874.705	2.147.090	2.203.108	1.708.980	100,00%
	Frutos de cáscara, frescos o secos, incl. sin cáscara						
0802	o mondados (exc. cocos, nueces del Brasil ...	302.448	416.623	516.984	489.828	413.571	24,20%
0805	Agrios "cítricos", frescos o secos	229.483	281.123	309.674	317.299	255.623	14,96%
	Cocos, nueces del Brasil y nueces de marañón						
0801	[merey, cajuil, anacardo, "cajú"], frescos o secos, ...	115.746	127.587	164.094	167.243	221.760	12,98%
0808	Manzanas, peras y membrillos, frescos	213.075	281.519	292.222	285.024	219.083	12,82%
	Dátiles, higos, piñas "ananás", aguacates "paltas",						
0804	guayabas, mangos y mangostanes, frescos ...	229.390	250.449	278.319	284.067	151.934	8,89%
	Fresas, frambuesas, zarzamoras, grosellas y demás						
0810	frutos comestibles, frescos (exc. frutos ...	111.653	132.205	155.254	186.407	144.674	8,47%
0806	Uvas, frescas o secas, incl. las pasas	105.823	130.540	136.030	140.602	93.039	5,44%
0803	Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos	25.444	102.364	126.249	145.448	77.114	4,51%
	Albaricoques "damascos, chabacanos", cerezas,						
0809	melocotones "duraznos", incl. los griñones y ...	44.844	63.065	67.499	67.558	52.314	3,06%
0807	Melones, sandías y papayas, frescos	53.404	61.740	70.337	88.100	49.955	2,92%
	Albaricoques "damascos, chabacanos", ciruelas,						
	manzanas, melocotones, peras, papayas,						
0813	tamarindos ...	15.447	12.931	14.523	15.553	20.583	1,20%
	Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o						
0811	vapor, congelados, incl. con adición de ...	5.486	7.358	8.942	7.509	8.502	0,50%
	Frutos conservados provisionalmente, p.ej. con gas						
0812	sulfuroso o con agua salada, sulfurosa o ...	6.608	7.188	6.938	8.448	598	0,03%
	Cortezas de agrios "cítricos", de melones o sandías,						
0814	frescas, congeladas, secas o presentadas ...	40	13	25	22	230	0,01%

Fuente: Datos Banco Mundial.org/Emiratos Árabes Unidos

Los principales países proveedores de frutos frescos y secos son Estados Unidos, India, Sudáfrica, Irán, Filipinas y Australia. Chile en América Latina Chile es uno de sus mayores proveedores de frutas frescas y secas. Las importaciones desde Ecuador en el año 2015 fueron de US\$ 14' 3 millones de dólares, cifra modesta pero que creció en alrededor de un 700% con respecto del año 2014 en que se importó US\$ 3,7 millones.

Tabla N. 22. EAU: Importaciones totales capítulo 08 por país proveedor, 2012-2015 (miles de US\$)

Exportadores	2012	2013	2014	2015	%	Acumulado
Mundo	1.619.133	1.874.739	2.147.090	2.203.106	100,00%	
Estados Unidos de América	347.566	430.015	489.241	483.964	21,97%	21,97%
India	199.492	231.606	265.937	284.088	12,89%	34,86%
Sudafrica	185.797	219.663	245.312	239.626	10,88%	45,74%
Irán, República Islámica del	110.432	133.466	158.485	167.491	7,60%	53,34%
Filipinas	112.636	108.162	120.408	123.087	5,59%	58,93%
Australia	44.460	69.691	88.060	100.568	4,56%	63,49%
Egipto	61.919	70.770	72.040	73.177	3,32%	66,81%
España	31.359	39.888	51.787	54.867	2,49%	69,31%
Pakistán	32.569	45.992	51.430	47.720	2,17%	71,47%
Italia	31.444	30.190	42.241	46.788	2,12%	73,60%
Chile	51.919	50.062	49.708	45.217	2,05%	75,65%
Francia	30.090	27.988	46.313	44.626	2,03%	77,67%
Iraq	68.175	57.520	56.889	44.571	2,02%	79,70%
Viet Nam	24.716	18.153	29.669	36.405	1,65%	81,35%
Arabia Saudita	21.728	24.497	29.442	35.713	1,62%	82,97%
Nueva Zelandia	22.439	32.503	26.935	34.487	1,57%	84,53%
Kenya	21.430	23.791	27.119	33.296	1,51%	86,05%
Turquía	20.387	24.466	31.391	32.358	1,47%	87,52%
China	49.641	50.247	46.024	31.002	1,41%	88,92%
Tailandia	21.081	22.620	24.148	26.017	1,18%	90,10%
Varios	129.851	163.444	194.512	218.038	9,90%	100,00%

Fuente: Datos Banco Mundial.org/Emiratos Árabes Unidos

3.5.2 Resultados de las entrevistas a expertos

Se entrevistaron a tres expertos, con participación en empresas agroindustriales exportadoras. Para una mejor lectura se consolidaron las respuestas, de tal forma que no se incluyen las posibles repeticiones, sino que se agregaron para una mejor comprensión. A continuación los resultados:

1) ¿Cuál es su opinión de Emiratos Árabes Unidos, ubicados en el golfo Pérsico como mercados receptores de productos?

Los Emiratos son actualmente identificados en el mundo por las megaobras de infraestructura como son las islas artificiales que son de la palmera y del mundo que según la información pública son visibles desde el espacio y se han ocupado titulares y objetos de documentales en la prensa por ser además de alto valor inmobiliario y atraer a millonarios del mundo para realizar inversiones. También son conocidos por el hotel de 7 estrellas único en el mundo en Dubai. Además de ser esta ciudad una de las grandes atracciones como centro

financiero, de turismo e industrial en Medio Oriente.

A lo anterior se suma el aspecto que es un país con un alto ingreso per cápita que busca de todo en el exterior, desde mano de obra tanto calificada como no calificada hasta productos de consumo e industriales. Todo esto lo hace como un gran mercado emergente y por tanto de alto interés para países agroexportadores como es Ecuador.

2) ¿Usted cree que existen oportunidades comerciales para productos agroindustriales en Emiratos Árabes Unidos?

Los países del Medio Oriente que tienen una gran riqueza petrolera y por tanto disfrutan de esas divisas tienen una gran limitación en cuanto a la producción agropecuaria por la escasez de agua, la mayor superficie está constituida por desiertos. A esto se suma la creciente población flotante proveniente del turismo que incrementa la demanda de productos comestibles. Lo anterior que implica alto poder adquisitivo y poca producción los convierte en importadores netos de productos para el consumo humano.

3) ¿Considera que actualmente es posible enviar exportaciones ecuatorianas a EAU ubicado en el golfo Pérsico?

La globalización del comercio mundial ha sido posible por dos grandes factores, uno de ellos es el adelanto de las tecnologías de información y comunicación (TICs) y otro el transporte marítimo caracterizado por dos aspectos que son críticos, uno de ellos es el aumento del tamaño de los cargueros, expresada en barcos con capacidad de 18.000 contenedores, esto permite una disminución de los costos por unidad transportada. El otro aspecto crítico es el aumento de la conectividad por medio de puertos hubs regionales. Desde Ecuador existe conexión para Emiratos por navieras globales.

4) ¿Qué productos ecuatorianos tendrían mayores opciones comerciales en Emiratos Árabes Unidos?

Aunque actualmente se está exportando frutas frescas (banano) a Emiratos. Por la distancia se percibe como ideal para productos procesados como son los enlatados (productos derivados de la pesca o conservas de todo tipo) y por supuesto los productos secos en que los países árabes tienen una gran cultura de consumo por ser tradicionalmente los que los sustentaron, entre los que siempre se mencionan los dátiles, nueces, higos secos, pasas y otras frutas.

Ecuador, con su importante producción de frutas durante todo el año tiene la capacidad de ofrecer estas variedades en volumen a estos países, para ello se requiere que se vaya desarrollando capacidades productivas y productos ajustados a los gustos y preferencias de ese mercado.

5) Si hubieren oportunidades comerciales ¿considera que es más factible que el exportador incurriera con marca propia o solamente se limite a producir con marcas del cliente?

Seguramente suena bien y adecuado que las empresas ecuatorianas comercialicen productos con su propia marca, pero esto implica algunas consideraciones:

- El desarrollo y posicionamiento de una marca propia implica un gran esfuerzo en inversión de marketing y sobre todo de un largo plazo de maduración de la misma, además de para efectos de eficiencia tener una gran gama de productos como es el caso de marcas globales como son Del Monte, Nestle y otras.
- Los consumidores, sobre todo los internacionales siempre prefieren marcas conocidas en sus países, por ello debido al alto flujo de turismo asiático en Emiratos, implica esfuerzos de posicionar una marca en toda Asia.
- Las empresas con marcas globales tienen décadas de expansión y maduración de sus productos con una alta gama de productos de consumo. Ninguna empresa

ecuatoriana tiene esta característica.

- Se requiere la inversión en marketing estratégico para desarrollar productos en segmentos específicos de mercado, esto implica investigación y gustos y preferencias y otros aspectos.
- Existe una tendencia creciente de las marcas blancas, estos es productos que llevan las marcas de los supermercados, quienes para este efecto contratan la producción y envasado de acuerdo a su diseño del producto que deberá llevar su marca.

Por lo anterior, lo estratégico sería iniciar con la producción y envasado de marcas blancas. Y en el largo plazo realizar una evaluación objetiva de las posibilidades reales de introducir marca propia.

3.5.3 Interpretación de los resultados del diagnóstico.

Emiratos Árabes Unidos que están ubicados geográficamente en la península Arábiga es un país que mantiene un crecimiento sostenido de su economía amparado en políticas internas que buscan la diversificación más allá de la economía petrolera. Su nivel de ingresos unido a baja producción agrícola del país por la escasez de tierras cultivables y agua lo hace un importador neto de alimentos.

Esto genera grandes oportunidades para países como Ecuador que tiene una importante oferta de productos agrícolas, en este caso frutas deshidratadas. A la fecha emiratos está adquiriendo banano fresco ecuatoriano. Pero es un importador de frutas secas, culturalmente su población tiene el hábito de consumirlas, por lo que se deberá focalizar la oferta ecuatoriana hacia ese país. No obstante la distancia, con el desarrollo del comercio marítimo existen permanentes conexiones desde Guayaquil hacia puertos de Emiratos con una duración de 34 días, por ello esto no será un obstáculo.

Capítulo 4

La propuesta

4.1 Misión

Contribuir al bienestar de las personas por medio de una oferta variada de frutos de alta calidad, procesadas con el cuidado de normas industriales, ambientales y en un esquema de gestión de responsabilidad social agregando valor a los clientes, distribuidores, proveedores, trabajadores y accionistas.

4.2 Visión

Al año 2025 Tropifruit S. A. es una empresa que mantiene el liderazgo en la exportación de frutas procesadas para el consumo inmediato. Con un modelo de gestión basado en la responsabilidad social y en buenas prácticas de producción.

4.3 Objetivos generales y específicos

4.3.1 General

Diseñar un plan de negocios para la producción de frutas deshidratadas en la península de Santa Elena por medio de la técnica de liofilización para exportación a Emiratos Árabes Unidos.

4.3.2 Específicos

- Cuantificar el tamaño del mercado de frutas deshidratadas (secas) en Emiratos Árabes Unidos;
- Diseñar un proceso industrial basado en una organización empresarial eficiente y eficaz;

- Evaluar la factibilidad financiera, para ello se deberá elaborar los presupuestos y flujos de inversión.

4.4 Descripción de las líneas de productos y/o servicios

Fruta/variedad	Zona de producción
<p>Piña</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Santo Domingo
<p>Guanabana</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Santa Elena
<p>Mango</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Santa Elena • Los Ríos
<p>Banano</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Santa Elena • Guayas • Los Ríos
<p>Otras a solicitud</p>	

4.5 Cadena de valor

El producto genera valor en las actividades primarias con el apoyo de la infraestructura, gestión del talento humano, compras y tecnología. En la operación primaria la materia prima es la fruta fresca recién cosechada que es procesada y deshidratada por medio de la tecnología de liofilización, de tal manera que se mantienen las características organolépticas y nutricionales del producto final.



