



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO**  
**EXTERIOR**  
**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIEROS EN COMERCIO EXTERIOR**

**MENCIÓN EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES**

“Plan de Exportación de la Fruta Borojón para el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP, ubicado en la Provincia de Orellana, Cantón La Joya de los Sachas, hacia Panamá.”

Evelin Cristina Quintero Cevallos

Mario Fernando Pomaquero Caín

**Riobamba – Ecuador**

**2012**

## CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

-----

Ing. MsF. Juan Alberto Avalos Reyes

Director de Tesis

-----

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova

Miembro del Tribunal

## CERTIFICADO DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de Los Autores.

-----

Evelin Cristina Quintero Cevallos

-----

Mario Fernando Pomaquero Caín

## **AGRADECIMIENTO**

“Agradecemos de manera general a cada uno de los docentes que durante nuestra vida politécnica nos han impartido sus conocimientos, de tal forma que nos permitan crecer como profesionales y desenvolvernos en el ámbito laboral con excelencia”.

Evelin Cristina Quintero Cevallos

Mario Fernando Pomaquero Caín

## DEDICATORIA

*Le dedico primeramente mi trabajo a Dios ya que es el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar en este gran trabajo, por ello con toda la humildad y responsabilidad me encamino hacia el futuro.*

*De igual forma, a mis Padres: La Sra. Francisca Caín y al Sr. Francisco Pomaquero, a quien les debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.*

*A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.*

*Mario Fernando Pomaquero Caín*

## DEDICATORIA

*Con gran esmero y responsabilidad he culminado un triunfo más en mi vida por ello le dedico este trabajo al Creador ya que con su infinito amor ha hecho que mi sueño sea posible.*

*A mis padres La Sra. Libia Cevallos al Sr. Ramiro Quintero quienes han sido mi pilar fundamental para emprender esta gran carrera, y a mi hermano Ray Quintero que de igual forma ha sido un apoyo muy especial en mi vida, a mi tío el Sr. Alfonso Cevallos ya que con sus sabio consejos he edificado mi vida.*

*Y en especial a mi abuelito el Sr. Alvaro Cevallos que aunque ya no esté a mi lado su comprensión ternura y amor han permitido que sea cada vez mejor.*

*A mis AMIGOS quienes de una u otra manera contribuyeron a que mi estadía en la ciudad de Riobamba sea comfortable.*

*A mis maestros ya que sus conocimientos y enseñanzas nos han permitido desarrollarnos profesionalmente.*

*Evelin Cristina Quintero Cevallos*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de autorización.....	III
Agradecimiento .....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice de contenido.....	VII
Índice de figuras.....	XI
Índice de cuadros.....	XII
Índice de anexos.....	XIV
Introducción .....	XV
CAPÍTULO I.....	1
1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.1. Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias .....	1
1.1.1 Historia .....	1
1.1.2 Misión, visión y valores.....	3
1.1.3. Organigrama .....	4
1.1.4. Organigrama Funcional.....	5
1.2. Borojó.....	6
1.2.1. Características generales.....	6
1.2.2. Descripción botánica .....	7
1.2.3. Producción de Borojó en la Provincia de Orellana .....	8
1.2.4. Origen.....	8
1.2.5. Aspectos Agroecológicos .....	9
1.2.6. Propiedades medicinales .....	10
1.2.7. Proceso productivo del borojó.....	11

1.2.7.1. Requisitos para el cultivo de borjón .....	12
1.2.7.2. Características agroecológicas y adaptación.....	12
1.2.7.3. Preparación del terreno y siembra .....	13
1.2.7.4. Cosecha, transporte y poscosecha:.....	13
1.2.7.4.1. Condiciones del transporte .....	14
1.2.7.5. Almacenamiento .....	14
1.2.8. Producto para exportar.....	15
1.2.9. Embalaje .....	17
1.3. Orellana.....	17
1.3.1. Reseña Histórica .....	18
1.3.2. Ubicación, superficie y límites .....	19
1.3.3. Parroquias .....	20
1.3.4. Clima .....	21
1.3.5. Vías de Acceso y servicios de comunicación .....	21
1.3.6. Áreas protegidas e hidrografía .....	21
CAPÍTULO II.....	22
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....	22
2.1. Matriz de Implicados .....	22
2.2. Análisis Externo.....	23
2.2.1. Determinación de los Factores Externos Estratégicos. ....	23
2.2.1.1. Matriz de Factores Externos Económicos.....	24
2.2.1.2. Matriz de Factores Externos Sociales.....	27
2.2.1.3. Matriz de Factores Externos Político-Legales.....	28
2.2.1.4. Matriz de Factores Externos Tecnológicos .....	29
2.2.1.5. Matriz de Factores Externos Medioambientales .....	30
2.2.2. Matriz de Prioridades .....	31



2.2.2.1. Matriz de Prioridades Factores Económicos.....	31
2.2.2.2. Matriz de Prioridades Factores Sociales.....	33
2.2.2.3. Matriz de Prioridades Factores Políticos-Legales.....	34
2.2.2.4. Matriz de Prioridades Factores Tecnológicos.....	35
2.2.2.5. Matriz de Prioridades Factores Medioambientales.....	36
2.2.3. Matriz de Perfiles Estratégicos Externos.....	37
2.2.4. Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos.....	39
2.3. Análisis Interno.....	40
2.3.2. Matriz de Perfiles Estratégicos Internos.....	44
2.3.3. Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos.....	45
2.4. FODA.....	46
CAPÍTULO III.....	47
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	47
3.1. Antecedentes del mercado de Panamá.....	47
3.1.1. Historia.....	48
3.1.2. Gobierno y Política.....	50
3.1.3. Organización territorial.....	51
3.1.4. Geografía.....	53
3.1.5. Clima.....	53
3.1.6. Demografía.....	54
3.1.7. Lenguas.....	54
3.1.8. Economía.....	54
3.1.9. Moneda.....	55
3.2. Análisis de la comercialización.....	56
3.2.1. Empresas que requieren frutas en Panamá.....	56
3.2.2. Elección de la empresa contraparte.....	58

3.3.	Estudio financiero .....	60
3.3.1.	Inversiones .....	60
3.3.2.	Costo de Producción por embarque .....	64
3.3.3.	Costo Total Anual .....	65
3.3.4.	Estado de resultados .....	67
3.3.5.	Flujo de caja .....	68
3.3.6.	Estado de Situación Inicial .....	70
3.3.7.	Balance General .....	71
3.4.	Evaluación Financiera .....	72
3.4.1.	Valor actual neto .....	72
3.4.2.	Tasa interna de retorno .....	73
3.4.3.	Relación beneficio-costo .....	75
3.4.4.	Periodo de recuperación de la inversión .....	75
	CAPÍTULO IV .....	77
4.	PLAN DE EXPORTACIÓN .....	77
4.1.	Esquema Básico de Exportación .....	77
4.2.	4.4.1. Requisitos y documentos para exportar .....	79
4.3.	4.4.1.1. Registro como exportador .....	79
4.4.	4.4.1.2. Documentos para exportar .....	79
4.5.	4.4.1.3. Certificados .....	88
4.6.	4.4.1.4. Certificados Sanitarios .....	88
4.7.	4.4.1.4.1. Certificado de Origen .....	88
4.8.	4.4.1.4.2. Certificados de calidad .....	91
4.9.	4.4.2. Documentos a presentar por el INIAP .....	91
4.10.	4.4.3. Trámites de exportación .....	91
4.11.	4.4.4. Cronograma .....	98

4.4.5. Acuerdos comerciales de Ecuador .....	100
4.12. 4.4.6. Regímenes aduaneros .....	101
4.13. 4.4.7. Elección de la forma de pago .....	103
4.4.8. Incoterms.....	104
Conclusiones y recomendaciones .....	111
Conclusiones .....	111
Recomendaciones .....	112
Resumen .....	113
Summary .....	114
Bibliografía.....	115
Anexos.....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No. Título</b>	<b>Página</b>
1. Estación Experimental Central de la Amazonía .....	1
2. Organigrama INIAP .....	4
3. Organigrama Funcional INIAP.....	5
4. Borojó.....	6
5. Proceso productivo del borojó .....	11
6. Plantaciones de Borojó .....	13
7. Cajas para el embalaje de borojó.....	17
8. Mapa de Orellana.....	20
9. Organización territorial .....	51
10. Esquema Básico de Exportación.....	77
11. Información de los requisitos y documentos a presentar.....	78

12.	Factura Proforma .....	81
13.	Factura Comercial .....	83
14.	Carta de Porte .....	85
15.	Lista de Empaque - Packing List .....	87
16.	Certificado de Origen .....	90

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Titulo	Página
1.	Producción en Orellana del Borojó .....	8
2.	Valor nutricional.....	16
3.	Matriz de Implicados .....	22
4.	Matriz de Factores Externos Económicos .....	24
5.	Matriz de Factores Externos Sociales .....	27
6.	Matriz de Factores Externos Político-Legales .....	28
7.	Matriz de Factores Externos Tecnológicos.....	29
8.	Matriz de Factores Externos Medioambientales.....	30
9.	Matriz de Prioridades Factores Económicos .....	31
10.	Matriz de Prioridades Factores Sociales .....	33
11.	Matriz de Prioridades Factores Políticos .....	34
12.	Matriz de Prioridades Factores Tecnológicos.....	35
13.	Matriz de Prioridades Factores Medioambientales.....	36
14.	Matriz de Perfiles Estratégicos Externos .....	37
15.	Capacidad de respuestas a factores estratégicos externos .....	39
16.	Matriz de Perfiles Estratégicos Internos. ....	44

17.	Capacidad de respuestas a factores estratégicos internos .....	45
18.	FODA .....	46
19.	Provincias de Panamá .....	51
20.	Comarcas Indígenas con nivel de provincia .....	52
21.	Empresas que requieren frutas en Panamá .....	56
22.	Elección de la empresa contraparte de negociación .....	59
23.	Terrenos .....	60
24.	Obras civiles .....	60
25.	Cuantificación Muebles de oficina .....	60
26.	Equipo de Oficina .....	61
27.	Vehículo .....	61
28.	Materiales Directos.....	61
29.	Mano de Obra .....	62
30.	Financiamiento .....	62
31.	Cuadro de inversiones .....	63
32.	Costo de Producción x Embarque .....	64
33.	Costos .....	65
34.	Estado de resultados.....	67
35.	Flujo de Caja .....	68
36.	Estado de Situación Inicial .....	70
37.	Balance General.....	71
38.	Valor Actual Neto .....	73
39.	Valor Actual Neto (-).....	74
40.	Período de recuperación de la inversión .....	76
41.	Trámites obligatorios .....	92
42.	Trámites Obligatorios: Autorizaciones Previas .....	93

43.	Trámites Complementarios: Certificados no Exigibles .....	95
44.	Cronogramas de Actividades .....	99
45.	Acuerdos comerciales de Ecuador .....	100
46.	Resumen de los Incoterms.....	110

## ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	Titulo	Página
1.	Indicadores Económicos .....	117
2.	Recesión Económica.....	121
3.	Impacto de la inflación en el ecuador .....	121
4.	Reducción de impuesto a la renta .....	122
5.	Comportamiento del dólar .....	123
6.	Desempleo .....	123
7.	Certificado de origen .....	124
8.	Instructivo para llenar certificado de origen otros países .....	125
9.	Modelo de declaración aduanera .....	127
10.	Modelo de contrato de compra venta internacional.....	128
11.	Gastos de exportación .....	131
12.	Cuadro de Depreciaciones – Amortizaciones.....	132

## INTRODUCCIÓN

La actividad exportadora no es una actividad eventual o de corto plazo que responde a situaciones coyunturales, por el contrario es una actividad que exige una visión de mediano plazo y una planeación de los recursos, puesto que a través de esta se está visualizando un escenario más próspero para la organización en cuanto a rentabilidad, crecimiento y estabilidad ya que ha tomado la decisión de exportar y que por ende también beneficiará al país al cual exportar.

El comercio internacional permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma más eficiente y con menores costes. Las exportaciones aumentan el mercado potencial de los bienes que produce determinada economía, y caracteriza las relaciones entre países, permitiendo medir la fortaleza de sus respectivas economías.

Por lo que hoy es vital dar un paso hacia la exportación como una forma de especialización y ampliación de nuevos horizontes en un negocio es así que el Plan de Exportación es una herramienta que nos transporta para estar a la vanguardia del mundo paralelamente con la aplicación de áreas como el Marketing y las Finanzas, por lo mismo se ha tomado la decisión de realizar el Plan de Exportación de la Fruta Borojó para el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP, ubicado en la provincia de Orellana, cantón la Joya de los Sachas, hacia Panamá, para el año 2012.

## CAPÍTULO I

### 1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

#### 1.1. Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias

El Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias es una entidad de derecho público, descentralizada, dotada de personería jurídica y autonomía administrativa, económica, financiera y técnica; con patrimonio propio y presupuesto especial; vinculada al Ministerio de Agricultura y Ganadería<sup>1</sup>.

Figura Nº 1

#### Estación Experimental Central de la Amazonía



Fuente: INIAP

#### 1.1.1 Historia

En 1959, el Gobierno del Ecuador creó el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), con el propósito de encontrar solución a los crecientes problemas que afectaban a la producción agropecuaria y al modelo de desarrollo adoptado. Sin embargo, por falta

---

<sup>1</sup> INIAP



de recursos, recién en 1961 el Instituto comenzó sus actividades de investigación en una hacienda de la Asistencia Pública, que luego se convirtió en la Estación Experimental Santa Catalina.

Durante sus primeros quince años de vida, el INIAP tuvo un acelerado crecimiento, especialmente, en la infraestructura de investigación. Así, entre 1962 y 1963, inició sus actividades en las Estaciones Experimentales “Portoviejo”, “Tropical Pichilingue”, “Santo Domingo”; más adelante, en 1971, inauguró la Estación Experimental Boliche, actualmente “Litoral Sur, Dr. Enrique Ampuero Pareja”. Estas cuatro estaciones están ubicadas en la Región Litoral.

Posteriormente, en 1974, estableció al norte de Cuenca, la Estación Experimental Chuquipata, denominada actualmente como Estación Experimental del Austro, (con dos campus en Chuquipata y Bullcay) con un radio de acción en las provincias de Azuay, Cañar y Loja. Finalmente, en 1978, fue creada la Estación Experimental Napo - Payamino, en la Región Amazónica Ecuatoriana, conocida ahora como Estación Experimental Central Amazónica, que dispone de un nuevo campus en el Cantón Joya de los Sachas<sup>2</sup>.

En la década de los 80, el INIAP administro varias Granjas Experimentales cedidas en comodato por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, las mismas que incrementaron la infraestructura física pero, al mismo tiempo, aumentaron sus responsabilidades y, consecuentemente, los costos de operación y mantenimiento.

Desde su creación, el INIAP ha venido desarrollando una importante labor en el ámbito de la investigación científica, lo que ha permitido generar, validar y transferir conocimientos y tecnologías que han contribuido, inobjetablemente, al incremento de la producción y productividad de los principales rubros agropecuarios del país; a través de la entrega de 217 variedades e híbridos en 33 cultivos diferentes.

---

<sup>2</sup> INIAP

### **1.1.2 Misión, visión y valores.**

En concordancia con su misión, el INIAP investigará, generará, adaptará, promoverá y difundirá conocimientos y tecnologías adecuadas a las demandas, preferentemente de las cadenas agroproductivas, a fin de propender al desarrollo sustentable y competitivo del sector y contribuir al bienestar de la sociedad ecuatoriana, Esta misión la cumplirá en forma directa o asociada con otras organizaciones públicas y privadas.<sup>3</sup>

#### **Misión**

"Generar y proporcionar innovaciones tecnológicas apropiadas, productos, servicios y capacitación especializadas para contribuir al desarrollo sostenible de los sectores agropecuario, agroforestal y agroindustrial"

#### **Visión**

Hasta el 2020, INIAP, será la institución líder en la innovación y desarrollo tecnológico agropecuario sustentable, que satisface con productos especializados y de alta calidad las demandas efectivas de los sectores agropecuario, agroforestal y agroindustrial, con alto prestigio nacional e internacional que forma y cuenta con personal de alta calidad profesional y humana, comprometidos con el desarrollo científico y socioeconómico de país.