Figura 14. Cadena de valor

4.6 Análisis FODA

Tabla N. 23. FODA

FORTALEZAS

- Ecuador tiene una oferta variada de frutas procedente de diversos pisos climáticos, todas producidas a corta

OPORTUNIDADES

- Ecuador y Emiratos Árabes Unidos han estrechado sus lazos comerciales.

<p>distancia lo que facilita el transporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La oferta de frutas se extiende a todo el año. • El país ya procesa y exporta frutas • La fruta que por su tamaño no aplica para exportación es un potencial para liofilización. • La provincia de Santa Elena es una de las mayores proveedoras de frutas para exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emiratos Árabes Unidos tiene una población creciente y el turismo receptivo está por encima de 10 millones de turistas al año. • Emiratos importa alrededor del 80% de los alimentos que consume, culturalmente tiene una preferencia por la fruta seca. • La población de Emiratos tiene un ingreso per cápita alto. • La población masculina es mayoritaria (3 de cada 4), quienes demandan productos listos para consumir. • Emiratos tiene una política industrial que privilegia la importación de insumos para procesamiento y reexportación. Por ello un importante porcentaje de lo que importa reexporta.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se dispone de una experiencia en exportaciones. • Poco conocimiento de la forma de hacer negocios en la cultura árabe. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La economía de las naciones árabes son dependiente del precio del petróleo por lo que se contrajeron las importaciones en los años 2015-2016. • Los conflictos en el Golfo Árabe pueden ser un factor de atraso de las cargas. • El trayecto marítimo entre Ecuador y Emiratos es de +/- 34 días, esto exigirá mayor volumen de carga y operaciones.

4.7 Análisis de la empresa

4.7.1 Información histórica

Es un proyecto que recién iniciará, por tanto no existe una empresa con una trayectoria, aunque el producto y la tecnología de liofilización existe desde hace

aproximadamente un siglo y actualmente también la tecnología para explotarla comercialmente en términos rentables para los inversionistas y en términos de un producto de alto valor nutricional para zonas donde exista déficit de producción de frutas.

4.7.2 Productos – Mercados

El producto es fruta liofilizada en varias presentaciones en función del tipo de cliente que pueden ser familias, individuos, hoteles, industria de panadería y alimentos en general.

Tabla N. 24. Producto-mercado

No.	Producto	Segmento de mercado
1	Fruta liofilizada combinada en presentación de caja para el desayuno con marca del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Familias de Emiratos Árabes Unidos.
2	Fruta liofilizada combinada en presentación de snack con marca del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Niños, jóvenes y adultos de Emiratos Árabes Unidos
3	Fruta liofilizada combinada en presentación individual	<ul style="list-style-type: none"> Hoteles
4	Fruta liofilizada variada en presentación industrial para uso en repostería y para combinación con granola	<ul style="list-style-type: none"> Empresas de panadería y similares.
5	Otras presentaciones conforme el cliente solicite	<ul style="list-style-type: none"> A definir



Figura 15. Producto

Fuente: <https://www.shopcoesam.es/liofilizacion-preguntas-y-respuestas/>

4.7.3 Clientes

Principales importadores de frutas secas en Emiratos Árabes Unidos: Las

importaciones de frutas secas y alimentos en general está gestionado directamente por las principales cadenas de supermercados e importadores entre ellos cinco cadenas que suman 134 locales minoristas en las poblaciones de los emiratos.

Tabla N. 25. EAU: Potenciales clientes

No.	Empresa	Descripción	Número de tiendas	Sitio web
1	Carrefour (UAE)	Supermercado	19	https://www.carrefouruae.com
2	Lulu Hipermarket	Supermercado	40	luluhypermarket.com/AE/all
3	Union Coop	Supermercado	16	http://corporate.unioncoop.ae
4	Spinneys	Supermercado	34	http://www.spinneys-dubai.com/
5	Choithrams	Supermercado	25	https://www.choithrams.com/en/
6	Dubainut	Importador mayorista	1	http://dubainut.com/dubnut/
Total			135	

Fuente: páginas web en detalle

4.7.4 Posición tecnológica

La Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi) clasifica a la agroindustria como baja tecnología, por tener un alto componente de mano de obra. El producto tiene el siguiente proceso tecnológico:

- Procesado en equipo de acero inoxidable;
- Mantiene propiedades organolépticas y nutricionales, además de la versatilidad en su consumo sea directo o como insumo complementario de postres.

4.7.5 Relaciones hacia arriba y abajo en los canales

El canal se relacionará hacia arriba solamente como cliente asociado, que en este caso es el supermercado en los Emiratos. Para abajo que es la fuente de materia prima no existirá vinculación directa por cuanto la empresa no se encarga de actividades agrícolas, para la provisión suscribirá convenios con asociaciones de agricultores de recintos con alta producción de frutas bajo condiciones de alta calidad y aplicación de agroquímicos

autorizados.

4.7.6 Recursos operativos

Los recursos operativos para el proceso directo de producción son la materia prima, la mano de obra directa y los insumos y recursos indirectos de producción. Adicionalmente se requerirá para la gestión administrativa de talento humano que dirija las áreas de adquisiciones, seguridad, bodega, facturación, cobranzas, tesorería, contabilidad, comunicaciones y relaciones públicas. En el área de marketing se requerirá principalmente el personal y el capital de trabajo para la participación en eventos internacionales de promoción.

4.7.7 Competidores

La competencia está en dos niveles, una de tipo internacional que serían empresas de países con una oferta similar de frutas, en este caso los países de Colombia, Perú, Brasil, centroamericanos, asiáticos y africanos. En el ámbito nacional la competencia son los siguientes micros y pequeñas empresas con un volumen limitado de exportaciones y que han recibido impulso desde Proecuador para adecuar su oferta exportable.

Tabla N. 26. Principales oferentes ecuatorianos de fruta deshidratada

No.	Empresa	Ubicación	Sitio web
1	Biolcom	Pifo, Pichincha	http://www.biolcom.com
2	Cevera Fruits Cía. Ltda.	Ibarra, Imbabura	
3	Fruvesol Cía. Ltda.	Pifo, Ecuador	
4	Sumak Mikuy	Cotacachi, Imbabura	
5	Arapoyo	Puembo, Pichincha	Ecu-Dehyd Proecuador

4.7.8 Factores claves de éxito

1. Materia prima de calidad y con disponibilidad durante todo el año;
2. Calidad del producto terminado garantizado con un cuidado del empaque
3. Alta calidad organoléptica del producto por medio de empaquetado en material apropiado y con control de luminosidad.

4. Embarques permanentes durante todo el año.
5. Empaquetado bajo marcas y presentación según el cliente define.

4.8 Plan de marketing

4.8.1 Estructura del sector

El procesamiento de fruta procesada corresponde al sector de la agroindustria, esta se estructura en función de la cadena productiva que tiene como proveedores a los agricultores (producción primaria), productos intermedios como insumos (fundas, cajas y otros) y bienes de capital (maquinarias y equipo). La agroindustria compite con el sector de comercio, por cuanto la fruta puede ser consumida en fresco. Para esta agroindustria el comercio sería de exportación.

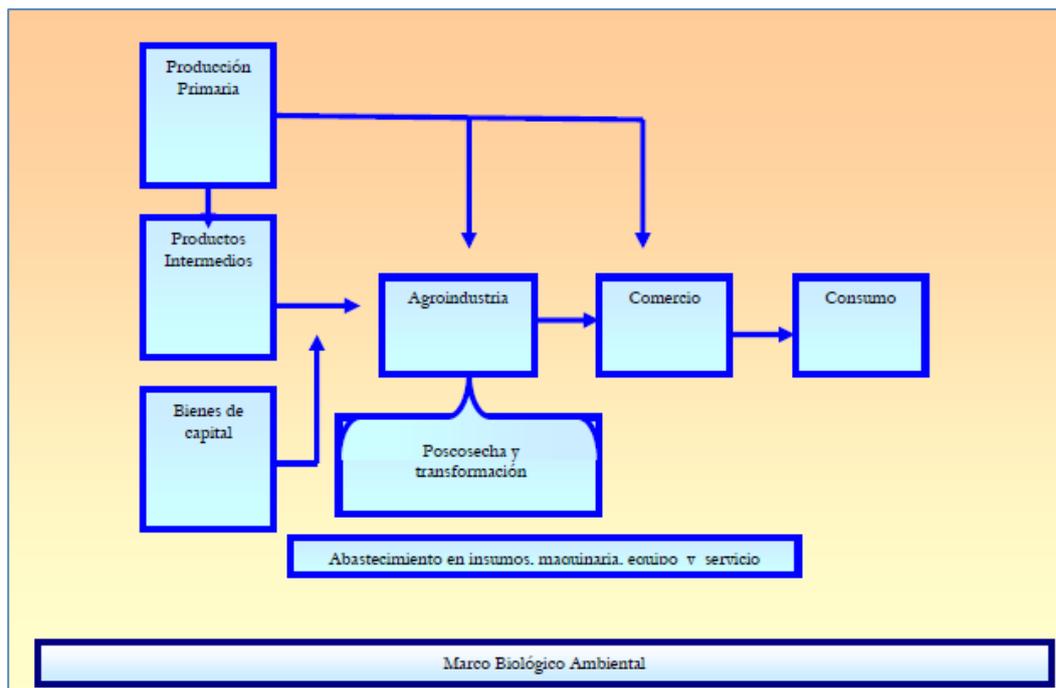


Figura 16. Cadena agroindustrial

Fuente: La Agroindustria en Ecuador, p. 9

4.8.2 Las fuerzas competitivas

Poder de negociación de clientes: El mercado exportador de productos

agroindustriales cuyos clientes son distribuidores detallistas es altamente oligopsónico con pocos compradores y con alta participación cada uno y muchos vendedores de diferentes países. Por tanto, los clientes tienen un alto poder para imponer condiciones favorables a ellos, dejando para el productor un margen relativamente bajo.

Competencia en el mercado: La competencia es relativamente densa, por tratarse de productos denominados típicos, esto es sin ningún tipo de diferenciación, por cuanto se vende un producto sin marca, se empaqueta con la marca que el comprador disponga. La ventaja con respecto a la competencia sería la ubicación, por cuanto la mayoría de las empresas agroindustriales tienen su base en Quito en general el producto deshidratado es para la exportación, el consumo nacional es mínimo.

Amenaza de nuevos entrantes: Por tratarse de una producción calificada como baja tecnología y con una importante oferta local y regional de equipamiento, es una realidad la amenaza de nuevas empresas, aunque en la práctica el ingreso a mercados externos y posicionarse como un proveedor permanente de grandes cadenas de detallistas exige el desarrollo de una relación comercial de largo plazo.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores son los productores agrícolas de frutas, quienes no tienen mayor capacidad de negociación, por tratarse de un producto perecible en que el precio lo establece el mercado en función de la temporada y el volumen de la cosecha. Hay que mencionar que los fuertes candidatos a proveedores serían también las plantas empacadoras de fruta fresca para exportación donde se genera un significativo volumen de fruta de calidad exportable que no califica por el tamaño o algún carácter estético que la invalida en esto está el banano, piña, mango, entre las principales.

Amenaza de productos sustitutos: Existe un permanente esfuerzo para sustituir los

diferentes productos, en este caso la sustitución solamente iría por el lado de una diferente tecnología aplicada sin posibilidad de acceso que siempre estará como una amenaza latente. Aunque en la práctica la tendencia de los consumidores es las frutas y vegetales frescos, la pulpa se clasifica en aquella categoría.

4.8.3 Acciones de los competidores

Los productos de la agroindustria son ofrecidos al mercado internacional en precios similares y presentación conforme lo solicite el cliente, es un producto no diferenciado, por ello al cliente le resulta igual un productor u otro. Lo único que podría implementar la competencia sería la posibilidad de disponer de frutas durante todo el año, aunque existe temporada en que escasea o disminuye sensiblemente su calidad.

4.8.4 Impulsores de los cambios

Por ser una industria de alimentación clasificada en baja tecnología no existen mayores cambios en cuanto al producto, aunque el factor crítico es la conexión marítima directa que es el mayor impulsor del comercio internacional. En este aspecto ha mejorado notablemente, ofrece conexiones permanentes y en menor tiempo y costo de transporte asequible. Lo que ha permitido que actualmente desde Ecuador se exporte productos frescos hacia Emiratos como es el caso de frutas, así como productos secos como caramelos y bombones.

4.8.5 Evaluación del atractivo del sector

- Emiratos Árabes Unidos es uno de los principales importadores en Medio Oriente;
- El país importa un alto porcentaje de los productos agropecuarios que consume.

- El país recibió alrededor de 10 millones de turistas en el año 2016 (Unwto, 2016).
Esto genera una población flotante de alrededor de 800 mil personas por mes que se constituyen en demandantes de alimentos y bebidas.

4.8.6 Mercados meta. Posicionamiento

Los mercados meta son las tres principales poblaciones de Emiratos que son Abu Dhabi, Dubai y Sharjah que suman 6,7 millones de habitantes, adicionalmente a la población flotante por turismo que está por encima de los diez millones al año.

Tabla N. 27. Objetivos de mercado

Mercados	Población	Participación de mercado
Abu Dhabi	2'908.173	5%
Dubai	2'968.600	5%
Sharjah	895.252	5%

4.9 Estrategia de marketing

4.9.1 Objetivos de marketing y ventas

- Establecer relaciones comerciales con por lo menos dos importadores de fruta liofilizada en Emiratos Árabes, uno en snack y otro en fruta para la industria;
- Exportar por lo menos dos contenedores de fruta de temporada liofilizada durante el primer año;

4.9.2 Políticas de precios

El precio de la fruta liofilizada no depende del productor sino que lo define el mercado, en general es más estable que la fruta fresca, pero siempre dependerá del volumen de la cosecha agregada mundial, considerando que es producida tanto en América, Asia y El sur de África que son los principales exportadores.

4.9.3 Estrategia de ventas y comunicación

Publicidad: La empresa no tendrá una marca final para el consumidor sino que será productos con la marca del cliente, por ello se aplicará un marketing de imagen institucional. Por ello su presencia será altamente segmentada en medios especializados del mercado.

Medios: El principal medio será FreshPlaza (www.freshplaza.es) que es una publicación internacional del mercado mayorista de frutas, verduras y sus procesados y relacionados.

Frecuencia: Durante los primeros seis meses se mantendrá una presencia permanente con dos anuncios, uno en la cabecera y otro entre las noticias a un precio mensual de US\$ 234 y US\$ 415.

Otro instrumento de marketing será la participación en ferias internacionales especializadas en frutas, agricultura y agroindustria como son las siguientes:

Tabla N. 28. Ferias de frutas para Asia y Medio Oriente

No.	Feria	Fecha
1	AGRAME, Dubai – Emiratos Unidos	(10-12 Abril)
2	SAUDI AGRICULTURE, Riyadh – Arabia Saudí	(octubre 11-14)
3	Foodex Saudi 2017 Feria para la industria alimenticia	
4	Gulfood 2018 Lugar: Dubai Feria internacional de la industria de la alimentación y la hospitalidad.	Febrero 18-22
5	The Speciality Food Festival Lugar: Dubai Es una feria especializada en delicatessen y gourmet del Medio Oriente.	Septiembre

4.9.4 Estrategia de distribución

La venta desde Ecuador será directa al importador en Emiratos Árabes Unidos que es el supermercado, mismo que utiliza su canal propio de puntos de venta para distribuir el producto por todo la Confederación, todo ello a partir de una configuración logística basada en bodegas centralizadas.

4.10 Plan de administración y recursos humanos

4.10.1 El equipo gerencial, antecedentes, cargos y responsabilidades, conocimientos, actitudes y habilidades en función del proyecto.

El equipo que liderará la empresa es el gerente general y los jefes de adquisiciones, logística y finanzas, a continuación se detalla las funciones y perfil de cada uno de esos puestos:

Gerencia General: Asume el liderazgo ejecutivo de la empresa y se encarga de ejecutar las directrices aprobadas desde la Junta General de Accionistas. El perfil personal y profesionales y funciones son las siguientes:

Perfil personal/profesional

Edad: por la formación y experiencia esperada deberá ser un profesional mayor de 30 años.

Sexo: convocatoria abierta para ambos sexos;

Formación: Estudios de tercer nivel en ingeniería comercial, comercio exterior, administración de empresas o economía empresarial.

Experiencia general: cinco años en áreas de gerencia media o alta de empresas exportadoras;

Experiencia específica: 3 años en gerencia media o alta de exportadoras de alimentos; se preferirá profesionales con experiencia en negocios con cultura de medio oriente.

Funciones

Fase de implementación

- En la fase inicial se encarga de llevar el proyecto desde un concepto a una realidad,
- asumir toda la dirección de la implementación y organización inicial, así como la contratación de cada uno de los puestos de jefatura quienes posteriormente se encargarán de contratar a cada uno de sus equipos;
- Redefinir todos los procesos junto con el equipo gerencial;
- Solicitar la aprobación de los estatutos de la empresa, obtener los permisos de funcionamiento de la empresa, tales como de salud, de calidad, ambientales, patentes de comerciantes, registro único de contribuyentes, de bomberos, entre otros.
- Revisar el plan de marketing junto con el equipo de dirección;
- Adquirir la maquinaria y equipo;
- Dirigir la instalación y pruebas iniciales de la maquinaria y equipo;
- Contratar la elaboración del paquete de imagen corporativa.

Fase de puesta en marcha

- Contratar la participación en ferias y eventos de marketing;
- Participar en los eventos de marketing y visitas a potenciales clientes;
- Suscribir contratos de provisión con clientes en Emiratos Árabes Unidos;
- Dirigir las tareas de administración de la empresa.

Idiomas

- Lengua materna: español
- Requisito de idioma: Inglés fluido en comunicación escrita y oral;

4.10.2 Personal y perfiles de los puestos clave

El personal total que se requerirá para la puesta en marcha del proyecto en las condiciones descritas está conformado por 23 personas, de ellos 14 para el área de producción. En administración estarán nueve personas.

Tabla N. 29. Detalle de personal

Producción y logística	20
Jefe de producción	1
Coordinador de adquisiciones	1
Obreros	12
Operario de máquina	4
Empaque	2
Administración y ventas	10
Gerente	1
Jefe de finanzas	1
Asistente de tesorería	1
Asistente de marketing y ventas	1
Asistente de administración	1
Coordinador de logística	1
Contador	1
Auxiliar	1
Guardia	2
Total personal	30

Jefe de finanzas:

Edad: profesional en edad de 30 años en adelante.

Sexo: convocatoria abierta para ambos sexos;

Formación: Estudios de tercer nivel en ingeniería financiera, comercial, comercio exterior, administración de empresas o economía.

Experiencia general: Por lo menos tres en áreas de gerencia media de empresas exportadoras;

Experiencia específica: Por lo menos dos años en área financiera de empresas exportadoras.

Funciones

- Dirige las actividades relacionadas con tesorería, cobranzas y contabilidad.
- Organizar el área financiera de la empresa
- Contratar el personal de contabilidad;
- Dirigir la instalación de los software de contabilidad y de gestión empresarial;
- Ejecuta directamente las actividades de tesorería y cobranzas.

Idiomas

- Lengua materna: español
- Requisito de idioma: Ingles fluido en comunicación escrita y oral;

Jefatura de operaciones

Su actividad central es la dirigir las actividades operativas de producción, para ello de deberá tener el siguiente perfil personal/profesional y funciones

Perfil personal/profesional

Edad: superior a 30 años;

Sexo: Convocatoria abierta para ambos sexos;

Formación: Titulo de tercer nivel en ingeniería industrial o en agroindustria de alimentos;

Experiencia general: Dos años de experiencia en operaciones de empresas

industriales;

Experiencia específica: dos años en operaciones agroindustriales de frutas y liofilización;

Funciones

- Elaborar una ficha técnica detallada de cada uno de los productos de la empresa;
- Probar y documentar procesos de nuevas frutas liofilizadas;
- Planificar la producción;
- Reclutar, seleccionar, contratar, impulsar el desarrollo de carrera y separación del personal de planta;
- Dirigir el proceso productivo;
- Mantener directrices para la utilización racional de la materia prima.

Idiomas

- Lengua materna: español
- Requisito de idioma: Inglés fluido en comunicación escrita y oral;

Jefatura de adquisiciones

Dirigir las actividades relacionadas con la adquisición de la materia prima, para ello se vincula con los productores agrícolas.

Perfil personal/profesional

Edad: superior a 30 años;

Sexo: Convocatoria abierta para ambos sexos;

Formación: Mínimo título de técnico agropecuario;

Experiencia general: Mínimo dos años en cultivos para la exportación;

Experiencia específica: dos años en cultivos de frutas para exportación diferentes al banano.

Funciones

- Determinar la condiciones de calidad de la fruta que debe ingresar a producción;
- Establecer los agroquímicos que no pueden utilizarse en el proceso agrícola de la fruta que será adquirida;
- Relacionarse con los agricultores;
- Impulsar la suscripción de convenios de adquisición;
- Controlar que la fruta recibida se ajuste a los parámetros preestablecidos.

Idiomas

- Lengua materna: español

4.10.3 Organigrama

La empresa está estructurada en siete áreas, la primera es el área de gobierno en que está la Junta General de Socios que son los inversionistas de la empresa y donde se dictan las directrices y la gerencia general, encargada de liderar la ejecución de los mandatos emanados de la Junta General.

Las áreas de apoyo son administración y finanzas; en la primera está la gestión del talento humano, seguridad y comunicaciones. La segunda está conformada por tesorería, cobranzas y contabilidad.

En las áreas que se vinculan con productos y clientes están marketing y ventas, por

tratarse de una empresa pequeña su dirección es asumida directamente desde la gerencia general. El área de producción con una jefatura de producción y el conjunto de trabajadores directos. La tercera es adquisiciones, encargada de relacionarse con los productores agrícolas de frutas, asesorar sobre calidad y supervisar las entregas.

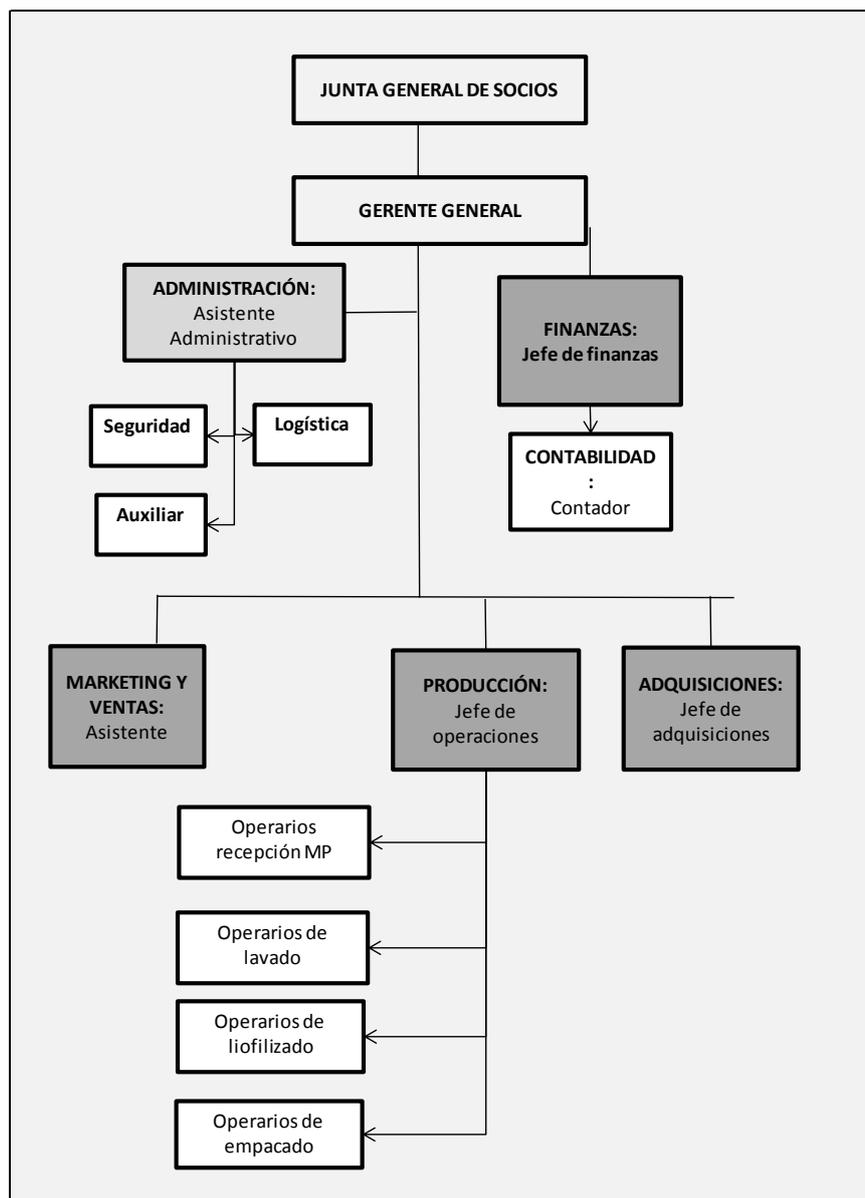


Figura 17. Organigrama

4.11 Plan de producción

4.11.1 Materiales y materias primas

Una de las áreas críticas en un presupuesto que involucra producción es el costeo de los productos, para ello se debe tener claridad en los tres factores que la componen como son materia prima, en este caso la fruta fresca; la mano de obra directa que es el total de valores pagados por concepto de trabajadores que están en relación directa al producto; el tercero son los gastos indirectos de fabricación que son tanto trabajadores indirectos, como gastos del proceso como son arriendo, seguridad industrial, mantenimiento, depreciación, entre otros. Los costos para el primer año ascienden a US\$ 2'725.682, conforme lo presenta la tabla 14.