#### **Valores**

Las aspiraciones Institucionales, son guiadas o sustentadas en los siguientes valores:

- Rigor científico
- Enfoque estratégico
- Eficiencia y eficacia

---

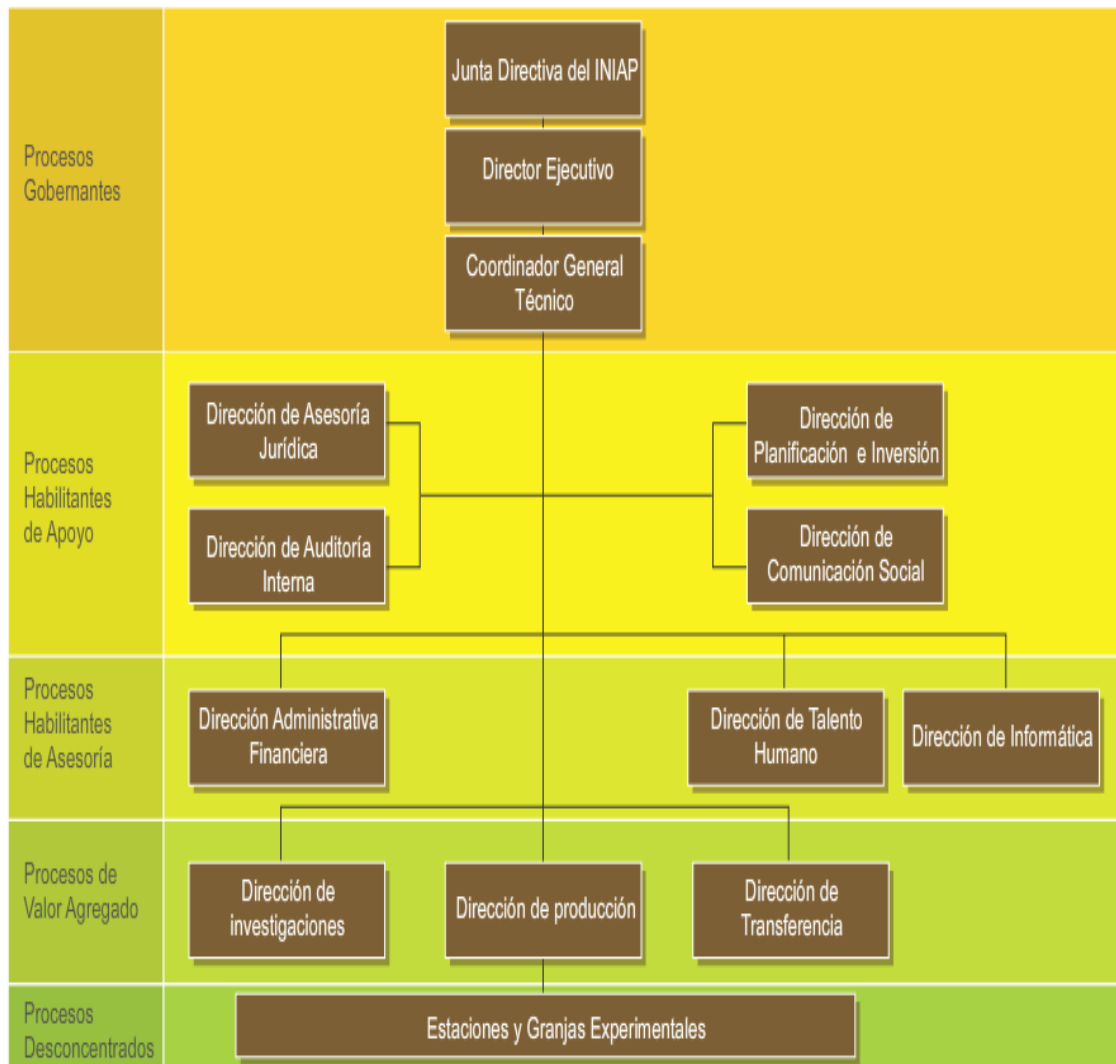
<sup>3</sup> INIAP

- Visión proactiva y prospectiva
- Cultura de alianzas y de cooperación recíproca.
- Misión social con equidad
- Responsabilidad ambiental
- Ética y disciplina
- 

### 1.1.3. Organigrama

Figura N° 2

Organigrama INIAP

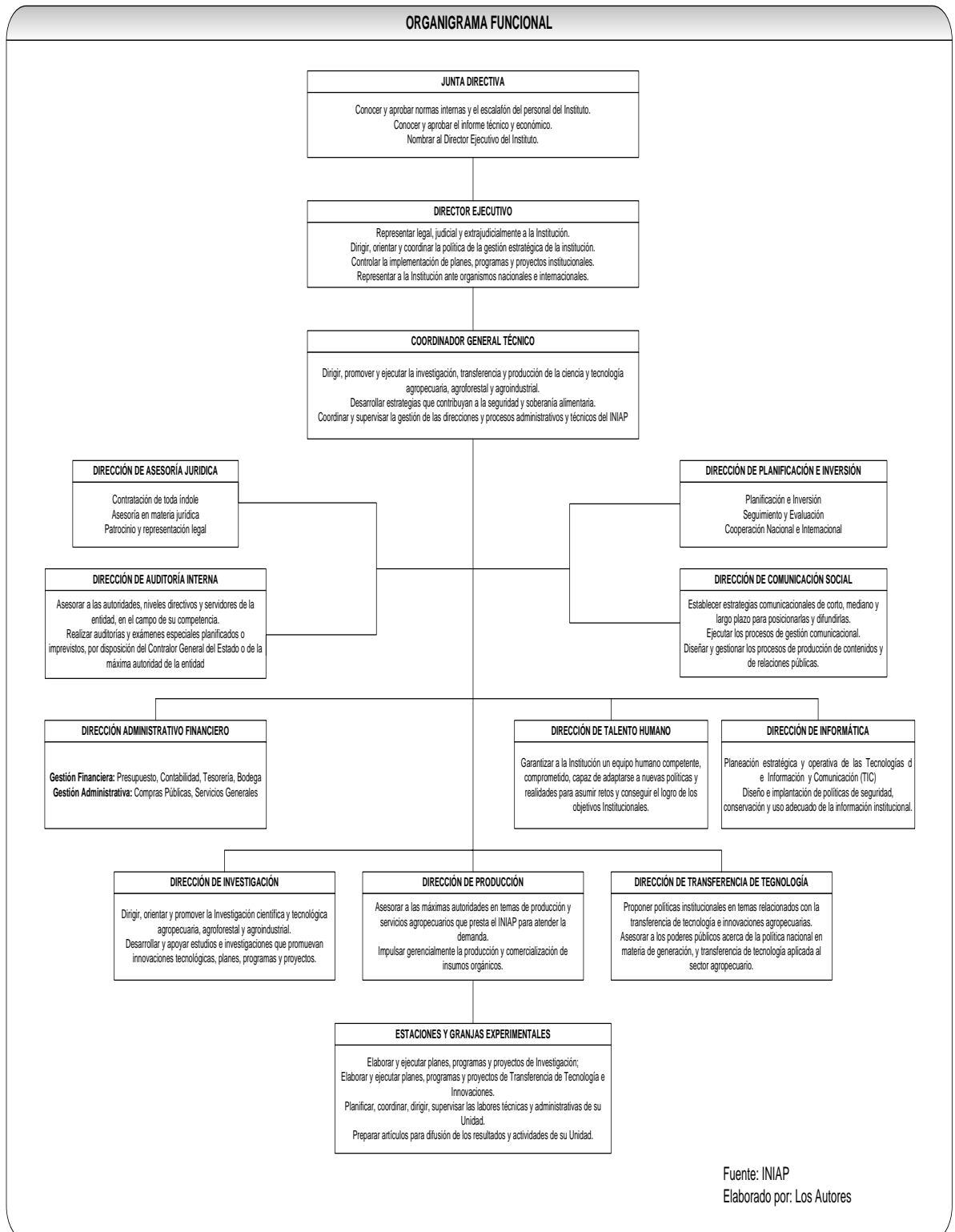


Fuente: INIAP

Realizado por: Técnicos INIAP

## 1.1.4. Organigrama Funcional

**Figura Nº 3**  
**Organigrama Funcional INIAP**



## 1.2. Borojó

Su nombre proviene del dialecto citara y significa árbol de cabeza colgante. Es una especie propia del sotobosque selvático, que ha evolucionado con el ritmo de la interacción selva-hombre dándole características especiales al sentido de la evolución cultural del pueblo de la Joya de los Sachas, en la provincia de Orellana.

**Figura Nº 4**  
**Borojó**



Fuente: INIAP

### 1.2.1. Características generales<sup>4</sup>

- Nombre científico y familia: *Borojoa sorbilis* (Ducke) Cuatrec: RUBIACEAE.
- Nombre común: "Borojó", "parvi grande" (español), "purui grande" (portugués).
- Sinónimos aceptados: *Thieleodoxa sorbilis* Ducke y *Alibertia sorbilis* Ducke.

<sup>4</sup> El Borojó cultivo agroforestal del Chocó, fundamental para el desarrollo sostenible. Jesús Alcides Mosquera Andrade. Luis Emilio Arenas Martínez. Corporación Autónoma Regional para el Desarrollo sostenible del Chocó- CODECHOCÓ.1995. Págs. 32

### 1.2.2. Descripción botánica

*Borojoa sorbilis* (Ducke) Cuatrec es un arbusto o árbol pequeño de 4 a 6 m de altura, tronco recto y fino, ramas opuestas, con cáscara ferruginosa que se desprende en láminas. Hojas grandes, coriáceas, opuestas-cruzadas de 25 a 45 cm de longitud y 15 a 20 cm de ancho, con mayor tamaño en las ramas estériles, oblongas u ovadas oblongas, base cordada u obtusa y ápice más o menos acuminado. Las flores son unisexuales, ubicadas en los ápices de las ramillas; la inflorescencia masculina es multiflora, color blanco, tubulosa, de 2,5 a 3,0 cm de altura, mientras que las flores femeninas son solitarias, corola de 2,5 cm de altura. El fruto es globoso, 8 a 10 cm de diámetro, pericarpio consistente, pulpa pardusca con numerosas semillas de forma aproximadamente triangular y de 2 cm de longitud.

Otra especie también conocida como borjón es el *Borojoa patinoi* Cuatrec., un arbusto de 3 a 5 m de altura. Tallo erecto, hojas decusadas, con estípulas bien definidas, coriáceas. Planta dioica. Flores masculinas en capítulos, cáliz corto, prismático o cónico, generalmente actinomorfas, sésiles, pentámeras y a veces tetrámeras desprovistas de ovario o, si éste existe, es rudimentario o no funcional.

Las flores femeninas son solitarias y terminales con dos pares de estípulas bracteales y seis estigmas más largos; ovario ínfero, con cáliz umbilicado en la base, seis cavidades y muchos óvulos, corola con seis a nueve pétalos, estambres lineales, vacíos o estériles. El fruto es una baya carnosa de 7 a 12 cm de largo un diámetro similar, pudiendo ser pluriforme y generalmente achatado en el ápice, color verde al principio y pardo claro al madurar; pulpa constituida por el mesocarpio y el endocarpio, sin separación aparente con la cáscara. Entre 90 y 640, promedio 330 semillas por fruto.

### 1.2.3. Producción de Borojón en la Provincia de Orellana

A continuación se presenta la producción de borojón del año 2012 en la Provincia de Orellana, separada por sus principales cantones: Coca, Sacha y Loreto.

**Cuadro N° 1**  
**Producción en Orellana del Borojón**

<b>Localidad</b>	<b>Hectáreas</b>	<b>Unidades de borojón por Ha</b>	<b>Unidades de Borojón Total</b>
Coca	11,31	30000	339.300
Sacha	23,29	30000	698.700
	2 hectáreas del INIAP	30000	60.000
Loreto	26,1	30000	783.000
Total	65.7		1.881.000

Fuente: INIAP

En el caso de no existir la cantidad necesaria de borojón para cumplir con las exportaciones, se comprará la cantidad faltante a los agricultores del Sacha.

### 1.2.4. Origen

Planta silvestre de la cuenca del Río Amazonas. En Ecuador, el borojón se encuentra en las seis provincias amazónicas y el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP, a través de la Estación Experimental Central de la Amazonía se encuentra difundiendo este cultivo dentro de sistemas agroforestales.

### 1.2.5. Aspectos Agroecológicos

El borojó requiere sombra, al igual que el café, por lo que las especies para sombra (temporal y definitiva) deben establecerse oportunamente en el campo a sembrar<sup>5</sup>.

- **Ecología y adaptación:**

*Borojoa sorbilis* (Ducke) Cuatr. es una planta que crece de manera silvestre en los suelos ácidos, no inundables de la región occidental de la Amazonía, pero que se adapta bien a otras localidades de la región como es la zona de Belém do Pará, Brasil, o las zonas amazónicas cercanas a la cordillera de los Andes.

- **Prácticas culturales en la siembra:**

La densidad de siembra recomendada es de 4m en cuadrado, con 625 plantas /ha. El *B. patinoi* Cuatrec inicia su producción a los tres años, la cual, en el caso de plantas producidas por vía asexual puede acelerarse. El rendimiento estimado para un plantación de 625 árboles /ha puede ser de 30,000 frutos con 15 a 20 t8/ha. Debe tenerse la precaución de incluir por lo menos 5% de plantas masculinas, equilibradamente distribuidas, para una buena polinización. La producción puede variar de año en año, porque la especie presenta alternancia de años "buenos" con años "malos". En el caso de *B. sorbilis* (Ducke) Cuatr., la densidad de siembra podría ser de 5 a 6 m entre filas y entre plantas. La fructificación se inicia en el quinto a sexto año y el rendimiento anual es entre 5 a 6 kg. de fruto por planta.

Debe tenerse la precaución de incluir por lo menos 5% de plantas masculinas, equilibradamente distribuidas, para una buena

---

<sup>5</sup> INIAP



polinización. La producción puede variar de año en año, porque la especie presenta alternancia de años "buenos" con años "malos". En el caso de *B. sorbilis* (Ducke) Cuatr., la densidad de siembra podría ser de 5 a 6 m entre filas y entre plantas. La fructificación se inicia en el quinto a sexto año y el rendimiento anual es entre 5 a 6 Kg. de fruto por planta. La planta debe ser podada para el "descope" a 3,0 m, lo cual determinará la altura del arbusto y facilitará las labores culturales y de cosecha. La época de poda es la que sigue a la de la cosecha principal. El período de cosecha está concentrado en los meses de febrero y marzo. Se recomienda fertilizar las plantas en producción con 250 a 500 g/árbol, con la fórmula 15-15-15<sup>6</sup>.

#### **1.2.6. Propiedades medicinales**

El fruto de borjón fisiológicamente maduro, presenta condiciones excepcionales para la farmacopea, la industria y la alimentación. Hecho el análisis bromatológico se encontró que es rico en elementos básicos de la alimentación humana como son: Hierro, magnesio, calcio. Fósforo, aluminio, sodio, titanio, silicio magnesio, boro, cobre, níquel y plomo entre otros.

Desde el punto de vista medicinal ha sido un pilar fundamental de la evolución cultural de nuestro pueblo. Se utilizó también en el ritual de iniciación de la pubertad (en forma de chicha como bebida alcohólica). Al producirse la interacción entre el indio y el negro africano, se avanzó mucho más en la domesticación de la fruta y aparecieron otros usos bajo la forma de emplastos para curar los riñones, pulmones, para aumentar la potencia sexual, para combatir la desnutrición, etc.

No se sabe quién inventó el cuento afrodisíaco del borjón, pues hasta ahora no se le ha encontrado ningún componente que sirva como estimulante sexual. Lo que sí se sabe, es que el borjón es el fruto más

---

<sup>6</sup> INIAP

rico en fósforo en el mundo. Es por esto quizás, que se le atribuyen “poderes”, ya que aunque éstos no existen, sí se sabe que el fósforo es un generador de energía, la cual es vital para realizar cualquier tipo de actividad<sup>7</sup>.

### 1.2.7. Proceso productivo del borojón

**Figura Nº 5**  
**Proceso productivo del borojón**



Realizado por: Los autores

<sup>7</sup> <http://www.ecured.cu/index.php/Boroj%C3%B3>

### **1.2.7.1. Requisitos para el cultivo de borojé**

Según los estudios del INIAP para el cultivo del borojé se demandan los siguientes requerimientos:

- Temperatura: Media de 28°C
- Humedad relativa: De conformidad con su origen, tolera humedades relativas del 80% hasta el 100% Luminosidad: Se desarrolla normalmente en zonas de bajo brillo solar menor de 1500 horas-luz/año.
- Precipitación: Áreas de alta lluviosidad, mayores de 4000 mm. por año.
- Suelos: Crece normalmente en suelos ácidos, profundos y de baja fertilidad natural, como corresponde a los suelos desarrollados bajo condiciones de muy alta precipitación; prefiere suelos bien drenados.

### **1.2.7.2. Características agroecológicas y adaptación**

El borojé requiere sombra, al igual que el café, por lo que las especies para sombra (temporal y definitiva) deben establecerse oportunamente en el campo a sembrar, crece de manera silvestre en los suelos ácidos, no inundables de la región occidental de la Amazonía. Crece mejor en suelos francos limosos, profundos, con buen contenido de materia orgánica y buen drenaje.

La densidad de siembra recomendada es de 4m en cuadrado, con 625 plantas /ha. Inicia su producción a los tres años, la cual, en el caso de plantas producidas por vía asexual puede acelerarse. El rendimiento estimado para un plantación de 625 árboles /ha puede ser de 30,000 frutos con 15 a 20 t /ha. Debe tenerse la precaución de incluir por lo menos 5% de plantas masculinas, equilibradamente distribuidas, para una buena polinización. La producción puede variar de año en año, porque la especie presenta variación de años "buenos" con años "malos".

**Figura N° 6**  
**Plantaciones de Borojó**



Fuente: INIAP

#### **1.2.7.3. Preparación del terreno y siembra**

En el terreno se cavan hoyos de 40x40x40cm, para facilitar el desarrollo radicular inicial; se procede entonces a sembrar. El borojó es una planta que requiere de fertilización para satisfacer las necesidades nutricionales, es exigente en N, P y K; de estos, el N se requiere en mayor cantidad. En el momento de la siembra se recomienda aplicar de 100 a 120g de abono completo, en corona, cubriéndolo con tierra para evitar arrastre por las lluvias.

#### **1.2.7.4. Cosecha, transporte y poscosecha:**

El fruto se colecta del suelo y deben ser lavados en agua corriente y mantenidos en lugares sombreados y con buena ventilación, la fruta debe ser colectada inmediatamente después de la caída o, cosechada al estado sazón. El estado sazón de la fruta en una rama se reconoce por la caída de todas las hojas de la rama, la fruta toma color verde oscuro y las estipulas del fruto se pudren. En este estado la fruta puede ser transportada a grandes distancias en empaques corrientes. Conforme madura la fruta recogida del suelo, toma color pardo claro y consistencia blanda.

La maduración puede inducirse en cámaras con humedad relativa cercana a 100% y temperatura mayor a 20°C. Con 100% de humedad relativa y 30°C de temperatura se produce la maduración más rápida y por lo tanto, la menor pérdida de peso en el proceso.

Los frutos colectados del suelo pueden completar su maduración en 24 horas en estas cámaras, mientras que los cosechados sazón pueden demorar 20 días, lo que facilita su posibilidad de transporte a largas distancias.

#### **1.2.7.4.1. Condiciones del transporte**

Algunas condiciones que debe reunir el transporte son las siguientes:

- Cargar y descargar los productos de los diferentes medios que se utilizan sin golpearlos.
- Los empaques deben estar bien arrumados y ajustados para que los productos no sufran golpes.
- La suspensión de los vehículos debe estar en buen estado.
- Viajar con el producto en horas frescas del día o en la noche.
- Mantener los vehículos en buenas condiciones mecánicas.
- Lavar y desinfectar los vehículos y mantenerlos con buenas condiciones higiénicas.
- Mantener los vehículos cubiertos durante el transporte preferiblemente con materiales aislantes del calor o que reflejen la radiación solar (carpas blancas).

#### **1.2.7.5. Almacenamiento**

El almacenamiento de los productos agrícolas tiene como finalidad conservar la calidad de los excedentes de producción para regular la oferta o también reunir producto hasta que su volumen justifique el transporte.

Para almacenar el borojó es necesario considerar las características y los cambios fisiológicos que se puedan presentar durante el almacenamiento con base en las condiciones ambientales, temperatura y humedad relativa; además del tiempo de conservación, la infraestructura de que se dispone y el movimiento del mercado.

Para obtener mayor eficiencia durante el almacenamiento, se debe cosechar el borojó en las horas frescas del día para aprovechar una temperatura baja del producto y colocar los frutos ya cosechados en un sitio fresco y sombreado, cubierto para protegerlo de los rayos directos del sol y de las lluvias.

Se debe tener en consideración que debido a que el borojó es un producto perecedero se hace necesario proporcionarle un adecuado almacenamiento y así evitar pérdidas del producto. Cuando no se tienen cuidados necesarios durante el almacenamiento el borojó es susceptible de ser atacado por microorganismos que hacen que el producto pierda calidad y por lo tanto no sea aceptado en el mercado.

#### **1.2.8. Producto para exportar**

A continuación se describirá las principales características del producto:

Tamaño: 8 a 10 cm de diámetro

Textura: Lisa

Color: Verde

Valores nutricionales:

**Cuadro N° 2**  
**Valor nutricional**

Humedad	%	65,45
Carbohidratos	%	28,94
Azúcares totales	%	16,6
Fibra cruda	%	3,75
Cenizas	%	0,76
Proteína	%	1,01
Extracto etéreo	%	0,09
Calcio	ug.g-1	300
Magnesio	ug.g-1	200
Potasio	ug.g-1	3.400
Fósforo	ug.g-1	200
Sodio	ug.g-1	100
Hierro	ug.g-1	9
Zinc	ug.g-1	3
Selenio	ug.g-1	0,07
Cadmio	ug.kg-1	10
Plomo	ug.kg-1	40
Antocianinas	mg.100 g-1	0,13
Polifenoles totales	mg.100 g-1	26,23
Carotenoides totales	mg.100 g-1	0,08
Sólidos solubles	° Brix	24,36
Vitamina A	UI.100 g-1	253
Vitamina C	mg.100 g-1	12,4

Fuente: INIAP

**Aminoácidos esenciales**

Triptófano, Lisina, Cristina, Leucina, Fenilamina, Isoleucina, Fenilamina, Metionina, Tiroxina, Ácido glutámico, Cerina, Glicina, Arginina.

### 1.2.9. Embalaje

El embalaje se realizará en cajas de cartón con capacidad máxima de 10 kg, en la cuales se introducirán fundas de polietileno de baja densidad.

**Figura N° 7**  
**Cajas para el embalaje de borojó**



Fuente: <http://www.biosca-tamara.com/esp/dattes-naturelles.php?id=1>

En el pallet como se aprecia en la información, abarcarán 110 cajas haciendo un total de 1100 kilogramos y considerando que las frutas en promedio pesaran 500 gramos, en cada caja se tendrán aproximadamente 2200 frutas.

### 1.3. Orellana

Orellana, provincia de Ecuador cuya capital es Francisco de Orellana más conocida como «Coca». Es una de las provincias más nuevas del país, provincia 22, pues fue creada en 1998 al ser separada de Napo. Inicialmente su nombre iba a ser provincia de Amazonas pero ante un potencial reclamo de Perú se decidió denominarla Orellana. La población es de 136.396 habitantes; sus habitantes nativos pertenecen principalmente a las nacionalidades Huaorani, Schuar y Quichua.



Entre sus principales atractivos se pueden mencionar el Parque Nacional Yasuní, declarado por la UNESCO como Reserva de Biósfera, el volcán Sumaco rodeado de una extensa biodiversidad y un mirador natural de la meseta amazónica. Coca es un centro turístico, lugar donde se encuentra la Catedral de Nuestra Señora del Carmén, la Laguna de Taracea, el complejo turístico Samana Huasi, el museo de Cicame, el jardín botánico Mushu Yura, Pañacocha y el Río Napo son parte de sus atractivos.

La Provincia de Orellana es también la única provincia amazónica que no tiene fronteras con una provincia de la serranía ecuatoriana.

### **1.3.1. Reseña Histórica**

Puerto Francisco de Orellana es la parroquia urbana, Taracoa y Dayuma son las primeras parroquias rurales del Cantón, con la Provincialización de Orellana, se conforman las parroquias de San José de Huayusa, Nuevo Paraíso, San Luis de Armenia, García Moreno, La Belleza, Alejandro Labaka, Inés Arango, El Dorado y hace un año se constituyó con su cabildo El Edén.

Calurosa y llena de colorido, Francisco de Orellana refleja en sus contadas calles llenas de comerciantes la amalgama ecuatoriana. Es normal observar otavaleños con sus artesanías o a esmeraldeños con su anillo de cocadas; mientras lojanos, orenses y manabitas se confunden en las aceras de la ciudad a la que llegaron buscando los réditos del boom petrolero. Pero todos ellos constituyen una población colona, pues los nativos decidieron refugiarse en el interior de la selva huyendo de las petroleras. Ironías del destino, los colonos tampoco se beneficiaron del petróleo y en su mayoría, apenas subsisten con lo poco que producen en sus parcelas o del comercio.

Cada una de las parroquias, mediante proceso político se eligió el Presidente, vicepresidente, secretario y tesorero, luego las parroquias se

conforman en Consorcio de Juntas Parroquiales denominada CONJUPRO, la misma que cuenta con una oficina equipada y una secretaria, sitio en donde realizan reuniones semanalmente, en cada parroquia se ha nominado un teniente político.

Históricamente, lleva el nombre del descubridor del río Amazonas porque se cree que por el sector Francisco de Orellana, en su expedición navegó y arribó hasta el gran Marañón. Situada en la confluencia de los ríos Napo y Coca y refundada hace 45 años después de una crecida. Esta pequeña ciudad lleva el nombre del descubridor del río Amazonas porque se cree que por el sector Francisco de Orellana, en su expedición navegó y arribo hasta el gran Marañón. Los indígenas oriundos de zonas aledañas los Tagaieris o Sachas la conocen como Coca, porque antiguamente iban al lugar a realizar sus rituales curativos con las hojas de coca masticadas. Algunos afirman que los primeros colonos la fundaron con ese sobrenombre a finales del siglo XVIII, tras encontrar plantas silvestres en las orillas del río Napo, cerca de donde ahora se asienta la población.

### **1.3.2. Ubicación, superficie y límites**

Se encuentra entre los 76°18´ de long. W y 0°03´30 latitud sur y entre los 76° 00´4 de longitud W y 1°04´40 de latitud sur, su superficie es de 6.995 kilómetros cuadrados, y limita al norte con el Cantón Joya de los Sachas, al Sur con la Provincia de Napo, al Este con el Cantón Aguarico y al Oeste con el Cantón Loreto.

**Figura N° 8**  
**Mapa de Orellana**



Fuente: Gobierno autónomo descentralizado de Orellana

### 1.3.3. Parroquias

- Puerto Francisco de Orellana (urbana)
- Dayuma
- Taracoa
- San Luis de Armenia
- El Edén
- Alejandro Labaka
- Nuevo Paraíso
- El Dorado
- García Moreno
- La Belleza
- San José de Guayusa

- Inés Arango.

#### **1.3.4. Clima**

Su clima es húmedo tropical, en cuanto a sus precipitaciones son desde 2800 a 4500 mm, siendo en febrero hasta abril los meses con mayor pluviosidad y los meses menos lluviosos son agosto, septiembre y octubre, la temperatura promedio anual es de 26°C, en base a terrenos bastante irregulares, con alturas de 200 a 300 m.s.n.m.

#### **1.3.5. Vías de Acceso y servicios de comunicación**

En el cantón Francisco de Orellana se cuenta con dos vías de acceso terrestre que son la vía Hollín - Loreto - Coca y la vía Lago Agrio-Coca en aproximadamente 8 horas de viaje. Otra opción para visitar Francisco de Orellana (Coca) es por vía aérea a solo 30 minutos de vuelo desde la ciudad de Quito, se cuenta con aerolíneas que tienen rutas permanentes: TAME, ICARO, VIP, Saereo, en cuanto a los servicios de comunicación, se cuentan con el servicio telefónico de CNT, además contamos con servicio de telefonía celular Movistar, Porta y el servicio de Internet en diferentes centros de cómputo.

#### **1.3.6. Áreas protegidas e hidrografía**

Dentro de las áreas protegidas de la provincia de Orellana se encuentra el Parque Nacional Yasuní, Reserva Biológica Limón Cocha, Bosque Protector Napo, Payamino, Bosque Protector Subcuenca río Pacayacu, en lo referente a la hidrografía su principal río es el Napo, en el cual desembocan los ríos Payamino, Coca, Indillama, Añango y Yuturí.

## CAPÍTULO II

### 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

#### 2.1. Matriz de Implicados

Como implicados señalaremos a las personas, grupo de personas u organizaciones, que de una u otra manera están relacionados, en un sentido o en otro, con el cumplimiento de la misión de la organización, los mismos influirán directamente o serán influidos por las decisiones de la organización, de modo positivo o negativo.

**Cuadro N° 3**  
**Matriz de Implicados**

IMPLICADOS	CRITERIOS O INDICADORES
Coordinador General Técnico	<ul style="list-style-type: none"><li>•Coordina todas las áreas del INIAP.</li><li>•Cumple con los objetivos y metas fijadas</li><li>•Toma decisiones.</li></ul>
Gobierno.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Influye con leyes y/o políticas.</li><li>•Ofrece incentivos.</li></ul>
Proveedores.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Suministran materiales directos e insumos.</li></ul>
Empleados.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Prestan sus servicios.</li><li>•Reciben un salario.</li></ul>
Clientes.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Consumidores de producto / servicios.</li></ul>
Instituciones financieras.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Son una fuente de financiamiento.</li></ul>
País Importador	<ul style="list-style-type: none"><li>•El país que tiene la empresa que se encargará de comercializar el producto</li></ul>

Realizado por: Los Autores

## **2.2. Análisis Externo**

### **2.2.1. Determinación de los Factores Externos Estratégicos.**

Respecto a los factores externos, se refiere a índices, características, y situaciones del medio en el que desenvuelve sus actividades el INIAP, estos factores se analizan desde el punto del Macroentorno y así se determinará su comportamiento actual y su impacto respecto a la empresa.

#### **Macroentorno**

Al identificar el Macroentorno o medio ambiente general se estudiarán las fuerzas que no se pueden controlar, es decir que están fuera del alcance del Instituto Autónomo de Investigaciones Agropecuarias y no tiene ningún grado de intervención, básicamente se consideran cinco aspectos que son los siguientes:

- Factor Económico.
- Factor Social.
- Factor Político - Legal.
- Factor Tecnológico.
- Factor Medio Ambiental

A continuación se presenta una matriz de factores externos, los cuales representan la situación actual, en el que se desenvolverá la empresa y además se indica los implicados en cada factor.

### 2.2.1.1. Matriz de Factores Externos Económicos

Cuadro N° 4

Matriz de Factores Externos Económicos

FACTORES Y SUS DIMENSIONES.	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN EL INIAP Y LAS EXPORTACIONES	IMPLICADOS
<p><b>E.1 Recesión Económica.</b> Fase del ciclo económico caracterizado por una contracción en las actividades económicas de consecuencias negativas. (Ver anexo No. 2)</p>	<p>Después de un periodo recesivo a nivel mundial, a la misma se la está dejando atrás.</p>	<p>El impacto es directo, ya que por la recesión no se pueden hacer inversiones tranquilamente, hasta que la situación económica sea confiable y segura.</p>	Gobierno
			Competidores
			Clientes
			País Importador
<p><b>E.2 Inflación.</b> Describe una disminución del valor del dinero en relación a la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con el mismo. (Ver anexo No. 3)</p>	<p>Su comportamiento se ha mantenido estable, con una leve tendencia a la alta respecto al año anterior, la inflación se encuentra en el 5.29% a marzo 2012</p>	<p>Debido a que tiene un valor estable no existe afectación, pero se la debe tener en cuenta debido a que la misma muestra como pierde poder adquisitivo el dinero.</p>	Gobierno
			Competidores
			Clientes

<p><b>E.3 Impuestos.</b></p> <p>Son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley. (Ver anexo No. 4)</p>	<p>El comportamiento de esta variable ha sido estable en lo que se refiere al IVA, y en lo que respecta al impuesto a la renta existe una reducción progresiva de la tarifa en los siguientes términos:</p> <p>Durante el ejercicio fiscal 2011, la tarifa impositiva fue del 24%, Durante el ejercicio fiscal 2012, la tarifa impositiva, será del 23%. A partir del ejercicio fiscal 2013, en adelante, la tarifa impositiva será del 22%</p>	<p>Afecta directamente y beneficiosamente, pues la unidad productiva del INIAP pagará el impuesto a la renta en los términos establecidos.</p>	Clientes
			Empresa
<p><b>E.4 Tasa Activa Referencial.</b></p> <p>Es el promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector</p>	<p>Esta tasa mantiene un comportamiento estable en relación a otros indicadores, el mismo se ha mantenido por largo tiempo entre 8.17% y 9.21%</p>	<p>Repercute directamente, pues las mismas son las que permitirán al INIAP elaborar planes de inversión y proyectos de ampliación con mayor precisión.</p>	Gobierno.
			Empresas.
			Sector



corporativo.			Financiero.
<b>E.5 Riesgo país.</b> Hace referencia a la situación tanto política como económica de un país. (Ver anexo No. 1)	El riesgo país ha ido tomando una tendencia a la baja en los últimos meses, esta variable debe ser considerada ya que puede variar repentinamente.	Aunque no afecta de manera significativa, pues el INIAP no necesitará inversión extranjera, hay que tomarlo en cuenta desde el punto que es una amenaza a nivel general.	Gobierno.  Competidores.
<b>E.6 Comportamiento del dólar a nivel mundial.</b> Se refiere a con qué frecuencia se utiliza esta moneda para transacciones sean internacionales o nacionales. (Ver anexo No.5)	El dólar es una moneda fuerte, pues la economía estadounidense por ser fuerte la respalda de buena manera, actualmente el balboa (panameño) está a la par con el dólar.	No afecta a la actividad exportadora pues aunque la moneda oficial es el Balboa, están a la par con el dólar americano, además que también se utiliza el dólar para la realización de transacciones.	Gobierno.  Empresas.  País Importador

Realizado por: Los Autores

## 2.2.1.2. Matriz de Factores Externos Sociales

Cuadro N° 5

Matriz de Factores Externos Sociales

FACTORES Y SUS DIMENSIONES.	COMPORTAMIENTO.	IMPACTO EN EL INIAP Y LAS EXPORTACIONES.	IMPLICADOS.
<p><b>S.1 Migración Interna.</b> Traslado de personas de un lugar a otro para residir en él. (Ver anexo No.1)</p>	<p>Existe una amplia tendencia a la migración interna en nuestro país, la gente está saliendo a la ciudad para residir en ella y abandona el campo.</p>	<p>Esta variable no tiene un impacto significativo en lo que se refiere al INIAP ni a la exportación del producto.</p>	<p>INIAP</p>
<p><b>S.2 Clase social.</b> Alta. Media. Media – baja. Baja</p>	<p>Aunque existen esfuerzos por parte del gobierno hay una gran brecha entre las clases sociales, al existir una alta concentración de dinero en manos de unos pocos, y las diferencias con las demás clases son muy amplias.</p>	<p>La variable clases sociales no tiene un impacto determinante en el INIAP</p>	<p>Clientes.</p>
<p><b>S.3 Desempleo.</b> Muestra el paro forzoso o desocupación de los</p>	<p>El comportamiento de esta variable en el último semestre tiene una tendencia a la</p>	<p>Esta variable tiene un impacto bajo que se lo debe tener en cuenta.</p>	<p>Clientes</p>

asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran puesto de trabajo. (Ver anexo No.1)	baja, a septiembre se encuentra a 4.6%		Gobierno
			Competidores

Realizado por: Los Autores

### 2.2.1.3. Matriz de Factores Externos Político-Legales

Cuadro N° 6

#### Matriz de Factores Externos Político-Legales

FACTORES Y SUS DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN EL INIAP Y LAS EXPORTACIONES	IMPLICADOS
<b>PL.1. Marco jurídico vigente.</b> Son las leyes existentes en lo referente a la constitución de la empresa y permisos para el producto.	Existen trámites jurídicos demandados por la ley tanto para la constitución de una empresa, como para la exportación de los productos	No existe mayor impacto en INIAP, pues las leyes se aplican a todas la entidades exportadoras y comercializadoras, y son leyes que se deberán seguir obligatoriamente	Gobierno
			Empresas

Realizado por: Los Autores

## 2.2.1.4. Matriz de Factores Externos Tecnológicos

Cuadro N° 7

### Matriz de Factores Externos Tecnológicos

FACTORES Y SUS DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN EL INIAP Y LAS EXPORTACIONES	IMPLICADOS
<p><b>T.1 Telecomunicaciones.</b></p> <p>Son las compañías que prestan servicios de comunicación necesarios para el funcionamiento de una empresa</p>	<p>El comportamiento de esta variable es favorable al existir precios descendentes debido a la fuerte competencia existente en el mercado</p>	<p>Facilita la comunicación del INIAP, y reduce costos a través de la contratación de planes corporativos</p>	Proveedores
			Distribuidores
			Trabajadores
<p><b>T.2 Accesibilidad a Internet</b></p>	<p>En los últimos años la accesibilidad a internet se ha visto incrementada ya que su costo se ha reducido considerablemente</p>	<p>Impacta de buena manera pues las negociaciones con las empresas importadoras se las realizarán por medios electrónicos, las cuales facilitarán las mismas y reducirán los costos</p>	<p>Nuevos Clientes</p> <p>Competidores.</p>

Realizado por: Los Autores

### 2.2.1.5. Matriz de Factores Externos Medioambientales

Cuadro N° 8

Matriz de Factores Externos Medioambientales

FACTORES Y SUS DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN EL INIAP Y LAS EXPORTACIONES	IMPLICADOS
C.1Clima	El comportamiento del clima en la zona del sacha es Cálido - húmedo	Este clima es muy adecuado para el cultivo d la fruta borojón, lo que se tomara en cuenta como una ventaja competitiva.	INIAP
C.2Plagas	No se han observado plagas y enfermedades que afecten de manera significativa al borojón, excepto la hormiga arriera (Atha cephalotes), la cual puede llegar a defoliar la planta si no es controlada oportunamente.	Repercute directamente en el plan de exportación pues afecta a la planta, lo cual puede ocasionar problemas en los que se refiere a la producción de no ser controlado	

Realizado por: Los Autores

## 2.2.2. Matriz de Prioridades

### 2.2.2.1. Matriz de Prioridades Factores Económicos

**Cuadro N° 9**  
**Matriz de Prioridades Factores Económicos**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	Alta	Alta Prioridad  E.3.	Alta Prioridad	Media Prioridad
	Media	Alta Prioridad  E.4.	Media Prioridad  E.2. E.1.	Baja Prioridad  E.5.
	Baja	Media Prioridad	Baja Prioridad	Baja Prioridad  E.6.
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Realizado por: Los Autores

E.1 Recesión Económica

E.2 Inflación

E.3 Impuestos

E.4 Tasas Activa Referencial

E.5 Riesgo país

E.6 Comportamiento del dólar a nivel mundial.