Tabla N. 30. Detalle de costo de producción y ventas

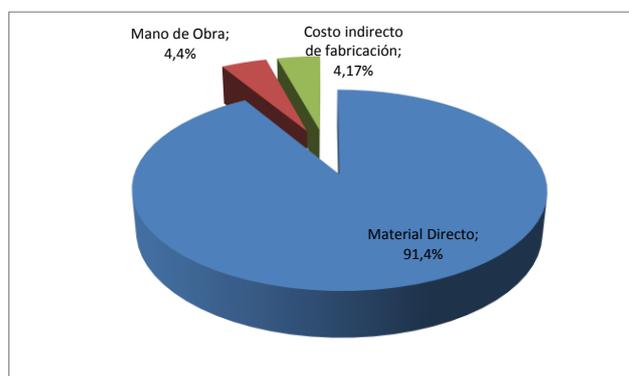
Código	Descripción	Año 1
5,1,10,1,10,135	Inventario inicial de materia prima	0,00
5,1,10,1,10,140	Compras de materia prima	2.491.650,00
5,1,20,1,10,110	Costos de mano de obra directa	120.456,00
5,1,30	Costos de gastos indirectos de fabricación	113.576,00
	Total de costos disponibles	2.725.682,00
1,1,30,2,10,101	(-) Inventario final de materia prima	0,00
	Total de costo de producción	2.725.682,00
	(+) Inventario inicial de productos terminados	0,00
	(-) Inventario final de productos terminados	0,00
5,1	Costo de producción y ventas US\$	2.725.682,00

Como se indicó, para el primer año el costo de producción sería de US\$ 2'725.682, durante los siguientes cuatro años, los valores irán creciendo como resultado de un incremento de las cantidades producidas, así como también por crecimiento de precios internos, como se lo detallará más adelante.

Tabla N. 31. Proforma de costos de producción para los primeros cinco años

Código	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1,1,30,4,10,101	Costo directo de kilo liofilizado	2.491.650,00	2.681.638,31	2.886.113,23	3.106.179,37	3.343.025,54
1,1,30,4,10,101	Costo Mano de Obra Directa	120.456,00	123.467,40	126.554,09	129.717,94	132.960,89
1,1,30,4,10,101	Costo indirecto de fabricación	113.576,00	115.822,10	118.124,35	120.484,16	122.902,97
Total	Costo total de producción anual	2.725.682,00	2.920.927,81	3.130.791,67	3.356.381,47	3.598.889,40

El costo de producción está fuertemente determinado por el valor de la materia prima, que es la fruta fresca que constituye el 91,4% del total, la mano de obra directa asciende al 4,4%, el costo indirecto de fabricación asciende al 4,17%. Esto implica lo sensible del costo de producción y por tanto del margen bruto de ganancia a eventuales cambios en el precio de la fruta.

**Figura 18. Estructura del costo de producción**

La materia prima que se utilizará por kilo de producto procesado será la fruta con un rendimiento de 10 a una, esto es que se requerirá 10 kilos de fruta fresca para obtener uno de fruta liofilizada. Esta merma es por la disminución de la cáscara, semillas y el agua que contiene la fruta. En segundo lugar también se considera la funda que se utilizará en el embalaje y el cartón a utilizar. La suma es que cada kilo de fruta procesada tendrá un costo de US\$ 5,537.

Tabla N. 32. Materia prima utilizada por kilo de producto procesado

CÓDIGO	MATERIAL DIRECTO	VALOR TOTAL (US\$)	PRESENTACION DEL INSUMO	INSUMOS REQUERIDOS	RENDIMIENTO INSUMO (kls)	COSTO UNITARIO
1,1,30,3,10,101	Fruta fresca (kls)	0,55	1	10	1	\$ 5,50
1,1,30,3,20,102	Fundas (und)	0,15	1	1	12,5	\$ 0,0120
1,1,30,3,20,101	Cartón	1,25	1	1	50	\$ 0,0250
Total materia prima						\$ 5,5370

Código	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Unidades Producidas/mes	37.500	39.375	41.344	43.411	45.581
	Costo de MD	5,5370	5,6754	5,8173	5,9627	6,1118
	Costo de Material Directo/Mes	207.637,50	223.469,86	240.509,44	258.848,28	278.585,46
1,1,30,4,10,101	Costo de material directo año	2.491.650,00	2.681.638,31	2.886.113,23	3.106.179,37	3.343.025,54
	Inflación anual		2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

La mano de obra directa está conformada por los trabajadores directos que participarán en el proceso productivo, se estima que el costo mensual será por US\$ 10.038 con un anual de US\$ 120.456. Anualmente crecerá por efecto de inflación interna.

Tabla N. 33. Proforma de costo de mano de obra para los primeros cinco años

Código	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Costo de Mano de Obra/mes	10.038,00	10.288,95	10.546,17	10.809,83	11.080,07
1,1,30,4,10,101	Costo de Mano Obra Anual	120.456,00	123.467,40	126.554,09	129.717,94	132.960,89
	Inflación anual		2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

En el costo de mano de obra está considerado 18 trabajadores permanentes, quienes se distribuyen en 12 obreros, 4 operarios de máquina y 2 para empaque del producto.

Tabla N. 34. Detalle de personal directo

Código	Mano de obra directa (fija)	Nº de Personal	Sueldo		% Beneficios sociales	Costo de MOD mensual
			Mensual Bruto	Remuneración mensual		
	Obreros	12	380,00	4.560,00	41,32%	6.444,00
	Operario de máquina	4	450,00	1.800,00	40,00%	2.520,00
	Empaque	2	380,00	760,00	41,32%	1.074,00
1,1,30,4,10,101	TOTAL	18		7.120,00		10.038,00

En cuanto a los costos indirectos de fabricación, se conforman con los sueldos indirectos, los gastos de energía eléctrica, arriendo de galpón, agua, combustibles y lubricantes, insumos químicos, mantenimiento de planta, adicionalmente el costo anual de uniformes de planta, todo esto suma US\$ 89.844 anual. Tabla 35

Tabla N. 35. Costos indirectos de fabricación

Código	Descripción	VALOR MES
5,1,30,1,10,195	Sueldos indirectos	2.057,00
5,1,30,1,20,100	Energía eléctrica para producción	1.500,00
5,1,30,1,20,115	Arriendo de instalaciones	2.000,00
5,1,30,1,20,105	Agua para limpieza de planta	450,00
5,1,30,1,25,100	Combustible y Lubricantes	315,00
5,1,30,1,30,100	Insumos químicos	350,00
5,1,30,1,35,100	Mantenimiento de Planta	500,00
	Sub total mensual	7.172,00
	Sub total anual	86.064,00
5,1,30,1,40,100	(+) Uniformes Personal Planta	3.780,00
	Total costo indirecto anual	89.844,00

La tabla 36 presenta los costos indirectos de fabricación proyectado a cinco años en que al valor de US\$ 89.844 se le suma el costo de la depreciación de activo fijo que es de US\$ 23.732, el primer año será por US\$ 113.576.

Tabla N. 36. Proforma de costos indirectos de fabricación, a cinco años

Código	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Costo indirecto de fabricación	89.844,00	92.090,10	94.392,35	96.752,16	99.170,97
5,1,30,1,10,155	Depreciación de maquinaria	23.732,00	23.732,00	23.732,00	23.732,00	23.732,00
1,1,30,4,10,101	Total costo indirecto de fabricación	113.576,00	115.822,10	118.124,35	120.484,16	122.902,97
	Inflación anual estimada		2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

4.11.2 Fuentes de suministros y proveedores

El principal suministro es la fruta fresca en cultivo con calidad de exportación, por ello se realizarán contratos de provisión anual con asociaciones y con agricultores de la Península de Santa Elena, principalmente. Se hará énfasis en contactarlos por medio del Proyecto Integral para el Desarrollo Agrícola, ambiental, y Social de Forma Sostenible (Pidaasse).

4.11.3 Métodos y tecnologías de producción

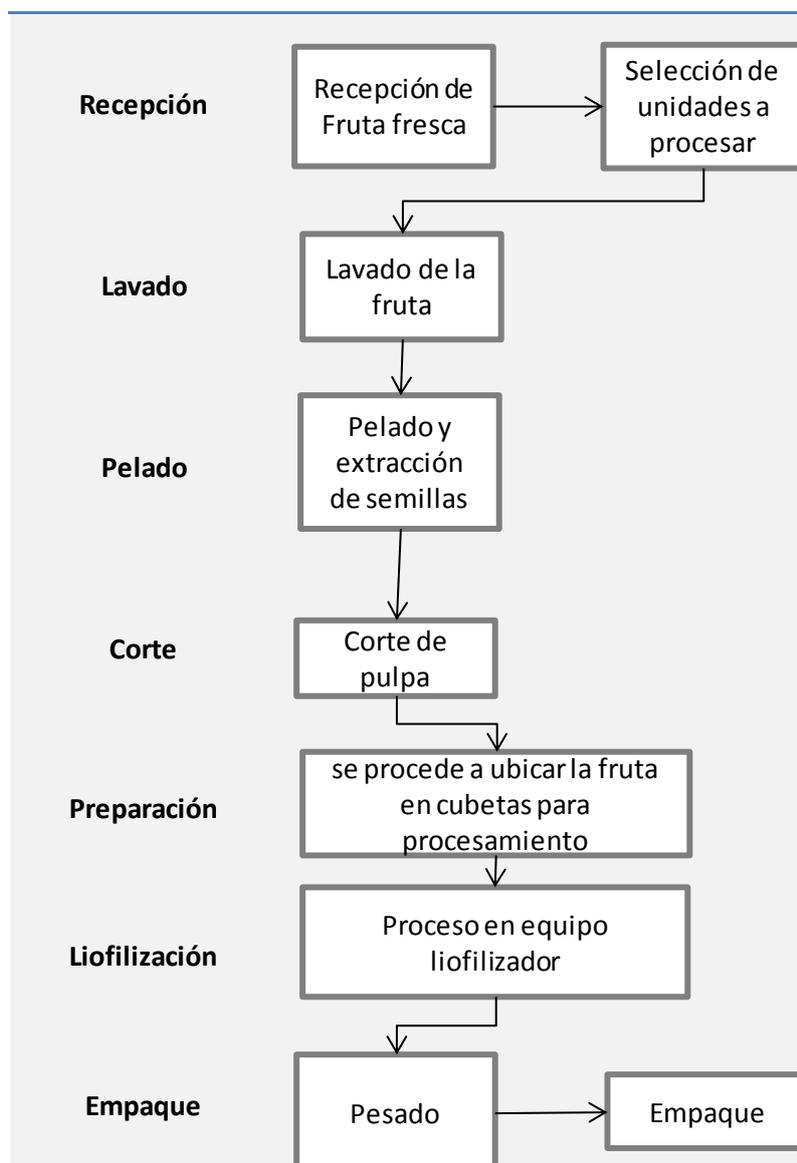


Figura 19. Proceso de producción

4.11.4 Equipamiento

Tabla N. 37. Detalle de equipamiento para producción

Proceso/equipo	Equipo requerido
----------------	------------------

Recepción

Balanza industrial,

- Capacidad 300 kg.
- Plataforma: 50x50 cm.
- Precio: US\$ 300

**Lavado**

- Lavadora continua de frutas y vegetales (precio: US\$ 7500)
- Cisterna de 3000 m3 para inmersión.
- Instalación de agua