En lo que respecta a los indicadores económicos como son la recesión económica, inflación, tasa activa referencial y riesgo país, todos tienen una probabilidad de ocurrencia media, pero con impactos diferentes, dado que el riesgo país tiene un impacto bajo, pues generalmente afecta cuando hay o se requiere inversión extranjera, la recesión económica y la inflación tiene un impacto medio en la empresa dado que ambas variables se han mantenido estables, por otro lado la tasa activa, al mantenerse estable permitirá realizar planes de financiamiento tanto para inversiones fijas como para capital de trabajo, en lo referente a los impuestos tienen una probabilidad de ocurrencia alta pues los mismos si variarían en algunos puntos porcentuales hasta el 2013, impactará de buena manera dado que se pagará un menor porcentaje de impuesto a la renta, por último el comportamiento del dólar no tiene un impacto significativo pues las transacciones se las podrá realizar en dólares americanos.

### 2.2.2.2. Matriz de Prioridades Factores Sociales

**Cuadro Nº 10**  
**Matriz de Prioridades Factores Sociales**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	Alta	Alta Prioridad	Alta Prioridad	Media Prioridad
	Media	Alta Prioridad	Media Prioridad	Baja Prioridad  S.1.  S.2.  S.3.
	Baja	Media Prioridad	Baja Prioridad	Baja Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>		

Realizado por: Los Autores

S.1 Migración

S.2 Clase social

S.3 Desempleo

Dentro de los aspectos sociales podemos observar que los factores considerados tienen una probabilidad de ocurrencia media, y un impacto bajo en el instituto pues no lo afectan de manera significativa.



### 2.2.2.3. Matriz de Prioridades Factores Políticos-Legales

Cuadro Nº 11

Matriz de Prioridades Factores Políticos

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alta	Alta Prioridad	Alta Prioridad	Media Prioridad
	Media	Alta Prioridad	Media Prioridad PL.1.	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Realizado por: Los Autores

#### PL.1 Marco jurídico vigente

Dentro de lo que se refiere a factores políticos, se ha determinado que el marco jurídico vigente tiene una ocurrencia media y una probabilidad de impacto medio pues el marco jurídico debe ser estable para que no produzca incertidumbre dentro de lo que se refiere a toma de decisiones en cuanto a aspectos técnicos y legales.

#### 2.2.2.4. Matriz de Prioridades Factores Tecnológicos

**Cuadro N° 12**  
**Matriz de Prioridades Factores Tecnológicos**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	Alta	Alta Prioridad  T.1  T.2	Alta Prioridad	Media Prioridad
	Media	Alta Prioridad	Media Prioridad	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Realizado por: Los Autores

T.1. Telecomunicaciones

T.2. Acceso a Internet

Ambos factores tienen una probabilidad de ocurrencia alta y un impacto alto de igual manera en la empresa pero beneficioso al abaratar los costos y facilitar el acceso al servicio.

### 2.2.2.5. Matriz de Prioridades Factores Medioambientales

**Cuadro N° 13**  
**Matriz de Prioridades Factores Medioambientales**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	Alta	Alta Prioridad  <b>C.1</b>	Alta Prioridad	Media Prioridad
	Media	Alta Prioridad  <b>C.2</b>	Media Prioridad	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Realizado por: Los Autores

**C.1** Clima

**C.2** Plagas

El factor clima tiene una probabilidad de ocurrencia alta, pues el clima en la región es muy poco variable y tiene un impacto alto pues es beneficioso para producción de la fruta borjón, por otro lado en lo que se refiere a las plagas tienen una probabilidad de ocurrencia media pero un alto impacto pues perjudicarían a la cosecha de la fruta borjón.

### 2.2.3. Matriz de Perfiles Estratégicos Externos.

**Cuadro N° 14**  
**Matriz de Perfiles Estratégicos Externos**

FACTOR	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran oportunidad
Recesión económica.	1				
Inflación.		1			
Impuestos.					1
Tasas Activa				1	
Riesgo país.			1		
Cotización del dólar.			1		
Migración			1		
Clase social.			1		
Desempleo.			1		
Marco jurídico vigente.			1		
Telecomunicaciones					1
Acceso a Internet					1
Clima					1
Plagas		1			
<b>PORCENTAJE</b>	<b>7%</b>	<b>14%</b>	<b>43%</b>	<b>7%</b>	<b>29%</b>

Realizado por: Los Autores

## **ANÁLISIS**

La matriz de perfiles estratégicos muestra la identificación de los factores reconociendo su impacto en la empresa como una amenaza, una oportunidad o con un impacto normal hacia la misma.

Dentro de la matriz se observa que existe:

Gran amenaza 7%

Amenaza 14%

E 43%

Oportunidad 7%

Gran oportunidad 29%

Por lo tanto se tendrán cuenta estos factores en los demás estudios, de tal manera que el plan se ajuste lo más posible a la realidad actual.

## 2.2.4. Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

Cuadro Nº 15

<b>Capacidad de respuestas a factores estratégicos externos</b>				
<b>FACTOR</b>	<b>Peso del Impacto</b>		<b>Valoración de la capacidad de respuesta</b>	<b>Valor ponderado de la respuesta</b>
	<b>Importancia Ponderada</b>	<b>Peso específico</b>		
<b>Recesión económica.</b>	16	0,08	3	0,24
<b>Inflación.</b>	20	0,10	3	0,30
<b>Impuestos.</b>	28	0,14	4	0,56
<b>Tasas Activa</b>	20	0,10	4	0,40
<b>Riesgo país.</b>	10	0,05	2	0,10
<b>Cotización del dólar.</b>	2	0,01	5	0,05
<b>Migración</b>	2	0,01	4	0,04
<b>Clase social.</b>	2	0,01	4	0,04
<b>Desempleo.</b>	10	0,05	4	0,20
<b>Marco jurídico vigente.</b>	10	0,05	4	0,20
<b>Telecomunicaciones</b>	20	0,10	5	0,50
<b>Acceso a Internet</b>	20	0,10	5	0,50
<b>Clima</b>	20	0,10	2	0,20
<b>Plagas</b>	20	0,10	2	0,20
<b>Total</b>	200	1,00	-	<b>3,53</b>

Realizado por: Los Autores

La escala de la capacidad de respuesta es:

1. Pobre
2. Bajo lo Normal
3. Normal

4. Sobre lo Normal
5. Alto

La capacidad de respuesta que tiene el INIAP, a los factores externos es Normal

### **2.3. Análisis Interno**

#### **Administración**

El coordinador general técnico es el encargado de dirigir, promover y ejecutar la investigación, transferencia y producción de la ciencia y tecnología agropecuaria, agroforestal y agroindustrial, desarrollar estrategias que contribuyan a la seguridad y soberanía alimentaria y coordinar y supervisar la gestión de las direcciones y procesos administrativos y técnicos del INIAP.

Dentro de la gestión del coordinador se mantuvo convenios de cooperación técnica con varias instituciones internacionales, los más destacados fueron con: Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), Centro Internacional de Agricultura Tropical/Fondo Latinoamericano para Arroz de Riego (CIAT/FLAR) para la evaluación y selección de las líneas segregantes de arroz, Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement, Francia (CIRAD), Programa Cooperativo de Innovación Tecnológica Agropecuaria para la Región Andina (PROCIANDINO), Programa Cooperativo de Investigación, Desarrollo e Innovación Agrícola para los Trópicos Suramericanos (PROCITROPICOS); con la Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria EMBRAPA (Brasil).

#### **Recursos Técnicos**

Los trabajos realizados en los cultivos de papa nativa por el Programa Nacional de Raíces y Tubérculos Rubro Papa, del INIAP, obtuvieron el reconocimiento a la “Excelencia Científica” por parte del Fondo Regional

de Tecnología Agropecuaria, FONTAGRO, organismo internacional que agrupa a 16 países de América latina y el Caribe.

Se continuaron las investigaciones a través de nueve proyectos, debidamente priorizados por SENPLADES; fruto de este trabajo acumulado se entregó las siguientes variedades: Papa (INIAP Puka Sungo, INIAP Victoria, INIAP Yana Sungo), Arroz (INIAP 17 e INIAP 18), Soya (INIAP 308) y Frejol (INIAP Intag 483 e INIAP Afroandino 482).

### **Recursos Humanos**

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP cuenta con personal capacitado, que tiene una amplia experiencia, además se nota un buen ambiente de trabajo, y a fin de asegurar la calidad de la investigación, continúan en sus estudios de doctorado 17 investigadores y a nivel de maestrías 8 investigadores en Universidades del exterior.

### **Área de Finanzas**

En el ámbito financiero el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP se maneja adecuadamente frente al presupuesto otorgado.

La ejecución presupuestaria global alcanzó el 96.90% equivalente a US \$19'145.184,48, de este valor, la ejecución del gasto corriente alcanzó el 97.59% es decir US \$14'207.302,96, el saldo restante US \$ 4'937.881,52 que corresponde a la ejecución de los proyectos de inversión, que alcanzó el 96.45% de ejecución.

### **Recursos de Marketing**

A través de la Coordinación de Comunicación con sede en Quito, se envió 150 boletines de prensa a 200 medios de comunicación a nivel nacional e internacional.

Se difundió a través del Canal 24, que cubre las provincias de Tungurahua y Cotopaxi, una serie videos sobre prácticas agropecuarias,



con un promedio de 3 a 4 informaciones por semana, se mantuvo en GAMA TV, el programa institucional televisivo, "INIAP TV AGRO", se produjeron 50 programas televisivos con un promedio de 190 reportajes sobre actividades, eventos, servicios e investigaciones realizadas durante este periodo. Se produjo 3 revistas institucionales "INIAP".

El INIAP organizó el VIII Simposio Internacional de Recursos Genéticos para América Latina y El Caribe - SIRGEALC, que se llevó a cabo en noviembre de 2011, habiendo contado con una importante concurrencia de aproximadamente 300 científicos, docentes y estudiantes de 13 países de América Latina, España e Italia, quienes atendieron a 190 ponencias orales y 60 documentos técnicos.

### **Tecnología**

La Dirección de Transferencia y Difusión de Tecnología, estableció 5 Alianzas Estratégicas, alcanzando 54 aliados en 14 provincias del país, se definieron 74 Zonas de Intervención y se seleccionaron 172 Grupos de Interés (GI), constituidos por 3.849 representantes de organizaciones y comunidades, los cuales continúan en el proceso de formación como Promotores Agropecuarios Campesinos (PAC) instruidos en producción sana de alimentos.

Se desarrollaron 1.786 eventos de transferencia y difusión de tecnología; 450 talleres con la metodología de "Capacitación a capacitadores", 281 visitas de apoyo y seguimiento, 18 Pasantías y Giras de Observación a Granjas Agroecológicas y/o Estaciones Experimentales del INIAP, 15 Días de Campo, 3 Ferias de recuperación de la agrobiodiversidad y de agregación de valor a productos, 3 Encuentros-Seminarios Nacionales de Seguridad Alimentaria y 1 Taller Nacional sobre la Metodología de Transferencia del INIAP. Se implementaron 33 modelos de "Chakra

Integral” a nivel nacional, se fortaleció a 4 empresas rurales de producción de abonos orgánicos.<sup>8</sup>

De ahí que la tecnología para el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP es una gran fortaleza pues se ha convertido con el tiempo en un instituto que además de utilizar tecnología, genera y difunde la misma a través del Sistema de Transferencia y Difusión de Tecnología que fundamenta sus acciones en el concepto de "Aprender y enseñar haciendo" y promueve el uso de tecnologías sencillas, de fácil acceso, aplicación inmediata, bajo costo y de uso limitado de insumos químico

### **Recursos Materiales**

Se mejoró la infraestructura de las Granjas Experimentales Palora, Domono y Garza Real, queda aún un 60% por hacer, se avanzó en investigaciones en: Cucurbitáceas, granos andinos, leguminosas, maíz suave, maní, papa, soya, cebada y yuca. También se continuaron investigaciones en: arroz, soya, cacao, banano, café, caucho, palma aceitera, chocho, quinua, forestería, piñón, higuera y maíz duro.

En relación a recursos asignados para la producción del borjón no han existido avances

### **Comercialización al exterior**

El INIAP desconoce la forma de comercializar hacia el exterior, en lo que se refiere a la cantidad, requisitos y documentos necesarios.

---

<sup>8</sup> INIAP - [http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com\\_content&view=article&id=452&Itemid=250](http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=452&Itemid=250)

### 2.3.1. Matriz de Perfiles Estratégicos Internos.

Cuadro Nº 16

Matriz de Perfiles Estratégicos Internos.

FACTOR	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	Debilidad		NORMAL	Fortaleza	
	Gran Debilidad	Debilidad	E	Fortaleza	Gran Fortaleza
Administración				1	
Recursos Técnicos				1	
Recursos Humanos				1	
Área de Finanzas				1	
Recursos de Marketing				1	
Tecnología				1	
Recursos Materiales		1			
Comercialización al exterior		1			
	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>

Realizado por: Los Autores

## ANÁLISIS

La matriz de perfiles estratégicos muestra la identificación de los factores reconociendo su impacto en el grupo como una fortaleza, debilidad o con un impacto normal hacia la misma y mostrando que el INIAP tiene muchas fortalezas las cuales deberá seguir afianzando y mitigar sus debilidades

### 2.3.2. Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos

Cuadro N° 17

Capacidad de respuestas a factores estratégicos internos				
FACTOR	Peso del Impacto		Valoración de la capacidad de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso específico		
Administración	18	0,13	4	0,51
Recursos Técnicos	18	0,13	4	0,51
Recursos Humanos	18	0,13	3	0,39
Área de Finanzas	16	0,11	2	0,23
Recursos de Marketing	17	0,12	3	0,36
Tecnología	19	0,14	3	0,41
Recursos Materiales	17	0,12	3	0,36
Comercialización	17	0,12	2	0,24
<b>Total</b>	140	1,00	-	3,02

Realizado por: Los Autores

La escala de la capacidad de respuesta es:

1. Pobre
2. Bajo lo Normal
3. Normal
4. Sobre lo Normal
5. Alto

La capacidad de respuesta que tiene el INIAP, a los factores internos es Normal

## 2.4. FODA

**Cuadro N° 18**  
**FODA**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Impuestos.</li><li>• Tasas Activa</li><li>• Telecomunicaciones</li><li>• Acceso a Internet</li><li>• Clima</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recesión económica</li><li>• Inflación</li><li>• Cotización del dólar.</li><li>• Plagas</li></ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Administración</li><li>• Recursos Técnicos</li><li>• Recursos Humanos</li><li>• Área de Finanzas</li><li>• Recursos de Marketing</li><li>• Tecnología</li><li>• Recursos Materiales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comercialización al exterior</li><li>• Inexistencia de un plan de exportación</li><li>• Desconocimiento por parte de INIAP respecto a los documentos y trámites para exportar</li></ul>

Realizado por: Los Autores

En consideración a los factores externos e internos indicados en el FODA institucional, se llegó a la conclusión de que el INIAP requiere apoyo en el desarrollo e impulso de la comercialización internacional del producto borjón, por lo que se planteó la propuesta de un plan de exportación para el mismo hacia el mercado de Panamá.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1. Antecedentes del mercado de Panamá**

Panamá, es un país soberano de América, ubicado en el extremo sureste de América Central. Su nombre oficial es República de Panamá y su capital es la ciudad de Panamá.

Limita al Norte con el mar Caribe, al Sur con el océano Pacífico, al Este con Colombia y al Oeste con Costa Rica.

Tiene una extensión de 75.517 km<sup>2</sup>. Localizado en el istmo que une a Sudamérica con América Central, su territorio montañoso solamente es interrumpido por el canal de Panamá. Su población es de 3.405.813 habitantes, según datos del censo de 2010.

De acuerdo con la Constitución Panameña, el español es la lengua oficial del país y todos los panameños tienen el deber de conocerla y el derecho a usarla. En 2006, era la lengua materna del 93,1% de los panameños. Otras lenguas, también panameñas, son reconocidas en el sistema educativo en diversas comunidades donde es mayoritaria la población indígena.

Su condición de país de tránsito lo convirtió tempranamente en un punto de encuentro de culturas provenientes de todo el mundo. El país es el escenario geográfico del canal de Panamá, obra que facilita la comunicación entre las costas de los océanos Atlántico y Pacífico y que influye significativamente en el comercio mundial. Por su posición geográfica actualmente ofrece al mundo una amplia plataforma de servicios marítimos, comerciales, inmobiliarios y financieros, entre ellos la Zona Libre de Colón, la zona franca más grande del continente y la segunda del mundo.