**Pelado**

Peladora: US\$ 5.500



5 Corte

Cortadora: US\$ 3.500

**6 LIOFILIZADORA**

Precio: US\$ 220.000



7 EMPAQUE

Empacadora sellado al
vacío doble campana

Precio: US\$ 5.500

Prod: 8-14 paq. x minutos



Figura 20. Detalle de equipo para planta

4.11.5 Riesgos críticos y planes de contingencia

Tabla N. 38. Riesgos y planes de contingencia

Riesgo	Plan de contingencia
Escasez de fruta por condiciones de clima	<p>Se mantendrán planes de adquisición de frutas provenientes de diferentes provincias, tales como Santa Elena que no depende directamente del régimen de lluvias sino de riego por canal y Los Ríos que depende íntegramente del régimen de lluvias.</p> <p>Se disponen de convenio de compra con empacadoras para fruta no apta para exportación en fresco por apariencia.</p>
Concentración de mercado	En el mediano plazo diversificar mercados más cercanos como son Estados Unidos y Unión Europea.
Concentración de productos	Diversificar a otras líneas de productos como son vegetales deshidratados y otros.

4.12 Plan financiero

4.12.1 Inversión inicial

La inversión inicial es el valor que se requerirá para el inicio del proceso de implementación y puesta en marcha del proyecto, con esto se financiará la adquisición de la inversión fija, los egresos preoperacionales y el capital de trabajo necesario para el inicio de operaciones. Se estima que el proyecto requerirá US\$ 693.798,11 como capital de trabajo, el mayor porcentaje será para capital de trabajo y para la adquisición de activos fijos. (Tabla 39)

Tabla N. 39. Detalle de inversión inicial

Código	Descripción	Valor	Porcentaje
1,2,10	Inversión Fija	304.420,00	43,9%
1,3,10	Gastos Pre-Operacionales	45.584,00	6,6%
1,1,10,1,20,101	Capital de Trabajo	343.794,11	49,6%
Total inversión inicial US\$		693.798,11	100,0%

Parte de la inversión inicial es la fija, con ella se busca financiar los costos de instalación de la planta, así como adquisición del activo fijo como son todo el equipamiento necesario para el tratamiento y deshidratado de la fruta. Se estima que se requerirá US\$ 259.020 para el área de producción y US\$ 45.400 en administración, aquí se incluye vehículo para transporte de insumos productivos. (Tabla 40)

Tabla N. 40. Detalle de inversión fija

CÓDIGO	ACTIVO TANGIBLE	Valor Unitario	No. Unidades	Valor Total	Porcentaje	Valor Residual	Vida Util (años)	Depreciación
1,2,10,1,30,101	Cisternas 3 m3	80	9	720,00	0,2%	0,00	10	72,00
1,2,10,1,30,101	Instalaciones de agua (mts. Lineales)	2	200	400,00	0,1%	0,00	10	40,00
1,2,10,1,10,101	Generador	9.200	1	9.200,00	3,0%	0,00	10	920,00
1,2,10,1,10,107	Balanza industrial 300 kg.	300	1	300,00	0,1%	0,00	5	60,00
1,2,10,1,10,102	Lavadora continua de frutas	7.500	1	7.500,00	2,5%	0,00	10	750,00
1,2,10,1,10,103	Peladora de frutas	5.500	1	5.500,00	1,8%	0,00	10	550,00
1,2,10,1,10,104	Cortadora	3.500	1	3.500,00	1,1%	0,00	10	350,00
1,2,10,1,10,105	Liofilizadora	220.000	1	220.000,00	72,3%	22.000,00	10	19.800,00
1,2,10,1,10,106	Empacadora al vacío	4.500	1	4.500,00	1,5%	0,00	10	450,00
1,2,10,1,20,101	Mesones de acero inoxidable (mts. Lin)	240	10	2.400,00	0,8%	0,00	10	240,00
1,2,10,1,20,102	Set de herramientas y menaje	5.000	1	5.000,00	1,6%	0,00	10	500,00
TOTAL AREA PRODUCCION-CALIDAD				259.020,00		22.000,00		23.732,00
AREA DE ADMINISTRACION								
1,2,30,1,10,101	Equipo de Cómputo	500	13	6.500,00	2,14%	0,00	3	2.166,67
1,2,20,1,10,101	Muebles de Oficina	250	13	3.250,00	1,07%		10	325,00
1,2,99,1,10,102	Equipo de Oficina	50	13	650,00	0,21%	0,00	3	216,67
1,2,99,1,10,106	Vehículo: Camión mediano	35.000	1	35.000,00	11,50%	10.500,00	5	4.900,00
TOTAL AREA ADMINISTRATIVA				45.400,00	14,91%	10.500,00		7.608,33
TOTAL ACTIVOS TANGIBLES				304.420,00	100,00%	32.500,00		31.340,33

Los egresos preoperacionales ascienden a US\$ 45.584, de ello se utilizará para contratar estudio ambiental, constitución de la empresa, diseño de imagen corporativa y medios, marketing en ferias, entre otros rubros. (Tabla 41)

Tabla N. 41. Detalle de egresos preoperacionales

Código	Descripción	Valor	Porcentaje
1,3,10,1,10,101	Proyecto para permiso ambiental	3.000,00	6,6%
1,3,10,1,10,102	Constitución de compañía	800,00	1,8%
1,3,10,1,10,103	Estudio del Proyecto	2.500,00	5,5%
1,3,10,1,20,101	Diseño de imagen corporativa y de medios (Anexo)	3.200,00	7,0%
1,3,10,1,20,102	Marketing en ferias (Anexo)	19.892,00	43,6%
1,3,10,1,20,103	Marketing por misiones complementarios (Anexo)	16.192,00	35,5%
Total egresos preoperacionales		45.584,00	100,0%

La tabla 42 contiene los criterios y resultados de calcular el capital de trabajo necesario para iniciar y mantener las operaciones en condiciones normales del proyecto. Los criterios que sirvieron como base sumaron que el proceso efectivo demorará 43 días, en que está considerada la rotación en días de las fases de aprovisionamiento, producción, venta, cobro y pago a proveedores.

Tabla N. 42. Cálculo del capital de trabajo

Código	Costo anual de operación	
5,1	Costo de producción anual (año 1)	2.725.682,00
6,1,10	Gastos de administración	162.060,33
6,1,20	Gastos de ventas	30.510,00
	Total egresos al primer año	2.918.252,33
Ciclo efectivo (días)		
	Días de Aprovisionamiento y Adquisición	2
	Días de Producción	1
	Días de Venta	15
	Días de Cobro	35
	(-) Días de Pago	-10
	Días de ciclo efectivo	43
	Alícuota (días de ciclo efectivo/365)	0,1178082
1,1,10,1,20	Capital de trabajo estimado US\$	343.794,11

4.12.2 Proyecciones financieras a 5 años

4.12.2.1 Ventas

Las ventas han sido proyectadas conservadoramente en función de la demanda de frutos secos en Emiratos y como parte de esta puede ser canalizada desde el proyecto. Los supuestos son que en el primer año la producción promedio mensual sea de 37.500 kilos, a un precio de US\$ 6,80 con ventas estimadas al mes por US\$ 255.000 y US\$ 3'060.000 al año.

Tabla N. 43. Proforma de ventas para los primeros cinco años

Código	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Kilos vendidos/mes	37.500	39.375	41.344	43.411	45.581
	Precio por kilo (US\$)	6,80	6,97	7,14	7,32	7,51
4,1,20,1,10,101	Ventas mensuales US\$	255.000,00	274.443,75	295.370,09	317.892,05	342.131,32
4,1,20,1,10,101	Ventas Anuales	3.060.000,00	3.293.325,00	3.544.441,03	3.814.704,66	4.105.575,89
	Inflación		2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
	Crecimiento anual de kilos vendidos:		5%	5%	5%	5%

4.12.2.2 Gastos de administración

La administración de la empresa generará gastos principalmente de sueldos que ascenderían durante el primer año a US\$ 88.580, seguido de gasto de amortización por US\$ 45.584. Adicionalmente se consideraron gastos relacionados de la operación de un negocio de la escala y características descrita. (Tabla 44)

Tabla N. 44. Proforma de gastos de administración proyectado

Código	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6,1,10,1,10,100	Sueldos de administración	88.580,00	90.794,50	93.064,36	95.390,97	97.775,75
6,1,10,1,25,100	Suministros de Oficina Anual	1.440,00	1.476,00	1.512,90	1.550,72	1.589,49
6,1,10,1,80,100	Transporte Personal Anual	8.316,00	8.523,90	8.737,00	8.955,42	9.179,31
6,1,10,1,20	Servicios Basicos Anual	7.032,00	7.081,20	7.130,40	7.179,60	7.228,80
6,1,10,1,10,130	Capacitacion Anual	500,00	501,03	502,05	503,08	504,10
6,1,10,1,50,100	Depreciacion Anual	7.608,33	7.608,33	7.608,33	7.608,33	7.608,33
6,1,10,1,60,100	Gasto de Amortizacion	45.584,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6,1,10,1,10,110	Gastos Asesoría Anual	3.000,00	3.012,30	3.024,60	3.036,90	3.049,20
TOTAL DE GASTOS US\$		162.060,33	118.997,26	121.579,64	124.225,02	126.934,98
Inflación anual			2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

4.12.2.3 Gastos de ventas

Por venta se estimó se generarían egresos de US\$ 30.510 para el primer año, se divide en tres rubros principales, por publicidad, por comisiones sobre venta y por transporte, en todos los casos son variables en función de las ventas. (Tabla 45)

Tabla N. 45. Proforma de gastos de ventas

Código	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6,1,20,1,20,100	Gastos por Publicidad	1.530,00	1.646,66	1.772,22	1.907,35	2.052,79
6,1,20,1,10,100	Comision de Venta	24.480,00	26.346,60	28.355,53	30.517,64	32.844,61
6,1,20,1,30,100	Gastos de transporte	4.500,00	4.725,00	4.961,25	5.209,31	5.469,78
6,1,20	Total de gastos de ventas	30.510,00	32.718,26	35.089,00	37.634,30	40.367,17

4.12.2.4 Gastos financieros

Una porción de la inversión inicial provendría de financiamiento tipo préstamo, establecido en cinco años plazo y pagos semestrales a una tasa anual del 10% que generaría un servicio semestral por US\$ 7.770,27. (Tabla 46)

Tabla N. 46. Condiciones de financiamiento

Descripción	Valor	Porcentaje
Inversión inicial	693.798	100,0%
(-)Aporte Accionistas	633.798	91,4%
Total Financiado	60.000	8,6%
PRESTAMO SOLICITADO	60.000	
DATOS DEL PRESTAMO		
Tasa de Interes	10,00%	
Tiempo del Credito (años)	5	
Numero de Pagos (meses)	10	
VALOR CUOTA	7.770,27	

La tabla 47 corresponde a la amortización gradual del préstamo inicial de US\$ 60.000, que generaría un gasto financiero en los cinco años por US\$ 17.702,74 pagadero semestralmente con una porción del capital. (Tabla 47)

Tabla N. 47. Tabla de amortización de préstamo

Numero de Cuota	Fecha de Pago	Valor de la Cuota	Interes	Capital Amortizado	Saldo
0					60.000,00
1		7.770,27	3.000,00	4.770,27	55.229,73
2		7.770,27	2.761,49	5.008,79	50.220,94
3		7.770,27	2.511,05	5.259,23	44.961,71
4		7.770,27	2.248,09	5.522,19	39.439,52
5		7.770,27	1.971,98	5.798,30	33.641,22
6		7.770,27	1.682,06	6.088,21	27.553,01
7		7.770,27	1.377,65	6.392,62	21.160,38
8		7.770,27	1.058,02	6.712,26	14.448,13
9		7.770,27	722,41	7.047,87	7.400,26
10		7.770,27	370,01	7.400,26	0,00
TOTAL		77.702,74	17.702,74	60.000,00	

4.12.2.5 Proforma de estado de resultados

A cinco años se espera que el proyecto como empresa en marcha genere ventas totales por US\$ 17'8 millones en productos de frutas deshidratadas. Por participación a trabajadores en las utilidades se distribuya US\$ 185.633,33. Como impuesto se espera se pague cero¹

¹ Durante la formulación del proyecto se está discutiendo una Ley que modificaría el impuesto a la renta de las sociedades, aunque no está claro si se eliminarían los incentivos que introdujo el Código de la Producción, Comercio e Inversiones en el año 2010.

Tabla N. 48. Proforma de estado de resultados a cinco años

Código	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
4,1,20,1,10	Ventas	3.060.000,00	3.293.325,00	3.544.441,03	3.814.704,66	4.105.575,89	17.818.046,58
5,1	(-) Costo de Ventas	2.725.682,00	2.920.927,81	3.130.791,67	3.356.381,47	3.598.889,40	15.732.672,35
	(=) Utilidad Bruta	334.318,00	372.397,19	413.649,36	458.323,19	506.686,49	2.085.374,24
6,1,10	(-) Gastos Administrativos	162.060,33	118.997,26	121.579,64	124.225,02	126.934,98	653.797,24
6,1,20	(-) Gastos de Ventas	30.510,00	32.718,26	35.089,00	37.634,30	40.367,17	176.318,74
	(=) Utilidad Operacional	141.747,67	220.681,67	256.980,72	296.463,87	339.384,34	1.255.258,26
7,1,10	(-) Gastos Financieros	5.761,49	4.759,13	3.654,04	2.435,67	1.092,42	17.702,74
	(=) Utilidad antes de participación						
	de utilidades e impuestos	135.986,18	215.922,53	253.326,68	294.028,20	338.291,92	1.237.555,52
2,1,50,1,20,101	Participacion Trabajadores	20.397,93	32.388,38	37.999,00	44.104,23	50.743,79	185.633,33
	(=) Utilidad Gravable	115.588,25	183.534,15	215.327,68	249.923,97	287.548,14	1.051.922,19
2,1,50,1,10,101	Impuesto a la Renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	UTILIDAD NETA	115.588,25	183.534,15	215.327,68	249.923,97	287.548,14	1.051.922,19
3,1,20,1,10	(-) Reserva legal	11.558,83	18.353,42	21.532,77	24.992,40	28.754,81	105.192,22
	(=) Utilidad repartible a accionistas	104.029,43	165.180,74	193.794,91	224.931,57	258.793,32	946.729,97

Nota: El Código de la Producción, Comercio e Inversiones estableció que las empresas con inversión productiva ubicadas fuera del área urbana de Guayaquil y Quito tendrían exoneración de impuesto a la renta durante los primeros cinco años

4.12.2.6 Proforma de estado de situación financiera

Una vez realizadas todas las proyecciones se obtiene el estado de situación financiera para el horizonte de análisis del proyecto que es de cinco años, mismo que inicia con un saldo de US\$ 633.798,11, mismo que al año quinto sería de US\$ 997.783,65, este crecimiento obedece a las reservas legales anuales, los resultados del último ejercicio económico, la provisión por depreciación y los activos corrientes del año. (Tabla 49)

Tabla N. 49. Proforma de estado de situación financiera a cinco años

		Situación					
		inicial	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
CÓDIGO	ACTIVOS						
1,1	Corrientes	389.378,11	546.925,56	658.979,66	734.191,04	814.660,78	900.809,11
1,1,10	Disponible	343.794,11	164.077,67	197.693,90	220.257,31	244.398,23	270.242,73
1,1,20	Exigible		273.462,78	329.489,83	367.095,52	407.330,39	450.404,55
1,1,30	Inventario		109.385,11	131.795,93	146.838,21	162.932,16	180.161,82
1,3,10	Otros	45.584,00					
	No corrientes	304.420,00	273.079,67	241.739,33	210.399,00	179.058,67	147.718,33
1,2,10	Propiedad, planta y equipo	304.420,00	304.420,00	304.420,00	304.420,00	304.420,00	304.420,00
	(-)Provisión depreciacion		-31.340,33	-62.680,67	-94.021,00	-125.361,33	-156.701,67
1	Total de activos US\$	693.798,11	820.005,23	900.718,99	944.590,04	993.719,45	1.048.527,44
PASIVOS							
2,1	Corriente	9.779,06	31.179,34	44.274,89	51.103,88	58.552,36	50.743,79
2,1,40,1,10,101	Obligaciones financieras corrientes	9.779,06	10.781,42	11.886,51	13.104,88	14.448,13	
2,1,50,1,20,101	Obligaciones con trabajadores		20.397,93	32.388,38	37.999,00	44.104,23	50.743,79
2,1,50,1,10,101	Impuestos por pagar Proveedores Otros						
	No corriente	50.220,94	39.439,52	27.553,01	14.448,13	0,00	0,00
2,2,40,1,20,100	Obligaciones financieras	50.220,94	39.439,52	27.553,01	14.448,13	0,00	0,00
	Total del pasivo	60.000,00	70.618,86	71.827,90	65.552,01	58.552,36	50.743,79
3	Patrimonio	633.798,11	749.386,36	828.891,09	879.038,03	935.167,09	997.783,65
3,1	Capital y aportes propios	633.798,11	633.798,11	633.798,11	633.798,11	633.798,11	633.798,11
3,1,20,1	Reservas		11.558,83	29.912,24	51.445,01	76.437,41	105.192,22
3,1,30,1,20,100	Resultados del ejercicio		104.029,43	165.180,74	193.794,91	224.931,57	258.793,32
3,1,30,1,10,100	Resultados acumulados		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Total pasivo y patrimonio US\$	693.798,11	820.005,23	900.718,99	944.590,04	993.719,45	1.048.527,44

4.12.2.7 Flujo de fondos

La proyección del flujo de fondos que es el insumo para la evaluación financiera, se lo realizó a partir de los saldos de utilidad neta y se agregaron los valores que no corresponde a desembolsos y se descontaron desembolsos por servicio de deuda.

Tabla N. 50. Proforma de estado de flujo de fondos

Descripción		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Inversion Inicial	-693.798,11					
	Utilidad antes de impuestos a trabajadores		135.986,18	215.922,53	253.326,68	294.028,20	338.291,92
5,1,30,1,10,155 (+)	Depreciacion de Planta		23.732,00	23.732,00	23.732,00	23.732,00	23.732,00
6,1,10,1,50,100 (+)	Depreciacion A. Adm.		7.608,33	7.608,33	7.608,33	7.608,33	7.608,33
6,1,10,1,60,100 (+)	Amortizacion		45.584,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2,1,50,1,20,101 (-)	Pago Partic. Trabajadores		20.397,93	32.388,38	37.999,00	44.104,23	50.743,79
2,1,50,1,10,101 (-)	Pago Imp. Renta			0,00	0,00	0,00	0,00
1,2,10	(+) Valor Residual Activos Tangibles						147.718,33
1,1	(+) Recuperacion Capital Trabajo						343.794,11
2,1,40,1,10,101 (-)	Pago Prestamo		9.779,06	10.781,42	11.886,51	13.104,88	14.448,13
	Flujo neto de fondos	-693.798,11	182.733,52	204.093,07	234.781,50	268.159,42	795.952,78

4.12.2.8 Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se requiere clasificar los costos y gastos fijos y los variables, del total de gastos se determinaron que los fijos ascienden a US\$ 393.873,82 y los variables a US\$ 2'530.140. El costo variable unitario para el primer año es por US\$ 5,622533 el kilo de fruta liofilizada.

Tabla N. 51. Distribución de costos fijos y variables

Código	Descripción	Total	Fijos	Variables
5,1	Costos de producción	2.725.682,00	226.052,00	2.499.630,00
6,1,10	Gastos de administración	162.060,33	162.060,33	0,00
6,1,20	Gastos de ventas	30.510,00		30.510,00
7,1,10	Gastos financieros	5761,49	5761,49	0,00
	Total	2.924.013,82	393.873,82	2.530.140,00
	Kilos de fruta producida			450.000,00
	Costo unitario variable US\$ X kl.			5,622533

Con los datos obtenidos se procede a calcular el punto de equilibrio en unidades que sería por 334.509,53 kilos por año y su equivalente en US\$ por 2'274.664,79. Esto se lo realizó en base a un precio por kilo de US\$ 6,80 y un costo variable unitario por US\$ 5,62 y un margen de contribución de US\$ 1,18 por cada kilo.

Tabla N. 52. Cálculo del punto de equilibrio en kilos

Descripción	US\$
Precio	6,80
(-) Costo variable unitario	5,62
Margen de contribución	1,18
Pto. Equilibrio Total (Unidades)	334.509,53
Pto. Equilibrio Anual (US\$)	2.274.664,79

Para el cálculo del punto de equilibrio se crean dos escenarios adicionales al conservador que se ha calculado, son el pesimista en que se venden menos kilos del producto, en este caso el resultado es negativo. En el optimista se venden más kilos del punto de equilibrio; por ello, en este caso ya aparecen ganancias de US\$ 78.774,76.

Tabla N. 53. Escenarios para el punto de equilibrio

Escenarios	Unidades (kls)	Ingresos	Costo fijo	Costo variable	Costo total	Resultados
Pesimista	267.608	1.819.731,84	393.873,82	1.504.632,78	1.898.506,60	-78.774,76
Conservador	334.510	2.274.664,79	393.873,82	1.880.790,97	2.274.664,79	0,00
Optimista	401.411	2.729.597,75	393.873,82	2.256.949,17	2.650.822,99	78.774,76

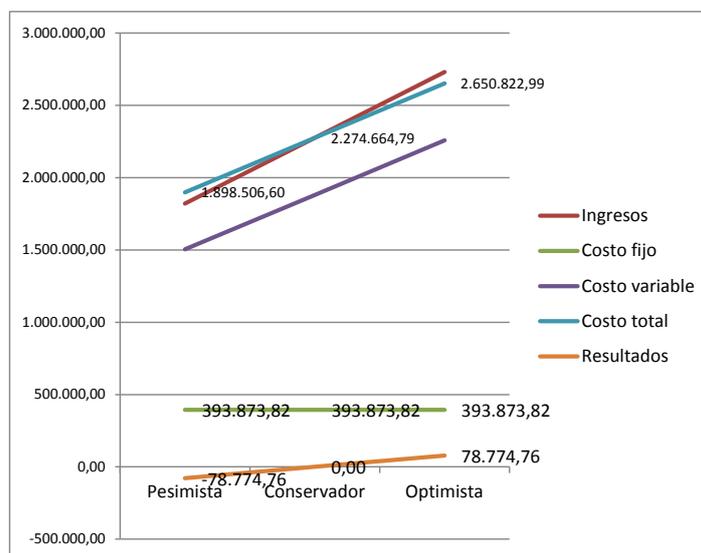


Figura 21. Escenarios del punto de equilibrio

4.12.2.9 Explicación y supuestos sobre los que se basan las proyecciones

Costo kilo de fruta fresca año 1: US\$ 0,55

Rendimiento de fruta fresca a fruta procesada: 10%

Escala de producción año 1: 37.500 kls. de fruta deshidratada por mes

Precio: Inicial de venta por kilo = US\$ 6,80

Tasa de interés nominal corporativa CFN: 10% nominal anual

Costo de oportunidad para determinar valor actual neto: 15%

4.12.2.10 Rendimiento potencial a los inversores

La evaluación financiera del proyecto presentado indica que sometido a una tasa de oportunidad del 12%, el valor actual neto (VAN) del proyecto sería por US\$ 421.236,55, y la

tasa interna de retorno (TIR) por 28,97%, que por ser superior a la tasa de oportunidad se concluye que el proyecto en los términos planteados es atractivo para el inversionista.