### 3.1.1. Historia

“La historia de Panamá ha sido ampliamente influenciada por la posición estratégica de este istmo estrecho que une América del Norte con América del Sur y que separa el océano Pacífico del océano Atlántico. Los Cunas, los Chocos y los Guaymis fueron algunas de las tribus indígenas que han ocupado la región. Aun cuando estas civilizaciones no fueron tan avanzadas como la de los mayas o los Incas, puede que hayan sufrido la influencia de ellas. El explorador Rodrigo de Bastidas desembarcó sobre el territorio en 1501 y, al año siguiente, Cristóbal Colón reivindicó Panamá en nombre de España.

Panamá sirvió de base para el transporte marítimo de los minerales, metales preciosos y tesoros provenientes del Perú y encaminados hacia España por un eje que atravesaba el país de un océano al otro, de Panamá al puerto de Nombre de Dios, sobre el Atlántico. Dependiente del virreinato del Perú, Panamá fue integrada a la Nueva Granada a comienzos del siglo XVII y permaneció bajo dominación española hasta 1821. La Nueva Granada fue entonces unida a la República de la Gran Colombia, creada bajo el arbitrio de Simón Bolívar. En 1826, Bolívar reunió a los gobernantes de cinco estados de la Gran Colombia, en Panamá, durante el congreso panamericano, a fin de construir con ellos la unidad del continente sudamericano. Murió, sin embargo, en 1830, antes de haber consolidado esta unificación.

Ya en 1855, los norteamericanos habían acabado la construcción de una vía férrea que atravesaba Panamá de un océano al otro. Los españoles habían tenido la idea de construir un canal para unir los dos océanos, pero fue un francés, Ferdinand de Lesseps, quien, en 1880, realizó finalmente el primer intento con la Compañía Universal del Canal Interoceánico. Sin embargo, los trabajos fueron interrumpidos nueve años más tarde, en razón de un grave escándalo político-financiero que sacudió a la III República Francesa.

En 1903, Colombia rehusó a los Estados Unidos el derecho de acabar el canal. En reacción, los Estados Unidos incitaron a Panamá a sublevarse. El 3 de noviembre de ese mismo año, Colombia debió entonces consentir la creación de la República de Panamá. Tropas norteamericanas fueron enviadas para sostener al nuevo gobierno panameño y, desde el 18 de noviembre, los derechos del canal fueron vendidos a los Estados Unidos.

El canal fue acabado en 1914, y devino un pasaje obligado para los buques que navegaban entre los océanos Atlántico y Pacífico, evitándoles el largo, y a menudo peligroso, viaje alrededor del Cabo de Hornos, en el extremo de América del Sur. Los Estados Unidos controlaban el canal, y la mayoría de los puestos de dirección fueron confiados a ciudadanos norteamericanos.

Desde la independencia, adquirida en 1903, la vida política de Panamá ha tenido sobresaltos, habiendo mucho en juego en las relaciones a menudo tensas con el vecino norteamericano.

En 1968, a continuación de una serie de discutidas elecciones y de crisis constitucionales, el general Omar Torrijos, comandante de la guardia nacional, tomó el poder. A la muerte de Torrijos, en 1981, su ministro de Defensa, el general Manuel Antonio Noriega devino cada vez más influyente. En 1988, Eric Arturo Delvalle, vuelto presidente en 1985, intentó expulsar a Noriega, quien, luego, destituyó a Delvalle. Noriega gobernó como jefe de la Asamblea Nacional y decretó el estado de sitio.

El régimen de Noriega se volvió cada vez más represivo y corrupto. Las relaciones con los Estados Unidos se deterioraron, el presidente norteamericano, George Bush, llamó en mayo de 1989 al ejército y al pueblo panameño a derrocar a Noriega. En octubre de 1989, una tentativa de golpe de Estado contra Noriega fracasó, y el 20 de diciembre del mismo año los Estados Unidos enviaron tropas a Panamá (operación "Justa Causa"). Noriega se refugió en la nunciatura del



Vaticano, pero fue extraditado a los Estados Unidos; en 1990, los norteamericanos instalaron en el poder a Guillermo Endara. Reconocido culpable de tráfico de drogas, Noriega fue condenado, en 1992, a purgar una pena de prisión de 40 años en los Estados Unidos”<sup>9</sup>.

### **3.1.2. Gobierno y Política**

La República de Panamá es un Estado Independiente y Soberano, asentado en un territorio propio, en donde se observan y respetan los derechos individuales y sociales y donde la voluntad de las mayorías, está representada por el libre sufragio.

El Poder Público emana del pueblo y se ejerce por medio de tres Órganos: Legislativo; Ejecutivo y Judicial, armonizados en la separación, unidos en la cooperación y limitados por el clásico sistema de frenos y contrapesos.

Se encuentran 3 organizaciones independientes, cuyas responsabilidades están claramente definidas en la Constitución Política:

- La Contraloría General de la República: tiene la obligación de fiscalizar los fondos públicos.
- El Tribunal Electoral, que tiene que garantizar la libertad, la honradez y la eficacia del sufragio popular.
- El Ministerio Público, que vela por los intereses del Estado y de los municipios.

---

<sup>9</sup> <http://www.americas-fr.com/es/historia/panama.html>

### 3.1.3. Organización territorial

**Figura N° 9**  
**Organización territorial**



Fuente: Gobierno de Panamá

En la actualidad, la República de Panamá comprende 9 provincias, 3 comarcas indígenas con nivel de provincia y 2 comarcas indígenas con nivel de corregimiento<sup>10</sup>:

**Cuadro N° 19**  
**Provincias de Panamá**

Provincias	Pob. (2010)	Sup. (km <sup>2</sup> )	Capital
<b>Bocas del Toro</b>	125,461	3,643.9	Bocas del Toro
<b>Coclé</b>	228,676	4,927	Penonomé
<b>Colón</b>	232,748	4,868.4	Colón
<b>Chiriqui</b>	409.821	6.548	David

<sup>10</sup> Corregimiento es una división territorial o población dirigida por un corregidor o "Representante". También del mismo modo se designa el ejercicio de las funciones de corregidor, como el territorio jurisdiccional donde estas se ejercen.

<b>Provincias</b>	<b>Pob. (2010)</b>	<b>Sup. (km<sup>2</sup>)</b>	<b>Capital</b>
<b>Darién</b>	46,951	11,896.5	La Palma
<b>Herrera</b>	111.647	2.340,7	Chitré
<b>Los Santos</b>	89 592	3 809,4	Las Tablas
<b>Panamá</b>	1.713.070	11.887	Panamá
<b>Veraguas</b>	226,641	10,629.6	Santiago

Fuente: Gobierno de Panamá

Realizado por: Los Autores

**Cuadro Nº 20**  
**Comarcas Indígenas con nivel de provincia<sup>11</sup>**

<b>Comarcas</b>	<b>Pob. (2010)</b>	<b>Sup. (km<sup>2</sup>)</b>	<b>Capital</b>
<b>Emberá-Wounaan</b>	9,544	4.383,5	Unión Chocó
<b>Guna Yala</b>	31,557	2,340.7	El Porvenir
<b>Ngöbe-Buglé</b>	154.355	6.968	Llano Tugrí

Fuente: Gobierno de Panamá

Realizado por: Los Autores

<sup>11</sup> Autoridad de turismo de panamá <http://www.atp.gob.pa/>

### **Comarcas Indígenas con nivel de corregimiento**

- Kuna de Madugandí, cabecera Akua Yala
- Kuna de Wargandí, cabecera Mortí

Las provincias y comarcas con nivel de provincia se dividen en varios distritos (75 en total) y cada uno de éstos, en corregimientos (625 en total).

#### **3.1.4. Geografía**

La República de Panamá es una gran franja ístmica con una superficie total de 75.990 km<sup>2</sup>, y 2.210 km<sup>2</sup> de superficie de aguas territoriales, totalizando 78.200 km<sup>2</sup>.

El país se localiza en América Central entre los paralelos 7° 11' y 9° 37' de latitud norte.

Panamá limita, al norte, con el mar Caribe; al sur, con el océano Pacífico; al este, con la República de Colombia; y, al oeste, con la República de Costa Rica.

Fronteras: 555 km en total, de las que 225 km son con Colombia y 330 km con Costa Rica.

Costas: 2 490 km<sup>12</sup>

#### **3.1.5. Clima**

Panamá tiene un clima tropical y las temperaturas son altas durante el periodo seco que corresponde a los meses de enero, febrero y marzo. Las temperaturas sobre el lado del Mar Caribe del istmo son algo inferior que sobre el Pacífico, y pasa fácilmente a elevarse después del crepúsculo en la mayor parte del país. La temperatura es notablemente

---

<sup>12</sup> <http://www.presidencia.gob.pa/>

fresca en las partes más altas de las sierras, y más frías en la cordillera de Talamanca en Panamá occidental.

### 3.1.6. Demografía

Para el 2010, Panamá tenía una población censada de 3.322.576 habitantes. Esto la convierte en uno de los países menos poblado del continente americano. Entre 1950 y 2010 la población pasó de 839.000 Habitantes<sup>13</sup> a casi 3,3 millones de habitantes. Más del 70% de los panameños habita en áreas urbanas<sup>14</sup> y la mitad habita en la ciudad de Panamá y zonas conurbadas.

### 3.1.7. Lenguas

En Panamá se usan 19 lenguas, la lengua predominante y oficial es el español que tiene 2.100.000 hablantes. Hay 128.000 mil hablantes de Ngabere, 268.000 hablantes de Inglés, 57.000 hablantes del idioma kuna, 15.000 hablantes del árabe, 10.000 hablantes de Emberá norteño, 6.000 hablantes del dialecto del chino hakka.

- **Lenguas menores:** Hay 3.000 hablantes de Woun Meu y teribe, 2.500 hablantes de Buglere, 1.200 hablantes de japonés, 3,000 del francés. 1 5,000 del Patois (Patwa, ó Patúa)
- **Lenguas sin estadísticas:** El dialecto del chino, yue (cantonés), y las lenguas yídis oriental, hebreo y coreano también se hablan pero sus números no se conocen. El alfabetismo es entre el 87 y 88%.

### 3.1.8. Economía

La economía panameña responde mucho más a las necesidades del comercio internacional que a la demanda de su población. A pesar de lo que pudiera parecer el canal de Panamá influye, directamente, poco en el PIB, sólo da trabajo al 1% de la población activa, y los ingresos que

---

<sup>13</sup> «Eumed Demografía de Panamá».

<sup>14</sup> «Unicef en Panamá».

obtuvo Panamá durante el siglo XX equivalían al 6% del PIB. No obstante, el peso del Canal en la economía aumentó tras el traspaso definitivo el 31 de diciembre de 1999. Sin embargo, la actividad del comercio internacional que ha impulsado el Canal ha condicionado la economía de Panamá. Es una economía totalmente dolarizada y sin banco central. La presencia de puertos Francos, como Colón, de libre circulación de capitales y mercancías, y sin impuestos, ha propiciado la presencia de gran número de empresas. Panamá es el segundo país del mundo con la mayor flota mercante, después de Liberia, gracias a las «banderas de conveniencia». Debido a estas circunstancias, con frecuencia se ha considerado a Panamá un «paraíso fiscal», y ciertos países reprobaban a las empresas que se radican allí.

La economía de Panamá está muy centrada en el sector terciario, pero de él el subsector del comercio internacional y el financiero se lleva más de la cuarta parte del PIB. No obstante, y desde la asunción de la Zona del Canal por parte de Panamá, se ha intentado un cierto proceso de industrialización.

Panamá es un país de fuertes crecimientos económicos, por encima del 3% anual. El sector primario aporta muy poco al PIB. La agricultura supone el 7% del PIB y la minería el 1%. La industria y la construcción no aportan más del 12%. El resto pertenece a los servicios: comercio interno 9%, transportes y comunicaciones 9%, Zona Libre de Colón, 7%, Canal 6%, finanzas 8%, Administración pública 10%, etc., hasta sumar el 76% del PIB<sup>15</sup>.

### **3.1.9. Moneda**

La moneda oficial es el Balboa (B/.) que está permanentemente a la par del dólar norteamericano el cual es de uso legal en todo el país. El balboa está dividido en 100 centésimos, donde 50 equivalen a medio

---

<sup>15</sup> <http://www.yucatan.com.mx/20110302/nota-9/84423-panama-nicho-para-comerciar-.htm>

dólar, 25 a un cuarto de dólar, 10 a un décimo de dólar y 5 a cinco centésimos de dólar.

### 3.2. Análisis de la comercialización

La Corporación de Promoción de Exportación e Inversiones a través de su servicio al cliente informó acerca de la página <http://www.importadoresfrutales-panama.es.tl>, la misma es una página que reúne a empresas que requieren productos frutales, al ingresar al sitio web se encontró a las empresas a continuación descritas, la única observación es que para contactarse con la empresa que se requiere, la única forma es primero a través de [www.importadoresfrutales-panama.es.tl](http://www.importadoresfrutales-panama.es.tl)

#### 3.2.1. Empresas que requieren frutas en Panamá

A continuación se encuentran las empresas que presentan requerimiento de frutas en general en Panamá.

**Cuadro N° 21**

#### **Empresas que requieren frutas en Panamá**

<b>N°</b>	<b>Empresa</b>	<b>Contacto</b>
<b>1</b>	<b>Importadora y exportadora Hermanos Gago S.A.</b> Actividad: Importación de todo tipo de frutas y vegetales frescos y congelados, jamones, quesos, embutidos y carnes importadas.	Web: <a href="http://www.hermanosgago.com">www.hermanosgago.com</a>
<b>2</b>	<b>Representaciones J. Tejeira, S.A</b> Actividad: Agente Trader, Importador y Distribuidor de conservas de pescado,	Web: <a href="http://www.tejeira.com">www.tejeira.com</a>

	<p>enlatado de carne, puerco, pollo, frutas y conservas de Frutas para la República de Panamá. Importamos de Ecuador, Perú, Brasil, USA, Holanda, Trinidad, Tailandia y China.</p>	
<b>3</b>	<p><b>Distrifruver S.A</b></p> <p>Actividad: Nuestra empresa Distrifruver S.A pertenece al sector agroindustrial tenemos 14 años de trayectoria, nuestra marca ya está en, USA, España, Francia, Ecuador y Panamá. Capacidad de oferta actual dos container por mes de 40 surtidos en sabores de piña, maracuyá, mora, fresa, borjój, guayaba, lulo, tomate de árbol y guanábana.</p>	<p>Contacto: (507) 2- 8-193-76</p>
<b>4</b>	<p><b>Importadora y Exportadora LIA</b></p> <p>Actividad: Somos una empresa Panameña con más de 15 años de experiencia en el negocio de importación y distribución de productos agrícolas, distribuidores y comercializadores de productos alimenticios, en especial frutas, pulpa de frutas y congelados de frutas.</p> <p>Importamos desde Canadá, Holanda, USA, China, Chile, Perú, Ecuador, Panamá, entre otros.</p> <p>Algunos de los productos que</p>	<p>Contacto: importyexportlia@gmail.com</p>



	<p>proveemos son: Cebolla, Papa Americana, Ajo, Lenteja, Frijol, Aceite, Vinos, etc.</p> <p>Frutas como: Pera, Manzana, Piña, Melón, Sandía, Uvas, Borojón, etc.</p>	
<b>5</b>	<p><b>Chiriqui Land Company</b></p> <p>Actividad: Productor, exportador de Bananas, Importador de: Aguacate, Frutas frescas como uva, manzana, pera, etc; Verduras frescas, Jugo de Frutas, Ingredientes para Alimentos.</p>	Contacto: (507) 2-1-572-37
<b>6</b>	<p><b>Europanama Export - Import S.A</b></p> <p>Actividad: Productor, Exportador e Importador de Ananas, Frutas y Verduras.</p>	Contacto: (507) 6-3-4-683-01

Realizado por: Los Autores  
Fuente: [www.importadoresfrutales-panama.es.tl](http://www.importadoresfrutales-panama.es.tl)

### 3.2.2. Elección de la empresa contraparte

Se contactó con todas las empresas, de las cuales algunas estuvieron de acuerdo con importar el Borojón, y expusieron sus términos de negociación, a continuación se presentan los términos expuestos por cada una de estas:

**Cuadro N° 22**  
**Elección de la empresa contraparte de negociación**

<b>Empresa</b>	<b>Importadora y exportadora Hermanos Gago S.A.</b>	<b>Representaciones J. Tejeira, S.A</b>	<b>Importadora y Exportadora LIA</b>	<b>Distrifruver S.A</b>	<b>Chiriqui Land Company</b>	<b>Europanama Export - Import S.A</b>
<b>Términos de negociación FOB</b>	x	✓	✓	x	✓	x
<b>Cantidad menor a 5000 u</b>	x	✓	✓	x	x	x
<b>Pago Carta de Crédito</b>	✓	x	✓	x	x	✓
<b>Precio mayor o igual a 2,35</b>	x	x	✓	x	✓	✓
<b>Total</b>	1	2	4	0	2	2

Realizado por: Los Autores

Los criterios de elección que se han tomado fueron los que prestaran más facilidad de negociación, reducirán costos y prestarán seguridad en lo referente a la forma de pago.

Considerando los criterios de elección de la empresa, se eligió a la empresa Importadora y Exportadora LIA como su socio comercial, pues la misma aprueba todos los requerimientos en cuanto a términos de negociación, forma y cantidad de pago.