Tabla N. 54. Indicadores de evaluación financiera

Costo de oportunidad	12%
Valor actual neto	\$ 421.236,55
Tasa interna de retorno	28,97%

Conclusiones

- 1) La provincia de Santa Elena ha experimentado en las últimas dos décadas un reencuentro con su vocación agrícola aspecto que estuvo latente por la falta de agua para riego por carecer de un régimen sostenido de lluvias; por ello, actualmente es un espacio de producción de una variada gama de productos agrícolas y pecuarios desde cacao y frutales como son mango, banano, pitahaya, papaya y otros. Lo anterior sumado a su cercanía con Guayaquil e incentivos tributarios a proyectos productivos que se instalen fuera de la circunscripción urbana de Guayaquil y Quito la convierten en un sector ideal para la instalación del proyecto de frutas deshidratadas por medio de liofilización para exportación a Medio Oriente.
- 2) Emiratos Árabes Unidos es una Federación compuesta de siete autonomías, su capital es Abu Dabi y una de sus ciudades más pobladas y más conocida internacionalmente es Dubai, que actualmente es sede y capital financiera y turística de la región. Los Emiratos tiene una población creciente que se acerca a los 10 millones de habitantes, junto con una población flotante por turismo internacional que está rebasando los diez millones por año. Lo anterior junto a un ingreso per cápita por encima de los US\$ 67.000 a la paridad del poder adquisitivo internacional y el ser un importador neto de productos agrícolas lo convierte en un mercado interesante para algunos productos ecuatorianos, uno de ellos podría ser con alta potencialidad la fruta deshidratada que es consumida de manera importante por la población.
- 3) Dubai y otros puertos de Emiratos constituyen importantes destinos de carga marítima internacional y existe una conexión permanente desde el puerto de Guayaquil con el de Dubai, por la vía del Mediterráneo, Canal de Suez y Golfo Árabe que es la ruta más cercana que comunica ambos puntos. La duración del transporte marítimo de la carga es de 34 días. Actualmente Ecuador ya envía fruta fresca a ese destino internacional.

- 4) Existe la factibilidad organizativa de constituir una empresa tipo sociedad anónima para que rija las operaciones de producción y exportación. En términos técnicos es perfectamente factible por existir la tecnología para liofilización en grandes volúmenes. En términos financieros es viable al alcanzar el punto de equilibrio desde el primer año y presentar un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno significativamente por encima del costo de oportunidad.

Recomendaciones

- 1) Debido al auge de la producción agrícola exportable en la provincia de Santa Elena, más aún por la presencia en un lapso de hasta cinco años del nuevo aeropuerto de Guayaquil y el traslado de operaciones portuarias a Posorja las autoridades del gobierno autónomo de Guayaquil y Santa Elena deberían liderar la generación de parques industriales en la zona, de tal forma que se organiza, planifica y expande adecuadamente la actividad industrial.
- 2) El gobierno ecuatoriano y el de Emiratos suscribieron convenios de apoyo y complementación portuaria, esto deberá complementarse con uno Acuerdo comercial para facilitar el comercio bilateral.
- 3) ProEcuador en asocio con las agroindustrias ecuatorianas debería incrementar la acción de marketing de productos ecuatorianos en el Medio Oriente. Para ello se requerirá la realización de estudios a mayor profundidad para ajustar la oferta ecuatoriana en función de la demanda de Emiratos y la particularidad de sus gustos y preferencias en cuanto a tipo de frutas, mejor combinación posible, presentación en tamaño, tipo de envase e imagen comercial del producto.
- 4) El incremento de la demanda en Medio Oriente es crítico para la generación de un mínimo volumen de carga marítima que impacte en tarifas de flete marítimo más competitivas.

BIBLIOGRAFÍA

- Agrodataperu. (2016). *Agrdataperu*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <https://www.agrodataperu.com/2014/11/frutas-pulpas-palta-aguaymanto-peru-exportacion-octubre-2014.html>
- Alvarado, E. (2011). *Estudio del proceso de producción de pulpas de frutas combinadas pasteurizadas y congeladas a mediana escala*. Guayaquil: Espol.
- American Marketing Association. (2013). Obtenido de Dictionary of Marketing.
- Andes. (4 de septiembre de 2012). *Ecuador y Emiratos Árabes alcanzan acuerdo contra evasión tributaria*. Recuperado el 18 de julio de 2014, de <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/6024.html>
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial Sup. 351.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito, Ecuador: Registro Oficial 444.
- Banco Mundial. (2016). *datos.bancomundial*. Recuperado el 14 de Febrero de 2017, de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Banco Mundial. (2017). *Grupo de países y préstamos del Banco Mundial*. Recuperado el 25 de Julio de 2017, de <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519>
- Baraona, M., & Sancho, E. (1992). *Fruticultura especial*. San José, Costa Rica: UNED.
- BCE. (2014). *Exportaciones FOB e importaciones CIF anuales por continente, área económica y países*. Quito: BCE.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.

- Burgos, S. (2010). La agroindustria en el Ecuador: Algunos datos para el análisis. *Boletín mensual de análisis sectorial MIPYMES, sector agroindustrial*, 5.
- Camagni, R. (2011). *Economía urbana*. Barcelona, España: Antoni Bosch.
- Campos, X. (2013). Formalidades societarias a cumplir ante la Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas. Quito: Campos & Asociados C. Ltda.
- CEI. (2010). *Asociatividad*. Managua: CEI.
- Cepal. (2003). *Empleo e ingresos por actividades rurales no agropecuarias en Centro América y México*. Santiago: Cepal.
- Cevallos, J. (30 de Junio de 2016). El número de ecuatorianos en España bajó un 8,83% debido a los nacionalizados. *El Universo*.
- Cifuentes, W. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Madrid: Codespa.
- Claude, G., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México D.F., México: Prentice Hall.
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Congreso Nacional.
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Quito, Pichincha, Ecuador: Congreso Nacional.
- Congreso Nacional. (2012). *Código del Trabajo*. Quito: Congreso Nacional.
- Congreso Nacional. (2017). *Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas*. Quito, Pichincha, Ecuador: Congreso Nacional.
- Diez, I., Martín, G., & Montoro, M. (2014). *Economía de la Empresa*. Madrid, España: Paraninfo.

EAPN. (2016). *Las cifras de pobreza y exclusión social en España, de cara a Europa 2020*.

Madrid: EAPN.

Ecuador al día. (27 de febrero de 2014). *Tame y aerolínea de Asis firman convenio* .

Recuperado el 19 de julio de 2014, de

<http://www.ecuadoraldia.com.ec/blog/2014/02/27/tame-y-aerolinea-de-asia-firman-convenio/>

Ecured. (2015). *Ecured*. Recuperado el 14 de Febrero de 2017, de <https://www.ecured.cu>

El Telégrafo. (26 de febrero de 2013). Ecuador gana premio a mejor stand en feria de Dubai.

pág. Economía.

EOI. (2015). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2014/03/17/la-cadena-de-valor-en-una-organizacion-solidaria/>

Escudero, J. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: Paraninfo.

FAO. (2013). *Agroindustria y desarrollo económico*. Recuperado el 28 de junio de 2016, de

<http://www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s12.htm>

FAO. (2013). *La agroindustria y el desarrollo*. Recuperado el 15 de junio de 2014, de

<http://www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s12.htm>

FAO. (2015). *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación*.

Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de

<http://www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s12.htm>

Faostat. (2017). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*.

(Faostat) Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de

<http://www.fao.org/faostat/es/#country/225>

- Ferrel, O. H. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (Cuarta ed.). México: McGraw-hill.
- García, M., Rodríguez, D., Lam, F., Herrera, D., & Sánchez, M. (2010). Principales tendencias que afectan el estado de los agronegocios en el hemisferio americano. En IICA, *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe* (págs. 3-20). San José: IICA.
- Gobierno Provincial del Guayas. (2011). *Plan de Desarrollo de la Provincia del Guayas, periodo 2012-2021*. Guayaquil: Prefectura del Guayas.
- Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José: IICA.
- Guerra, G., & Aguilar, A. (2011). *Economía del agronegocio*. México: Grupo Noriega.
- Guerra, S. A. (2005). *Gerencia Pública y Economía Informal*. Venezuela: EUMED.
- Guido, M. (1983). *Guía técnica para el cultivo de piña*. Managua: IICA.
- H. Congreso Nacional. (1960). *Código de Comercio* (Registro Oficial No. 28 ed.). Quito: H. Congreso Nacional.
- H. Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Congreso Nacional.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados* (6ta. Edición ed.). México: Prentice hall.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw_Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México, México: McGraw-Hill.

- Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial* (Décimo segunda ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- IASB. (2009). NIIF para las PYMES. Londres, Reino Unido: IASB.
- IDE. (2017). *Instituto de Estadísticas*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de <http://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/general/anuario/ianucap02.htm>
- Iglesias, J., Moreno, G., Fernández, M., Oleaga, J., & Vega, F. (2015). *La población de origen ecuatoriano en España*. Madrid: UPC.
- IICA. (1989). *Compendio de agronomía tropical, tomo II* (Vol. II). San José, Costa Rica: IICA.
- IICA. (1996). *Marco conceptual del desarrollo sostenible de la agricultura y el medio rural en el IICA*. Costa Rica: IICA/GTZ.
- IICA, Prodar. (2008). *Curso de gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales*. Lima: IICA, Prodar.
- IICA/Concope. (2011). *Enfoques de asociatividad entre actores del sistema productivo: Conceptos, casos reales y metodologías*. Quito: IICA/Concope.
- INE. (1 de Julio de 2016). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981
- INE. (2017). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2017, de www.ine.es
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. (INEC, Editor) Recuperado el 2 de Julio de 2013, de www.inec.gob.ec:

<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>

INEC. (10 de diciembre de 2010). *Censo Económico*. Recuperado el 11 de diciembre de 2011, de www.inec.gob.ec

INEC. (2012). *Encuesta de Superficie y Producción Agrícola Continua -ESPAC-*. Quito: INEC.

INEC. (2015). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Quito: INEC.

INEC. (2015). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de www.inec.gob.ec/tabulados_CPV/1_POBL_PROV_CANT_PARR_AREA.xls

INEC. (2016). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Quito: INEC.

Jiménez, F., & Espinoza, C. (2007). *Costos industriales*. Cartago, Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.

Jimenez, J. (2002). *El cultivo de la papaya Hawaiana*. Limón, Costa Rica: Earth.

Justo, A., & Parra, P. (2005). *Producción y breve análisis del mercado de frutas secas, producción tradicional y orgánica*. Buenos Aires: INTA.

Kobrich, K. &. (2007). *Características del Empleo Rural no Agrícola en América Latina con énfasis en los servicios*. Santiago: CEPAL.

León, J. (1987). *Botánica de los cultivos tropicales*. San José, Costa Rica: IICA.

Linares, C. M. (2001). *Economía y Organización de Empresas Constructoras*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Linedo, M., & Martinez, A. (2001). *Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y*

- crecimiento de las PYMES*. Rosario: Universidad El Rosario, FCCEEEE.
- López, L., & Moreira, C. (2015). *Estudio de factibilidad y Plan de Exportación de la pulpa de mamey congelado hacia el mercado español*. Guayaquil: UPS.
- Lopez-Jurado, M., Gracia, M., Yagüez, M., Merigó, J., & Navarro, M. (2011). *Fundamentos de economía de la empresa*. Barcelona, Catalunya, España: UB.
- MAG/IICA. (2005). *Guía técnica del cultivo de coco*. San Salvador, El Salvador: MAG/IICA.
- MAGAP. (2006). *La agroindustria en el Ecuador*. Quito: MAGAP/IICA.
- Magap. (2014). *Boletín situacional piña*. Quito: Magap.
- Magap. (2016). *La política agropecuaria ecuatoriana 2015-2025 (Vol. I)*. Quito: Magap.
- MAGAP/IICA. (2006). *La Agroindustria en Ecuador: Un diagnóstico integral*. Quito: MAGAP.
- Mango Ecuador. (2016). *Fundación Mango Ecuador*. Recuperado el 5 de Junio de 2017, de <http://www.mangoecuador.org/areas-cultivo.php>
- Martinez, A., & Andrade, T. (2016). *Juventud y consumos. Entre inclusión y exclusión social*. Madrid: Grin Verlag.
- Martínez, R., & Rodríguez, E. (2012). *Manual de Metodología de la investigación científica*. La Habana.
- Martínez, R., & Rodríguez, E. (2012). *Manual de Metodología de la Investigación Científica*. La Habana: Red Salud de Cuba.
- Minaya, A. (1999). *El mango en el Perú y sus vínculos con el mercado mundial*. Lima, Perú: IICA.
- Moya, D. (2012). *Proyecto de prefactibilidad para la exportación de jugo y concentrado de*

maracuyá al mercado de USA, 2011-2015. Quito: UTE.

Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones*. México D.F., México: Cengage Learning.

OMC. (2012). *Organizacion Mundial de Comercio*. Recuperado el 12 de junio de 2014, de

Organizacion Mundial de Comercio:

http://www.wto.org/spanish/tratop_s/adp_s/antidum2_s.htm

OMS. (Junio de 2016). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 1 de Julio de 2017,

de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>

Orrego, C. (2008). *Congelación y liofilización de alimentos*. Manizales: Universidad

Nacional de Colombia.

Padin, C., & Caballero, I. (2006). *Comercio Internacional, una visión Operativo del*

Comercio Exterior. España: Ideaspropias.

(2013). *Palacios, María*. Universidad del Azuay. Cuenca: Universidad del Azuay.

Parzanese, M. (2013). *Alimentos Argentinos*. Recuperado el 25 de junio de 2014, de

www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/.../ficha_03_liofilizados.pdf

Pecina, M. (2011). *Clusters y competitividad*. México: Eumed.

Pérez-Carballo, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid, España: ESIC.

PRO CHILE. (2014). *PROCHILE*. Recuperado el 15 de julio de 2014, de Análisis

económico-comercial de Emiratos Árabes Unidos: [http://www.prochile.gob.cl/wp-](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1395944612EAU_Analisis_Economico_Comercial_2013.pdf)

[content/blogs.dir/1/files_mf/1395944612EAU_Analisis_Economico_Comercial_2013](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1395944612EAU_Analisis_Economico_Comercial_2013.pdf)

[.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1395944612EAU_Analisis_Economico_Comercial_2013.pdf)

ProEcuador. (2012). *Guía comercial de Emiratos Árabes Unidos*. Quito: ProEcuador.

ProEcuador. (2013). *Perfil logístico de Emiratos Árabes Unidos*. Quito: ProEcuador.

- ProEcuador. (15 de mayo de 2014). *Culmina visita de representante de Emiratos Árabes Unidos*. Recuperado el 15 de julio de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/en/2014/05/09/culmina-visita-de-representantes-de-emiratos-arabes-unidos/>
- Proecuador. (2015). *Análisis sectorial: Papaya 2015*. Quito: Proecuador.
- RAE. (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*, 22da. edición. Recuperado el 25 de junio de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=organizar>
- Redeamérica. (2015). *Redeamérica*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de <http://www.redeamerica.org/Noticia-detalle/ArtMID/2470/ArticleID/1064/Las-Cadenas-Productivas-concepto-elementos-y-barreras>
- Robert, M. (2013). Desigualdad e inclusión social en las Américas: elementos clave, tendencias recientes y caminos hacia el futuro. En Varios, *Desigualdad e inclusión social en las Américas* (Segunda ed.). Washington: OEA.
- Ross, M. (1995). *Las frutas del paraíso*. San José, Costa Rica: UCR.
- Ruiz, H. (2016). *Estudio de viabilidad para implementar una empresa de comercialización de frutas secas o deshidratadas al mercado nacional de la ciudad de Guayaquil a través de una plataforma en línea de comercio electrónico*. Guayaquil: UCSG.
- Runner.es. (2017). *Runner.es*. Recuperado el Septiembre de 2017, de <http://www.runners.es/nutricion-salud/alimentacion/articulo/cuanta-fruta-se-debe-comer-en-un-dia>
- Salas, J., Bonnada, A., Trallero, R., Saló, M., & Burgos, R. (2014). *Nutrición y dietética clínica*. Barcelona, España: Masson.
- Salinas, H. (2014). *Guía técnica para siembra de maracuyá amarillo*. Instituto de Educación

Técnica Profesional de Roldanillo Valle. Roldanillo: IETPRV.

Samuelson, P. &. (1996). *Economía* (15ta. ed.). Madrid: McGraw-Hill.

SAP. (2014). *Guía agronómica de los cultivos representativos del departamento para la realización de estimaciones agrícolas por métodos indirectos*. Medellín: CEA.

Senplades. (2012). Folleto informativo. *Trasnformación de la matriz productiva*, 20. Quito, Pichincha, Ecuador: SENPLADES.

Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Senplades.

Siise. (octubre de 2013). *Sistemas de Indicadores Sociales del Ecuador*. Obtenido de www.siise.gob.ec

Smith, A. (1958). *La Riqueza de las Naciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

SNV. (2010). *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina*. Quito: SNV.

Solano, H. (13 de Octubre de 2016). *INCAE*. Recuperado el 1 de Junio de 2017, de Las estrategias clásicas en la cadena de valor:

<http://www.incae.edu/es/blog/2016/10/13/las-estrategias-clasicas-en-la-cadena-de-valor.html>

Suarez, M., & Tapia, E. (2015). *Análisis del mercado de Alemania para la exportación de pulpa de piña congelada producida y procesada en laciudad de Milagro*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

The Food World. (2013). *Importadores de frutas secas en Emiratos Árabes Unidos*.

Recuperado el 15 de julio de 2014, de <http://es.thefoodworld.com/exportadores-importadores-alimentos/nueces-productos-de-nueces/emiratos-rabes-unidos/>

Trademap. (2016). *Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de

http://trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Unwto. (2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. Ginebra: Unwto.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México D.F., México : Pearson Educación.

Wais, N. (2011). *Secado combinado de frutas: deshidratación osmótica y microondas*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata.

ANEXOS*Anexo 1. Expertos entrevistados***Ing. Juan Peraza**

Coordinador operativo

Empresa: Agroficial (exportadora de productos agroindustriales)

Ing. Eddy Vera

Gerente operativo

Empresa: Veconsa (Productora y exportadora de productos agroindustriales)

Ing. Fidel Caicedo

Empresa: Exofrut S. A. (productora y exportadora de productos agroindustriales)

ANEXOS

Es seguro | https://www.cma-cgm.com/ebusiness/schedules/routing-finder?POLDescription=GUAYAQUIL+%3B+EC+%3B+ECGYE&PODDescription=DUBAI+%3B+AE+%3B+AEDXB

Aplicaciones ★ Bookmarks Hotmail gratuito Personalizar vínculos Windows Windows Media Importado de Internet Instalar Chamilo en

Solución 1 Servicio MGE / Service MEDEX a través de MALTA (FREEPORT) / Servicio SWAX2 a través de KHOR AL FAKKAN			
	Horario 1	Horario 2	Horario 3
Tiempo de tránsito	42 días	34 días	34 días
De	GUAYAQUIL , EC INARPI SA	GUAYAQUIL , EC INARPI SA	GUAYAQUIL , EC INARPI SA
Corte de puerto de corte VGM de salida	Lunes 23 de octubre de 2017 Viernes 20 de octubre de 2017 Viernes 3 de noviembre de 2017	Lunes, 30 de octubre de 2017 Sábado, 28 de octubre de 2017 viernes, 10 de noviembre de 2017	Lunes, noviembre 06, 2017 Sábado, 04 de noviembre de 2017 viernes, 17 de noviembre de 2017
Ref. Del viaje del buque de servicio Local Voyage Ref.	Med Americas EM CORFU 188MGE -	Med Americas DOMINGO 190MGE -	Med Americas espíritu de MELBOURNE 192MGE -
Llegada	Viernes 10 de noviembre de 2017	Viernes 17 de noviembre de 2017	Viernes 24 de noviembre de 2017
A / Desde	MALTA (FREEPORT) , MT MALTA FREE PORT TERMINAL LTD	MALTA (FREEPORT) , MT MALTA FREE PORT TERMINAL LTD	MALTA (FREEPORT) , MT MALTA FREE PORT TERMINAL LTD
Corte de puerto de corte VGM de salida	Sábado, 18 de noviembre de 2017, jueves, 16 de noviembre de 2017 , miércoles, 15 de noviembre de 2017	Sábado, 18 de noviembre de 2017, jueves, 16 de noviembre de 2017 , miércoles, 15 de noviembre de 2017	Sábado, 25 de noviembre de 2017, jueves, 23 de noviembre de 2017 , jueves, 23 de noviembre de 2017
Ref. Del viaje del buque de servicio Local Voyage Ref.	Med Express TOLTEN 172MXE -	Med Express TOLTEN 172MXE -	Med Express CMA CGM TOSCA 174MXE -
Llegada	Jueves 30 de noviembre de 2017	Jueves 30 de noviembre de 2017	Jueves 07 de diciembre de 2017
A / Desde	KHOR AL FAKKAN , AE KHORFAKKAN PUERTO	KHOR AL FAKKAN , AE KHORFAKKAN PUERTO	KHOR AL FAKKAN , AE KHORFAKKAN PUERTO
Corte de puerto de corte VGM de salida	Jueves, 30 de noviembre de 2017 Martes, 28 de noviembre de 2017 Miércoles, 29 de noviembre de 2017	Jueves, 30 de noviembre de 2017 Martes, 28 de noviembre de 2017 Miércoles, 29 de noviembre de 2017	Jueves, 07 de diciembre de 2017 martes, 05 de diciembre de 2017 miércoles, 6 de diciembre de 2017
Ref. Del viaje del buque de servicio Local Voyage Ref.	Swahili Express CENTAURUS 2592SS -	Swahili Express CENTAURUS 2592SS -	Swahili Express NORO 2612SS -
Llegada	Viernes 01 de diciembre de 2017	Viernes 01 de diciembre de 2017	Viernes 8 de diciembre de 2017
A / Desde	JEBEL ALI , AE	JEBEL ALI , AE	JEBEL ALI , AE
Corte de puerto de corte VGM de salida	Sábado, 02 de diciembre de 2017 -	Sábado, 02 de diciembre de 2017 -	Sábado, 09 de diciembre de 2017 -

Anexo 2. Itinerario de transporte marítimo

Gastos de marketing

Descripción	Unidad de medida	Valor unitario	Cantidad	Total
Diseño y programación de página web	Unidad	250	1	250,00
Diseño y formulación de fan page	Unidad	150	1	150,00
Diseño y formulación de redes sociales	Unidad	150	2	300,00
Producción de imágenes	Unidad	25	50	1.250,00
Diseño de imagen corporativa	Unidad	500	1	500,00
Diseño de empaque de productos	Unidad	150	5	750,00
Total de gastos de marketing US\$				3.200,00

Anexo 3. Gastos de marketing

Ferias

Descripción	Unidad de medida	Valor unitario	Cantidad	Total
Alquiler de stand	Unidad	250	1	250,00
Decoración de stand	Unidad	150	1	150,00
Atención en stand	Unidad	150	2	300,00
Viajes Guayaquil-EAU	Unidad	2273	1	2.273,00
Viáticos feria	Unidad	250	7	1.750,00
Muestras	Unidad	0,50	500	250,00
Total de gastos de feria				4.973,00
Número de ferias a participar				4
Total ferias				19.892,00

*Anexo 4. Gastos de ferias***Misiones complementaria a ferias**

Descripción	Unidad de medida	Valor unitario	Cantidad	Total
Viajes Guayaquil-EAU	Unidad	2273	1	2.273,00
Viáticos	Unidad	250	7	1.750,00
Muestras	Unidad	0,50	50	25,00
Total de inversión en ferias (movilización)				4.048,00
Número de ferias a participar				4
Total ferias				16.192,00

Anexo 5. Misiones complementarias a ferias