### 3.3. Estudio financiero

#### 3.3.1. Inversiones

**Cuadro Nº 23**

<b>Terrenos</b>				
Descripción	U. Medida	Cantidad	V/unitario	V/total
Terreno	hectáreas	5	\$8000	\$40.000

Realizado por: Los Autores

**Cuadro Nº 24**

<b>Obras civiles</b>					
Descripción	m2	Precio Unitario m2	Subtotal	Acabados	Total
Obras civiles	195	\$ 125,78	\$ 24.527,10	\$ 472,90	\$ 25.000,00

Realizado por: Los Autores

**Cuadro Nº 25**

<b>Cuantificación Muebles de oficina</b>			
Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Total
Escritorio	2	\$ 325,00	\$ 650,00
Sillas	8	25	\$ 200,00
Mesa de trabajo	2	\$ 325,00	\$ 650,00
Total			\$ 1.500,00

Realizado por: Los Autores

**Cuadro Nº 26**

<b>Equipo de Oficina</b>			
<b>Ítem</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
Computador	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Impresora Multifunción	1	140	\$ 140,00
Total			\$ 740,00

Realizado por: Los Autores

**Cuadro Nº 27**

<b>Vehículo</b>			
<b>Ítem</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
Camión JAC	1	\$ 28000	\$ 28000
Total			\$ 28000

Realizado por: Los Autores

**Cuadro Nº 28**

<b>Materiales Directos</b>			
<b>Ítem</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
Bolsas de polietileno	240	\$ 0,05	\$ 12,00
Abono			\$ 1.200,00
Cartones	240	\$ 0,10	\$ 24,00

Realizado por: Los Autores

**Cuadro N° 29**  
**Mano de Obra**

	<b>Sueldo</b>	<b>Décimo Tercero</b>	<b>Décimo Cuarto</b>	<b>Aporte IESS</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Anual</b>
<b>Obrero 1</b>	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 35,48	\$ 327,48	\$ 4.513,74
<b>Obrero 2</b>	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 35,48	\$ 327,48	\$ 4.513,74
<b>Obrero 3</b>	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 35,48	\$ 327,48	\$ 4.513,74
<b>Obrero 4</b>	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 293,00	\$ 35,48	\$ 327,48	\$ 4.514,74
<b>Obrero 5</b>	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 294,00	\$ 35,48	\$ 327,48	\$ 4.515,74
<b>Obrero 6</b>	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 294,00	\$ 35,48	\$ 327,48	\$ 4.515,74
<b>Obrero 7</b>	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 294,00	\$ 35,48	\$ 327,48	\$ 4.515,74

Realizado por: Los Autores

**Cuadro N° 30**  
**Financiamiento**

	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
<b>Propio</b>	\$ 103.709,24	100%	\$ 103.709,24
<b>Financiado</b>	0	0%	\$ 0,00
<b>Total</b>			\$ 103.709,24

Realizado por: Los Autores

**Cuadro Nº 31**  
**Cuadro de inversiones**

	<b>Cantidad</b>	<b>Unitario</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Total</b>
<b>Inversión Fija</b>				\$ 96.440,00
Terreno			\$ 40.000,00	
Obras Civiles			\$ 25.000,00	
Bodega		\$ 25.000,00		
Muebles de Oficina			\$ 1.500,00	
Equipo de Oficina			\$ 740,00	
Vehículo Camión			\$ 28.000,00	
Herramientas			\$ 1.200,00	
<b>Inversión Intangible</b>				\$ 800,00
Estudio del Proyecto		\$ 800,00		
<b>Capital de Trabajo (mensual)</b>				\$ 6.469,24
<b>Materiales Directos</b>				
Bolsas de polietileno	240	\$ 0,05	\$ 12,00	
Abono			\$ 1.200,00	
Cartones	240	\$ 0,10	\$ 24,00	
<b>Mano de obra</b>				
Mano de obra			\$ 2.633,60	
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>			\$ 340,00	
Energía Eléctrica		\$ 70,00		
Mantenimiento		\$ 100,00		
Combustible		\$ 170,00		
<b>Gasto Administrativo</b>			\$ 615,00	
Sueldos		\$ 600,00		
Servicios Básicos		\$ 15,00		
<b>Gasto de Ventas</b>			\$ 1.644,64	
Sueldos		\$ 458,07		
Gastos de Exportación		\$ 1.186,57		
<b>Inversión Total</b>				\$ 103.709,24

Realizado por: Los Autores

### 3.3.2. Costo de Producción por embarque

Se toman en cuenta la realización de 1 embarque mensual

**Cuadro N° 32**  
**Costo de Producción x Embarque**

Rubro	cantidad	costo	total
<b>Materiales Directos</b>			
Bolsas de polietileno	240	\$ 0,05	\$ 12,00
Abono			\$ 1.200,00
Cartones	240	\$ 0,10	\$ 24,00
<b>Mano de obra</b>			
Mano de obra			\$ 2.633,60
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>			\$ 340,00
Energía Eléctrica		\$ 70,00	
Mantenimiento		\$ 100,00	
Combustible		\$ 170,00	
<b>Gasto Administrativo</b>			\$ 615,00
Sueldos		\$ 600,00	
Servicios Básicos		\$ 15,00	
<b>Gasto de Ventas</b>			\$ 1.644,64
Sueldos		\$ 458,07	
Gastos de Exportación		\$ 1.186,57	
<b>Total</b>			\$ 6.469,24

Realizado por: Los Autores

### 3.3.3. Costo Total Anual

**Cuadro Nº 33**  
**Costos**

	<b>Costo Fijo</b>	<b>Costo Variable</b>
<b>Materiales Directos</b>		
Bolsas de polietileno		\$ 144,00
Abono		\$ 14.400,00
Cartones		\$ 288,00
<b>Mano de obra</b>		
Mano de obra	\$ 31.603,15	
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>		
Energía Eléctrica		\$ 840,00
Mantenimiento		\$ 1.200,00
Combustible		\$ 2.040,00
Depreciación		\$ 7.194,00
Amortización		\$ 160,00
<b>Gasto Administrativo</b>		
Sueldos	\$ 7.200,00	
Servicios Básicos	\$ 180,00	
<b>Gasto de Ventas</b>		
Sueldos	\$ 5.496,88	
Gastos de Exportación	\$ 14.238,84	
<b>Inversión Total</b>	<b>\$ 58.718,87</b>	<b>\$ 26.266,00</b>

Realizado por: Los Autores



## **Determinación de los ingresos**

El INIAP solo está dispuesto a vender al exterior 2500 unidades mensuales a un precio de 2.35 dólares, por lo tanto las exportaciones serán:

Borojó a exportar = 2500 unidades x 12 meses

Borojó a exportar = 30000 unidades

Ventas al exterior = 30000 unidades x 2.35 dólares

Ventas al exterior = 70500 dólares

Las ventas locales serán la cantidad de producción anual menos la cantidad que se van a exportar al precio local que es de un dólar con ochenta y cinco centavos

Unidades locales = 57500 unidades totales - 30000 unidades a exportar

Unidades locales de Borojó = 27500 unidades

Ventas Locales = 27500 unidades x 1.85 dólares

Ventas Locales = 50875 dólares

### 3.3.4. Estado de resultados

**Cuadro N° 34**  
**Estado de resultados**

INIAP		
Estado de Resultados (BOROJÓ)		
Al 31 de Diciembre 2011		
	Ventas	\$ 121.375,00
	Nacionales	\$ 50.875,00
	Exportaciones	\$ 70.500,00
-	Costo de Producción	\$ 57.869,15
=	Utilidad Bruta	\$ 63.505,85
-	Gastos de Administración	\$ 7.380,00
-	Gastos de Ventas	\$ 19.735,72
=	Utilidad antes de PT	\$ 36.390,13
-	Participación Trabajadores	\$ 5.458,52
=	Utilidad antes IR	\$ 30.931,61
-	Impuesto a la Renta	\$ 7.423,59
=	Utilidad Neta	\$ 23.508,02

Realizado por: Los Autores

Para la proyección de las ventas se ha tomado la inflación acumulada, la cual representa la pérdida del valor del dinero, la cual a octubre 2012 es de 4.94%.

### 3.3.5. Flujo de caja

#### Cuadro N° 35

#### Flujo de Caja

Flujo de Caja						
	0	1	2	3	4	5
<b>A. Ingresos Operacionales</b>						
Ventas		\$ 50.875,00	\$ 53.388,23	\$ 56.025,60	\$ 58.793,27	\$ 61.697,66
Exportaciones		\$ 70.500,00	\$ 73.982,70	\$ 77.637,45	\$ 81.472,74	\$ 85.497,49
<b>B. Egresos Operacionales</b>						
<b><i>Costo de Producción</i></b>						
Materiales Directos		\$ 14.832,00	\$ 15.564,70	\$ 16.333,60	\$ 17.140,48	\$ 17.987,22
Mano de obra		\$ 31.603,15	\$ 33.164,35	\$ 34.802,67	\$ 36.521,92	\$ 38.326,10
Costos Indirectos de Fabricación		\$ 4.080,00	\$ 4.281,55	\$ 4.493,06	\$ 4.715,02	\$ 4.947,94
Gastos de Administración		\$ 7.380,00	\$ 7.744,57	\$ 8.127,15	\$ 8.528,64	\$ 8.949,95
Gastos de Ventas		\$ 19.735,72	\$ 5.768,43	\$ 6.053,39	\$ 6.352,42	\$ 6.666,23
<b>C. Flujo Operacional</b>		<b>\$ 43.744,13</b>	<b>\$ 60.847,33</b>	<b>\$ 63.853,19</b>	<b>\$ 67.007,54</b>	<b>\$ 70.317,71</b>
<b>D. Ingresos No Operacionales</b>		<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 20.470,00</b>

Aportes de Capital						
Valor Residual						20.470,00
<b>E. Egresos No Operacionales</b>		<b>\$ 12.882,11</b>	<b>\$ 16.719,65</b>	<b>\$ 17.545,59</b>	<b>\$ 18.412,35</b>	<b>\$ 19.321,92</b>
Participación Trabajadores		\$ 5.458,52	\$ 7.084,60	\$ 7.434,57	\$ 7.801,84	\$ 8.187,25
Impuesto a la Renta		\$ 7.423,59	\$ 9.635,05	\$ 10.111,02	\$ 10.610,51	\$ 11.134,67
Adquisición de Activos Fijos	<b>\$ 96.440,00</b>					
Terreno	\$ 40.000,00					
Obras Civiles	\$ 25.000,00					
Muebles de Oficina	\$ 1.500,00					
Equipo de Oficina	\$ 740,00					
Vehículo Camión	\$ 28.000,00					
Herramientas	\$ 1.200,00					
Cargos Diferidos	<b>\$ 800,00</b>					
Capital de Trabajo	<b>\$ 6.469,24</b>					
<b>F. Flujo No Operacional D-E</b>	<b>(\$ 103.709,24)</b>	<b>(\$ 12.882,11)</b>	<b>(\$ 16.719,65)</b>	<b>(\$ 17.545,59)</b>	<b>(\$ 18.412,35)</b>	<b>\$ 1.148,08</b>
<b>G. Flujo Neto Generado C+F</b>	<b>\$ 103.709,24</b>	<b>\$ 30.862,02</b>	<b>\$ 44.127,68</b>	<b>\$ 46.307,60</b>	<b>\$ 48.595,19</b>	<b>\$ 71.465,79</b>
<b>H. Saldo Inicial de Caja</b>		<b>\$ 103.709,24</b>	<b>\$ 134.571,26</b>	<b>\$ 178.698,94</b>	<b>\$ 225.006,54</b>	<b>\$ 273.601,72</b>
<b>I. Saldo Final de Caja</b>	<b>\$ 103.709,24</b>	<b>\$ 134.571,26</b>	<b>\$ 178.698,94</b>	<b>\$ 225.006,54</b>	<b>\$ 273.601,72</b>	<b>\$ 345.067,52</b>

Realizado por: Los Autores

### 3.3.6. Estado de Situación Inicial

**Cuadro Nº 36**  
**Estado de Situación Inicial**

<b>Activo</b>			<b>Pasivo</b>	
<b>Corriente</b>		\$ 6.469,24	<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 0,00
Caja	\$ 6.469,24		<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	\$ 0,00
<b>Fijo</b>		\$ 96.440,00		
Terreno	\$ 40.000,00			
Obras Civiles	\$ 25.000,00			
Muebles de Oficina	\$ 1.500,00			
Equipo de Oficina	\$ 740,00		<b>Patrimonio</b>	
Vehículo Camión	\$ 28.000,00			
Herramientas	\$ 1.200,00		<b>Capital</b>	\$ 103.709,24
<b>Inversión Intangible</b>		\$ 800,00		
Estudio del Proyecto	\$ 800,00			
<b>Total Activos</b>		<b>\$ 103.709,24</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 103.709,24</b>

Realizado por: Los Autores

### 3.3.7. Balance General

**Cuadro Nº 37**  
**Balance General**

<b>Activo</b>			<b>Pasivo</b>	
<b>Corriente</b>		\$ 37.331,26	<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 0,00
Caja	\$ 37.331,26		<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	\$ 0,00
<b>Fijo</b>		\$ 89.246,00		
Terreno	\$ 40.000,00			
Obras Civiles	\$ 25.000,00			
Muebles de Oficina	\$ 1.500,00			
Equipo de Oficina	\$ 740,00		<b>Patrimonio</b>	
Vehículo Camión	\$ 28.000,00			
Herramientas	\$ 1.200,00		<b>Capital</b>	\$ 103.709,24
(-)Depreciaciones	\$ 7.194,00			
<b>Inversión Intangible</b>		\$ 640,00	<b>Utilidad</b>	\$ 23.508,02
Estudio del Proyecto	\$ 800,00			
(-)Amortización Intangibles	\$ 160,00			
<b>Total Activos</b>		<b>\$ 127.217,26</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 127.217,26</b>

Realizado por: Los Autores

### 3.4. Evaluación Financiera

#### 3.4.1. Valor actual neto

Para el cálculo del VAN se ha tomado una tasa de actualización de 9.47% que es la sumatoria de la inflación acumulada 4.94% y la tasa pasiva referencial fijada por el Banco Central del Ecuador 4.53%

La fórmula del Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Dónde:

$V_t$  Representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  Es el número de períodos considerado.

Para el cálculo del valor actual neto se ocupará el flujo neto generado y la inversión total, es decir la sumatoria de la inversión fija, intangible y capital de trabajo.

### Cuadro Nº 38

#### Valor Actual Neto

Años	Flujo de caja	Factor de actualización	Flujo de efectivo actual	Flujo de efectivo acumulado
		$1 / (1 + i)^n$		
0	-\$ 103.709,24	1	-\$ 103.709,24	-\$ 103.709,24
1	\$ 30.862,02	0,913492281	\$ 28.192,22	-\$ 75.517,02
2	\$ 44.127,68	0,834468147	\$ 36.823,14	-\$ 38.693,88
3	\$ 46.307,60	0,762280211	\$ 35.299,36	-\$ 3.394,51
4	\$ 48.595,19	0,696337089	\$ 33.838,63	\$ 30.444,12
5	\$ 71.465,79	0,636098556	\$ 45.459,29	\$ 75.903,41

Realizado por: Los autores

Fuente: Flujo de caja

El valor actual Neto es de \$ 75.903,41 al ser mayor que cero el plan es factible.

#### 3.4.2. Tasa interna de retorno

Representa en definitiva, porcentualmente cuánto el proyecto entrega a sus partícipes (inversionistas y financistas) con respecto a la inversión realizada.



Dicha evaluación permitirá conocer qué tan rentable será la ejecución del proyecto, los resultados obtenidos deberán ser analizados por el o los inversionistas para determinar si se ejecuta o no el proyecto.

Para el cálculo de la tasa interna se requiere un VAN negativo próximo a cero, para lo cual se aplicará una tasa de descuento del 31,55%, para la aplicación de la fórmula de la misma

**Cuadro Nº 39**  
**Valor Actual Neto (-)**

Años	Flujo de caja	Factor de actualización	Flujo de efectivo actual	Flujo de efectivo acumulado
		$1 / (1 + i)^n$		
0	-\$ 103.709,24	1	-\$ 103.709,24	-\$ 103.709,24
1	\$ 30.862,02	0,760167237	\$ 23.460,30	-\$ 80.248,94
2	\$ 44.127,68	0,577854228	\$ 25.499,37	-\$ 54.749,57
3	\$ 46.307,60	0,439265852	\$ 20.341,35	-\$ 34.408,23
4	\$ 48.595,19	0,333915509	\$ 16.226,69	-\$ 18.181,54
5	\$ 71.465,79	0,25383163	\$ 18.140,28	-\$ 41,26

Realizado por: Los autores  
Fuente: Flujo de caja

$$TIR = t1 + ((t2 - t1) (VAN1 / VAN1 - VAN2))$$

$$TIR = 9,47\% + (22,08\%) (0,9995)$$

$$\text{TIR} = 9,47\% + 22.07\%$$

$$\text{TIR} = 31.54\%$$

La tasa interna de retorno es 31,54% y al ser mayor a la tasa de oportunidad que se ha tomado como la suma de la inflación más la tasa que pagarían en el banco, se afirma que el plan es viable.

### 3.4.3. Relación beneficio-costos

$$\text{R b/c} = \frac{\sum \text{Ingresos Actualizados}}{\sum \text{Egresos Actualizados}}$$

$$\text{R b/c} \$ 179.612,65 / \$ 103.709,24$$

$$\text{R b/c} = \$ 1.73$$

El proyecto muestra una relación RB/C de 1.73 resultado mayor a la unidad, lo que significa que el plan obtiene un retorno de 73 centavos por cada dólar invertido, asignación a la que se puede calificar como económicamente eficiente.

### 3.4.4. Periodo de recuperación de la inversión

Para el cálculo del periodo de recuperación de la inversión, se determinará hasta qué año se recupera el monto principal y el faltante se lo realiza por regla de tres

### Cuadro Nº 40

#### Período de recuperación de la inversión

Periodos	Inversión	Flujos	Flujos Acumulados
0	\$ 103.709,24		
1		\$ 30.862,02	\$ 30.862,02
2		\$ 44.127,68	\$ 74.989,70
3		\$ 46.307,60	\$ 121.297,30
4		\$ 48.595,19	\$ 169.892,49
5		\$ 71.465,79	\$ 241.358,28

Realizado por: Los Autores

Como se puede observar la recuperación será entre el segundo y tercer año, para determinarlo exactamente se realizará una regla de tres, considerando que, si \$ 46.307,60 (3er año) se hace en un año, el faltante para recuperar la inversión que \$ 28.719,54 (\$ 103.709,24 - \$ 74.989,70) en que tiempo se hará:

$$\begin{array}{r} \text{flujos} \qquad \text{años} \\ \$ 46.307,60 \qquad 1 \\ \\ \$ 28.719,54 \qquad 0,620190633 \end{array}$$

Para el cálculo más exacto se transformará 0,620190633 años a meses a través de una regla de tres.

$$\begin{array}{r} \text{años} \qquad \text{días} \\ 1 \qquad \qquad 12 \\ \\ 0,620190633 \qquad 7,442287592 \end{array}$$

El periodo de recuperación de la inversión es de 2 años 7 meses, y dado que el proyecto tiene un periodo de evaluación de 5 años, en general la puesta en marcha del mismo es recomendable.

## CAPÍTULO IV

### 4. PLAN DE EXPORTACIÓN

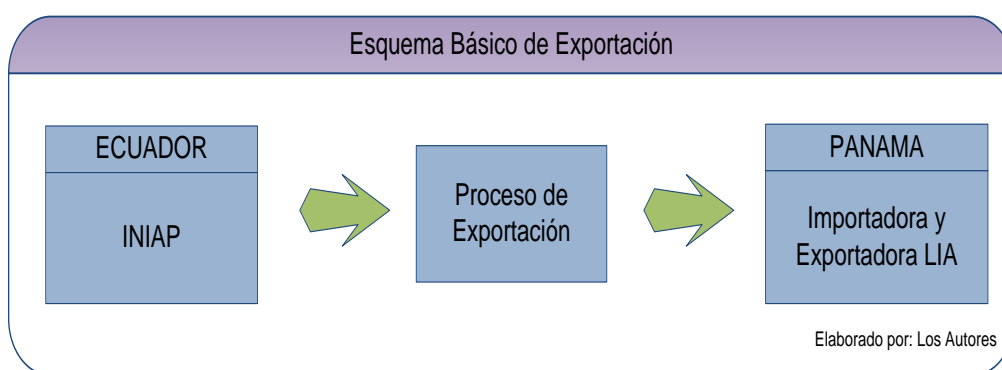
El exportar no sólo significa una cuestión de vender bienes o servicios a un determinado país sino que además es entregar un excelente producto o sea que de una calidad excelente y con una atención adecuada precisa para lograr el éxito deseado.

El presente plan de exportación se diseñará de forma flexible de tal manera que se puedan generar cambios futuros para adaptarlo a la realidad actual de un momento dado.

#### 4.1. Esquema Básico de Exportación

Figura N° 10

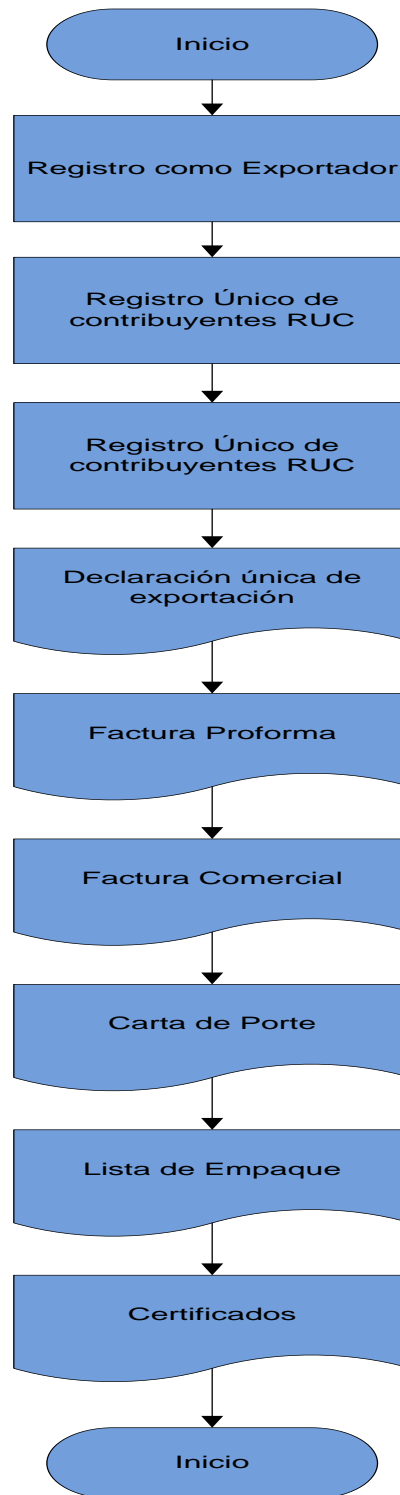
#### Esquema Básico de Exportación



Se debe tener en cuenta que se realiza una exportación indirecta, debido a que el borjón será comercializado por la Importadora y Exportadora LIA y la misma añadirá su marca al producto, por lo tanto usará sus propios canales de distribución y todo lo concerniente a lo que refiere a la publicidad.

**Figura N° 11**

**Información de los requisitos y documentos a presentar**



Realizado: por los Autores

#### **4.4.1. Requisitos y documentos para exportar**

##### **4.4.1.1. Registro como exportador**

Se lo realiza directamente en el sitio Web de la SENA E (<http://www.aduana.gob.ec/>): llenando el formulario electrónico previsto para el caso; la SENA E le asigna clave y nombre de usuario

##### **4.4.1.2. Documentos para exportar**

###### **Registro único de contribuyentes (ruc)**

Las personas naturales o jurídicas deben tener el RUC debidamente actualizado en el SRI (Servicio de Rentas Internas), estar catalogadas como exportadores en estado activo y con autorizaciones vigentes para: Emitir facturas o comprobantes de venta y guías de remisión

###### **Declaración Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.)**

Todas las exportaciones deben presentarse en la Declaración Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.) y llenarlo según instrucciones contenidas al reverso del referido documento para obtener la aprobación en los bancos corresponsales del Banco Central del Ecuador de la ciudad donde se trasmite la exportación.

###### **Factura Proforma**

Generalmente se utilizan hojas con membrete para confeccionarla; la descripción debe ser lo más detallada posible y los datos que debe contener son los siguientes:

- Datos del Exportador
- Nombre,
- Dirección

- Teléfono
- Factura Pro Forma N°
- Fecha y lugar de emisión
- Datos del Importador
- Nombre
- Dirección
- Teléfono
- Cantidad y descripción de la mercadería Precio unitario  
Precio total
- Condiciones de entrega, plazo y forma de pago,  
incluyendo el Incoterm.
- Plazo de validez.
- Firma del exportador.

Nota: No es imprescindible cumplir con ningún tipo de formalidad establecida por el SRI

## Figura N° 12

### Factura Proforma

#### Pro-forma Invoice

<b>AIRWAYBILL NO:</b>	<b>DATE OF EXPORTATION:</b>	
<b>ABN NO:</b>	<b>INVOICE NO:</b>	<b>REF NO:</b>
<b>EXPORTER/SHIPPER</b>	<b>CONSIGNEE</b>	
	<b>Company Name:</b>	
	<b>Address:</b>	

<b>COUNTRY OF EXPORT:</b>	<b>MANUFACTURER'S NAME (if not Shipper)</b>
<b>COUNTRY OF ULTIMATE DESTINATION</b>	<b>Address:</b>

ITEMS	FULL DESCRIPTION OF GOODS	QTY	PART#	COUNTRY OF HPTR	AHECC CODE	UNIT VALUE	TOTAL VALUE

<b>GST:</b>	
<b>FREIGHT:</b>	
<b>INSURANCE:</b>	

PLEASE STATE IF GOODS ARE DUTY DRAWBACK  
PLEASE STATE IF GOODS ARE HAZARDOUS

**CURRENCY:**  
**GRAND TOTAL:**

<b>REASON FOR EXPORT (SAMPLE /SALE/REPAIR):</b>	
---	--

<b>PERMIT NO:</b> (If applicable)	<b>ENCRPTION CODE:</b> (If applicable)
--------------------------------------	---

I declare all the above information to be true and correct to the best of my knowledge and that the goods are of the origine specified above.

**FOR & ON BEHALF OF:**

**COMPANY:**

**NAME:**

**POSITION:**

**SIGNATURE:** \_\_\_\_\_

**DATE:** \_\_\_\_\_

Fuente: adexdatatrade.com



## **Factura Comercial:**

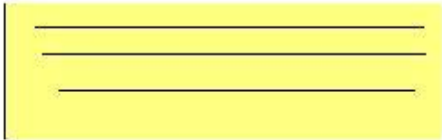
Es emitida por el exportador, y contiene:

- Los nombres del Exportador e Importador, con sus respectivas direcciones y datos.
- Los detalles técnicos de la mercadería
- Fecha y lugar de emisión
- La unidad de medida
- Cantidad de unidades que se están facturando
- Precio unitario y total de venta
- Moneda de venta,
- Condición de venta,
- Forma y plazos de pagos,
- Peso bruto y neto,
- Marca,
- Número de bultos que contiene la mercadería y
- Medio de transporte
- Firmada al pie por alguna persona responsable de la empresa o del sector de Comercio Exterior.

## Figura N° 13

### Factura Comercial

#### FACTURA COMERCIAL

EMPRESA EXPORTADORA: Direccion:..... Telefono / Fax:..... E-mail:.....							
Señores: EMPRESA IMPORTADORA: Direccion:..... Atencion:..... INVOICE (FACTURA COMERCIAL) N°.....				Nombre de Contacto:..... Nuestra referencia:..... N° Cliente:..... N° de Orden de Pedido:..... Fecha:.....			
La mercancia ha sido enviada en: Dimensiones Embalaje: Grossweight (Peso Bruto): 231,524.60 kg Netweight (Peso Neto): 230,000.00 kg Marks (marcas): CALLAO PERU Via: Maritima Made in: Brasil							
ITEM	CANTIDAD	UNID.	DESCRIPCIÓN DE MERCANCIAS	PARTIDA ARANCELARIA	MONEDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
01	CONTAINERS 14 (9,200 BAGS)	230	TM DE POLIPROPILENO PROLEM			USD / MT 760.87	USD 175,000.00
			FOB VALUE				175,000.00
			FREIGHT VALUE				25,700.00
			CFR CALLAO				200,700.00
			FREIGHT PREPAID				
INCOTERM: CFR CALLAO				TOTAL FACTURADO			200,700.00

Fuente: adexdatatrade.com

### **Carta de Porte:**

Es el documento más importante en la carga terrestre dado que cumple las mismas funciones que el conocimiento de embarque marítimo, es decir que concede la titularidad de la mercadería al poseedor del mismo; por lo general, este es emitido por la compañía de transporte terrestre, y en el figuran los siguientes datos:

- Exportador.
- Consignatario.
- Importador.
- Lugar y fecha de emisión.
- Detalle de la carga: peso, cantidad, volumen, bultos, descripción.
- Flete, si es pagado o pagadero en destino y monto.
- Ruta y plazo del transporte.
- Marcas y números.
- Aduana de salida del país exportador y aduana de entrada del país importador.
- Formalidades para el despacho de la mercadería.
- Declaración del valor de la mercadería.
- Documentos anexos (copias de factura, certificados, etc.)
- De acuerdo a los requerimientos bancarios y de lo oportunamente acordado entre el exportador y el importador, los documentos originales de la mercadería pueden viajar con el medio de transporte o ser enviados por separado.

## Figura N° 14

### Carta de Porte

#### MANIFIESTO DE CARGA TERRESTRE / CARTA PORTE

1 IDENTIFICACION DEL TRANSPORTISTA		COD.		2 REGISTRO ADUANA	
1.2 DIRECCION					NUMERO F.NUMERAC. ESPECIALISTA
3 IDENTIFICACION DE VEHICULOS		PLACAMATRICULA	PLACAMATRICULA		
PLACAMATRICULA		PLACAMATRICULA	PLACAMATRICULA		
4 DATOS DEL TRANSPORTE		4.1 PAIS DE EMBARQUE	COD.	4.2 PUERTO D EMBARQUE	
4.3 ADUANA DE DESTINO		COD.	4.4 TERMINAL DE ALMACENAMIENTO		COD.
4.5 CARTA PORTE N°	4.6 CONSIGNATARIO	4.7 MARCAS/PRECINTOS	4.8 CANTIDAD DE BULTOS	4.9 DESCRIPCION DE MERCANCIAS	1.10 PESO BRUTO (KGS)
TARA VEHICULO KGS		TOTAL DE BULTOS		TOTAL PESO BRUTO(Kgs.)	
5 CONTROL ADUANA FRONTERIZO			6 TERMINAL DE ALMACENAMIENTO		
AUTORIZACION DE TRASLADO AL ALMACEN FECHA SALIDA ..... HORA DE SALIDA ..... FIRMA-SELLO			FECHA DE RECEPCION ..... HORA DE RECEPCION ..... FIRMA-SELLO		
7 TRANSPORTISTA			8 OBSERVACIONES		
FECHA DE ELABORACION ..... FECHA TERMINO DE DESCARGA ..... FIRMA-SELLO					

Fuente: adexdatatrade.com

## **Lista de Empaque - Packing List**

Su finalidad es informar el contenido, peso bruto y neto de la mercadería a ser exportada, de acuerdo a como se encuentra embalada; la emite el exportador en hoja membrete de la empresa, y los principales datos que figuran en ella son:

- Datos del exportador.
- Datos del importador.
- Marcas y números de los bultos.
- Lugar y fecha de emisión.
- Modo de embarque
- Cantidad de bultos y descripción de la mercadería.
- Total de los pesos brutos y netos.
- Tipo de embalaje.
- Firma y sello del exportador.

Habitualmente, este documento no es muy exigido en las operaciones de comercio internacional, dependiendo este factor de la naturaleza de las mercaderías.

Por lo general, se lo solicita en grandes embarques, o en aquellos donde existen variedad de tipos de mercadería.

Si el embarque contiene un solo tipo de mercadería, este documento puede ser obviado.

Figura N° 15

Lista de Empaque - Packing List

PACKING LIST					
SELLER/SHIPPER (Name, Full Address, Country)		Invoice Date and Number	Customer Order Number		
		Other References			
		Tax Identification Number (EIN)			
CONSIGNEE (Name, Full Address, Country)		Buyer (if Other than Consignee)			
Port of Lading		Terms and Conditions of Delivery and Payment (Incoterms)			
Final Destination	Exporting Carrier	FOB WRKS (Location)			
Country of Origin		Currency of Sale US Funds			
Marks and Numbers	Total Number of Packages	Total Gross Weight (kg)	Cubic Meters		
Complete Commodity Description and Country of Manufacture		Quantity	Unit of Measure	Weight	
				Lbs.	Kilos
TOTAL					

Fuente: adexdatatrade.com

#### **4.4.1.3. Certificados**

La exportación de ciertos productos requiere un registro del exportador, autorizaciones previas o certificados entregados por diversas instituciones. Entre los certificados tenemos:

#### **4.4.1.4. Certificados Sanitarios**

a) Certificado Sanitario para las exportaciones de productos pesqueros en estado fresco y para frutas y hortalizas frescas, a la Unión Europea otorga el Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez.

b) Certificados fitosanitarios para exportar productos agrícolas en cualquiera de sus formas, se extiende a través del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria SESA-MAG.

c) Certificado Zoosanitario para la exportación de animales, productos y subproductos de origen animal, otorga el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria -SESA-MAGAP.

d) Certificado Ictiosanitario para productos del mar y sus derivados, lo confiere el Instituto Nacional de Pesca -INP.

#### **4.4.1.4.1. Certificado de Origen**

Cualquier tipo de producto requiere de un Certificado de Origen para comprobar su procedencia en el país de destino con el objeto de verificar el cumplimiento de las normas internacionales de origen y aplicación de preferencias arancelarias otorgadas por el país de destino. Este certificado es emitido en el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y por las Cámaras de Comercio, Industrias o Producción, para países de destino en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Comunidad Andina de Naciones (CAN) y MERCOSUR.

## **TRÁMITE A SEGUIR:**

1. Registro en el Sistema de Identificación Previa a la Certificación de Origen en el sitio web del MIPRO, consignando los datos generales del exportador y de las subpartidas que se exportan.
2. Visita de verificación en la empresa productora si se trata de la primera exportación o si existe perfil de riesgo que puede motivar observaciones de las aduanas de destino.
3. Elaboración del informe técnico por parte del funcionario delegado para la verificación, que concluye si la mercancía a exportar, cumple o no las reglas de origen según el mercado de exportación.
4. Comunicación del resultado al usuario.
5. El usuario cancela el valor del Certificado de origen (usd 10.00).
6. El usuario llena los datos del Certificado de origen.
7. El funcionario habilitado revisa el contenido del certificado de origen, verifica la información con otros documentos como la factura, luego procede a legalizar el certificado de origen, a través de la firma y sello que se encuentra registrado en las Aduanas de los países de destino.

## **VIGENCIA:**

Los certificados de origen cuentan con una vigencia determinada a partir de la fecha de validación por la Entidad Competente, para hacer efectiva la preferencia arancelaria:

- COMUNIDAD ANDINA Y ALADI: 180 días
- S.G.P.: 10 meses
- TLC G-3: 1 año
- CARICOM: 180 días
- PANAMA: 180 días
- CAN-MERCOSUR: 180 días



Figura N° 16

Certificado de Origen



CERTIFICADO DE ORIGEN CERTIFICATE OF ORIGIN			A N° 009219
<p>LA FEDERACION ECUATORIANA DE EXPORTADORES - FEDEXPOR. CERTIFICA LAS MERCADERIAS. <i>The Ecuadorian Federation of Exporters FEDEXPOR. Certifies that the merchandises.</i></p> <p>DECLARADOS EN FACTURA COMERCIAL No. _____ Y FORMULARIO UNICO DE EXPORTACION No. _____ <i>Declared in Commercial Bill No. _____</i></p> <p>POR _____ <i>by</i></p> <p>EMBARCADOS EN _____ REPUBLICA DEL ECUADOR <i>Shipped at the port of</i></p> <p>EN EL TRANSPORTE _____ DE BANDERA _____ <i>On the vessel of flag</i></p> <p>CON DESTINO A _____ <i>bound for</i></p> <p>Y CONSIGNADOS A _____ PARA _____ <i>and consigned to for</i></p> <p>SON DE ORIGEN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR <i>are of Ecuadorian origin</i></p>			
BULTOS PACKAGES		ARTICULOS ITEMS	
MARCAS MARKS	CANTIDAD QUANTITY	CLASE CLASS	DESIGNACION DE LAS MERCADERIAS
			<p style="text-align: right;">Quito, _____ del 200 _____</p> <p style="text-align: center;">FEDERACION ECUATORIANA DE EXPORTADORES FEDEXPOR</p>

Fuente: www.fedexpor.com

#### **4.4.1.4.2. Certificados de calidad**

- a) Para productos del mar y derivados, confiere el Instituto Nacional de Pesca.
- b) Para conservas alimenticias otorga el INEN.
- c) Para banano, café y cacao en grano, emiten los programas nacionales correspondientes

#### **4.4.2. Documentos a presentar por el INIAP**

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- RUC de exportador.
- Factura comercial.
- Registro como exportador a través de la página Web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- Documento de Transporte.
- Certificado Fitosanitario
- Declaración Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.)
- Certificado de Origen

#### **4.4.3. Trámites de exportación**

##### **Trámite en la aduana**

Aduana: Para el aforo deberá presentar:

- Factura comercial (4 copias), si existen diferencias entre el valor declarado y el valor exportado, se deberá presentar una nueva factura en original y cuatro copias para liquidación.
- Entrega de la mercadería en las bodegas de Aduana o Autoridad Portuaria.

### Trámite de Embarque

- Constatación del pago de derechos y gravámenes arancelarios, de ser el caso.
- Recibo de pago de tasas por almacenamiento, carga, muellaje, vigilancia, etc.
- Entrega a la Aduana de cuatro copias del documento de embarque definitivo emitido por el transportista.

**Cuadro Nº 41**  
**Trámites obligatorios**

<b>Producto</b>	<b>Trámite</b>	<b>Tramitación</b>
<b>Café</b>	Código de la Organización Internacional del Café,  OIC	MIC
<b>Café</b>	Inscripción del exportador	COFENAC
<b>Café (excepto industrializado)</b>	Contribución Agrícola: 2% del valor FOB (Ley Especial del Sector Cafetalero).	Pago en Banco
<b>Café</b>	Certificado de Calidad y Variedad de Café	MAGAP, ANECAFE y COFENAC
<b>Cacao en grano y derivados</b>	Certificado de Calidad	ANECACAO
<b>Cacao y derivados (licor, pasta, manteca, torta, polvo de cacao, otros).</b>	Certificado de calidad	Corporación Bolsa Nacional de productos Agropecuarios

<b>Productos del mar y acuícola, a USA.</b>	Certificado de Aplicación de Normas de la Reglamentación HACCP.	Instituto Nacional de Pesca
<b>Productos del mar para empresas emparadoras</b>	Clasificarse en la Dirección General de Pesca como productor-exportador	Instituto Nacional de Pesca
<b>Sector maderero</b>	Permiso especial de transporte (Guía Forestal)	Distrito Forestal
<b>Banano y plátano</b>	Aportación para reconstrucción de carreteras: 0.7%	CORPECUADOR

Fuente: CORPEI

Elaborado por: Los autores

#### **Cuadro N° 42**

##### **Trámites Obligatorios: Autorizaciones Previas**

<b>Organismo</b>	<b>Producto</b>
MAGAP, a través del INEFAN	Vida silvestre en proceso de extinción o sus productos, cuando la exportación se realiza con fines científicos, educativos o de intercambio.
Ministerio de Defensa Nacional	Para armas, municiones, explosivos, etc.
Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes o Psicotrópicas, CONSEP	Para plantas, sustancias estupefacientes o psicotrópicas, insumos, componentes, preparados, derivados, etc. u otros productos químicos.

Comisión de Energía Atómica	Para minerales radioactivos
Directorio del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural de la Nación  MAGAP MAGAP/MIC  Comisión Nacional Automotriz	Para bienes pertenecientes al Patrimonio Nacional que son exportados con carácter temporal para exhibición u otros fines  Exportaciones de productos químico-biológicos y demás, de uso veterinario.  Exportaciones de madera rolliza, productos forestales semielaborados, gomas, resinas, cortezas, frutos, bejucos, raíces, leña, carbón.  Exportaciones del sector automotriz
MIC/Subsecretaría de Recursos Pesqueros y/o Dirección General de Pesca	Especies marinas en vías de extinción, aletas de tiburón.

Fuente: CORPEI

Elaborado por: Los autores

### Cuadro N° 43

#### Trámites Complementarios: Certificados no Exigibles

<b>Certificado de Calidad</b>	
Instituto Nacional de Pesca	Productos del mar y derivados
Instituto Ecuatoriano de Normalización	Conservas alimenticias
Respectivos Programas Nacionales	Café y cacao
<b>Certificado de Origen</b>	
Garantiza el origen de los productos a fin de que, gracias a las preferencias arancelarias existentes entre ciertos países; el importador pueda justificar la exoneración total o parcial de los impuestos arancelarios.	
MIC	Todos los productos y mercados
FEDEXPOR - CÁMARAS	Países ALADI y CAN
<b>Certificados sanitarios</b>	
Departamento de Sanidad Vegetal del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, SESA, o Inspector de Cuarentena Vegetal en puertos, aeropuertos y aduanas.	<u>Certificado fitosanitario:</u> para productos de origen vegetal no industrializados.

SESA	<u>Certificado de residualidad de plaguicidas:</u> para flores naturales exportadas a Uruguay
Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez	<u>Certificado sanitario:</u> para exportar frutas y hortalizas frescas a la UE
Departamento de Sanidad Animal del Ministerio de Agricultura, SESA	<u>Certificado zoosanitario:</u> para exportar animales, productos y subproductos de origen animal.
Veterinario acreditado	<u>Certificado de vacunación y/o salud:</u> para exportar animales vivos.
Instituto Nacional de Pesca	<u>Certificado ictosanitario:</u> para productos del mar y derivados.
Instituto Izquieta Pérez	Certificado sanitario: para exportar

productos del mar frescos a la Comunidad Económica Europea
<b>Registro sanitario</b>
Productos alimenticios industrializados, aditivos, medicamentos o materia prima para elaborarlos, productos farmacéuticos, productos de tocador, plaguicidas. Se solicita registro para exportación, adjuntando documentos y muestras al Instituto de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez.
<b>Certificado de libre venta en el país</b>
Aplicable a medicinas, alimentos, productos de higiene o cosméticos, plaguicidas, material médico quirúrgico Trámite en el Ministerio de Salud Pública
<b>Certificado de elegibilidad de cuotas</b>
Para exporta azúcar a Estados Unidos. Trámite en la Embajada de Estados Unidos y el Ministerio de Industrias y Competitividad.
<b>Factura o visa consular</b>
Pueden exigirla en Argentina, Colombia, Haití, Honduras, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, Portugal, Nigeria.

Fuente: CORPEI

Elaborado por: Los autores



#### **4.4.4. Cronograma**

El plan de exportación se lo ha diseñado para que se ejecute en el primer trimestre del año 2013, a continuación se presentan las diferentes actividades que se tendrán que realizar para la exportación.

**Cuadro N° 44**

**Cronogramas de Actividades**

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	T1 13				T2 13
					ene	feb	mar	abr	
1	Estudiar la factibilidad de exportacion	01/01/2013	01/02/2013	24d	[Barra amarilla]				
2	Determinar la Cantidad que se podrá exportar	04/02/2013	25/02/2013	16d		[Barra amarilla]			
3	Registro en el Servicio de Aduanas del Ecuador SENA E	26/02/2013	07/03/2013	8d			[Barra amarilla]		
4	Contactar con la Empresa Importadora y Exportadora LIA	08/03/2013	02/04/2013	18d			[Barra amarilla]		
5	Aplicar plan de exportación	03/04/2013	03/06/2013	44d				[Barra amarilla]	

Elaborado por: Los autores

#### 4.4.5. Acuerdos comerciales de Ecuador

**Cuadro N° 45**  
**Acuerdos comerciales de Ecuador**

<b>Acuerdos multilaterales</b>	
País(es) miembros	Fecha de suscripción
Miembros de la OMC	21 enero 1996
<b>Uniones aduaneras</b>	
País(es) miembros	Fecha de suscripción
Comunidad Andina	26 mayo 1969
<b>Acuerdos Marco</b>	
País(es) miembros	Fecha de suscripción
Comunidad Andina- MERCOSUR (ACE 59)	18 octubre 2004
Comunidad Andina- MERCOSUR (ACE 56)	06 diciembre 2002
<b>Acuerdos de alcance parcial</b>	
País(es) miembros	Fecha de suscripción
Comunidad Andina - Argentina (ACE 48)	29 junio 2000
Comunidad Andina - Brasil	12 agosto 1999

(ACE 39)	
Cuba (ACE 46)	10 mayo 2000
Chile (ACE 65)	10 marzo 2008
México (ACE 29)	31 mayo 1993
Paraguay	15 setiembre 1994
Uruguay	01 mayo 1994

Fuente: SICE Sistema de información sobre comercio exterior  
[http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUagreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUagreements_s.asp)

Elaborado por Los Autores

Como se puede observar no existe ningún acuerdo comercial con la república de Panamá.

#### **4.4.6. Regímenes aduaneros**

##### **Exportación a consumo**

Las mercaderías nacionales o nacionalizadas salen del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior.

##### **Exportación temporal con reimportación en el mismo estado**

Permite la salida del territorio aduanero de mercaderías nacionales o nacionalizadas, para ser utilizadas en el extranjero, durante cierto plazo, con un fin determinado y son reimportadas sin modificación alguna; salvo la depreciación normal por el uso. Es un régimen suspensivo del pago de impuestos. Se tramita en Aduana.

### **Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo**

Permite la salida del territorio aduanero de mercaderías nacionales o nacionalizadas, durante cierto plazo, para ser reimportadas luego de un proceso de transformación, elaboración o reparación. Es un régimen suspensivo del pago de impuestos. Se tramita en Aduana.

### **Reexportación**

Cuando retornan al país mercaderías exportadas a consumo definitivo por haber sido rechazadas en el país de destino, por falta de cumplimiento del comprador, por fuerza mayor, etc. o por tratarse de elementos auxiliares que sirvan para la exportación del producto (canillas, tubos, conos o carretas) y de acuerdo a lo que indique la Ley Orgánica de Aduanas; estarán exentas del pago de tributos a la importación y el exportador tendrá derecho a la devolución del pago de los tributos por la exportación, a excepción de las tasas por servicios prestados, valor por el cual el Administrador de Aduanas le emitirá una nota de crédito.

### **Exportación bajo régimen de maquila**

Es un régimen suspensivo de pago de impuestos, que permite el ingreso de mercaderías por un plazo determinado, para luego de un proceso de transformación, ser reexportadas. Se tramita en el Ministerio de Finanzas, Banco Central y banco corresponsal. Ver Ley de Maquila: Ley 90 de agosto 1990

### **Ferías internacionales**

Es un régimen especial aduanero por el cual se autoriza el ingreso de mercancías de permitida importación con suspensión del pago de tributos, por un tiempo determinado, destinadas a exhibición en recintos previamente autorizados, así como de mercancías importadas a consumo con fines de degustación, promoción y decoración, libre del

pago de impuestos, previo el cumplimiento de los requisitos y formalidades señaladas en el reglamento.

El régimen aduanero al cual la corporación se apegas es el régimen de consumo.

#### **4.4.7. Elección de la forma de pago**

En los contratos comerciales se establecen condiciones de entrega de las mercancías, forma de pago, garantías, seguros, reparto de costos y riesgos del transporte entre las partes, la mayoría de transacciones se efectúan mediante el pago contra presentación de documentos o pago documentario.

Las formas de pago más convenientes para el tipo de producto y considerando que ambas empresas tiene un alto grado de seriedad son:

**Pago a la vista.-** El comprador recibe la factura del vendedor y paga por adelantado o en la fecha convenida, sin más formalidades;

**Pago por documentos.-** Este es un sistema muy utilizado, pues los documentos que existen de por medio entre exportador e importador, constituyen la base que evidencia la exportación, o sirve como prueba de que la exportación ha sido ya efectuada.

Y por último en esta investigación se destaca la utilización de la carta de crédito o crédito documentario que es uno de los métodos más utilizados, conocidos y convenientes.

**Crédito documentario.-** Las posibilidades de que el importador rechace la mercadería o no quiera pagar es mínima o inexistente con esta modalidad de pago: crédito documentario, ya que no deja esta libertad al comprador, porque no dispone más del monto de la transacción que ha sido bloqueado por el Banco del importador.

**Procedimiento.-** Un Banco del Exterior a nombre y cuenta del importador emite una obligación de pago en favor del exportador a través de un Banco Corresponsal, una vez que se hayan cumplido todas y cada una de las condiciones estipuladas en dicha carta de crédito.

Por lo tanto se recomienda a la empresa utilizar el crédito documentario el mismo que presta muchas facilidades y seguridad de pago

#### **4.4.8. Incoterms**

Los incoterms (acrónimo del inglés international commercial terms, 'términos internacionales de comercio') son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Se usan para dividir los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías.

La Convención sobre contratos para la venta internacional de mercancías de las Naciones Unidas (en inglés, CISG, U.N. Convention on Contracts for the International Sale of Goods) en su Parte III «Venta de las mercancías» (artículos 25-88) describe el momento en que el riesgo sobre la mercancía se transfiere del vendedor al comprador, pero reconoce que, en la práctica, la mayoría de las transacciones internacionales se rigen de acuerdo con las obligaciones reflejadas en los incoterms.

La CCI (Cámara de Comercio Internacional o ICC: International Chamber of Commerce) se ha encargado desde 1936 (con revisiones en 1953, 1980, 1990, 2000 y 2010) de la elaboración y actualización de estos términos, de acuerdo con los cambios que va experimentando el comercio internacional. Actualmente están en vigor los Incoterms 2010 (Desde el 1 de enero de 2011)

## **Definiciones de los términos 2010**

### **Grupo E – Entrega directa a la salida**

**Ex Works** en fábrica (lugar convenido).

El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus instalaciones: fábrica, almacén, etc. Todos los gastos a partir de ese momento son por cuenta del comprador.

El incoterm EXW se puede utilizar con cualquier tipo de transporte o con una combinación de ellos.

### **Grupo F – Entrega indirecta, sin pago del transporte principal**

#### **FCA**

*Free Carrier (named place)* franco transportista (lugar convenido).

El vendedor se compromete a entregar la mercancía en un punto acordado dentro del país de origen, que pueden ser los locales de un transitorio, una estación ferroviaria, (Este lugar convenido para entregar la mercancía suele estar relacionado con los espacios del transportista). Se hace cargo de los costes hasta que la mercancía está situada en ese punto convenido; entre otros, la aduana en el país de origen.

El incoterm FCA se puede utilizar con cualquier tipo de transporte: transporte aéreo, ferroviario, por carretera y en contenedores/transporte multimodal. Sin embargo, es un incoterm poco usado.

#### **FAS**

*Free Along side Ship (named loading port)* → 'franco al costado del buque (puerto de carga convenido).

El vendedor entrega la mercancía en el muelle pactado del puerto de carga convenido; esto es, al lado del barco. El incoterm FAS es propio de mercancías de carga a granel o de carga voluminosa porque se



depositan en terminales del puerto especializadas, que están situadas en el muelle.

El vendedor es responsable de las gestiones y costes de la aduana de exportación (en las versiones anteriores a Incoterms 2000, el comprador organizaba el despacho aduanero de exportación).

El incoterm FAS sólo se utiliza para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.

### **FOB**

Free On Board (named loading port) → ‘franco a bordo (puerto de carga convenido).

El vendedor entrega la mercancía sobre el buque. El vendedor contrata el transporte a través de un consignatario, pero el coste del transporte lo asume el comprador.

El incoterm FOB es uno de los más usados en el comercio internacional, se utiliza para transporte en barco, ya sea marítimo, fluvial o transporte aéreo.

### **Grupo C – Entrega indirecta, con pago del transporte principal**

#### **CFR**

Cost and Freight (named destination port) → ‘coste y flete (puerto de destino convenido)’.

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía pasa la borda del buque, en el país de origen.

## **CIF**

Cost, Insurance and Freight (named destination port) → 'coste, seguro y flete (puerto de destino convenido)'.

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador.

Como en el incoterm anterior, CFR, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía pasa la borda del buque, en el país de origen. El incoterm CIF es uno de los más usados en el comercio internacional porque las condiciones de un precio CIF son las que marcan el valor en aduana de un producto que se importa. Se debe utilizar para carga general o convencional, pero no se debe utilizar cuando se transporta en contenedores.

## **CPT**

Carriage Paid To (named place of destination) → 'transporte pagado hasta (lugar de destino convenido).

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen.

El incoterm CPT se puede utilizar con cualquier modo de transporte o con una combinación de ellos, como el transporte multimodal (carga en contenedor completo o en régimen de grupaje), aunque una parte del trayecto sea marítimo o fluvial.

## **CIP**

Carriage and Insurance Paid (To) (named place of destination) → 'transporte y seguro pagados hasta (lugar de destino convenido).

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. El riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador.

El incoterm CIP se puede utilizar con cualquier modo de transporte o con una combinación de ellos, como el transporte multimodal, aunque una parte del trayecto sea marítimo o fluvial.

## **Grupo D – Entrega directa en la llegada**

### **DAT**

Delivered At Terminal (named port): entregado en terminal (puerto de destino convenido).

El incoterm DAT se utiliza para todos los tipos de transporte. Es uno de los dos nuevos Incoterms 2010 con DAP. Reemplaza el incoterm DEQ.

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio), hasta que la mercancía se coloca en la terminal definida. También asume los riesgos hasta ese momento.

El Incoterm DEQ se utilizaba notablemente en el comercio internacional de graneles porque el punto de entrega coincide con las terminales de graneles de los puertos. (En las versiones anteriores a Incoterms 2000, con el Incoterm DEQ, el pago de la aduana de importación era a cargo del vendedor; en la versión actual, es por cuenta del comprador).

## **DAP**

Delivered At Place (named destination place) → entregado en un punto (lugar de destino convenido).

El Incoterm DAP se utiliza para todos los tipos de transporte. Es uno de los dos nuevos Incoterms 2010 con DAT. Reemplaza los Incoterms DAF, DDU y DES.

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio), hasta que la mercancía se ponga a disposición del comprador en un vehículo listo para ser descargado. También asume los riesgos hasta ese momento.

## **DDP**

Delivered Duty Paid (named destination place): 'entregada derechos pagados (lugar de destino convenido)'.

El vendedor paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino. El comprador no realiza ningún tipo de trámite. Los gastos de aduana de importación son asumidos por el vendedor.

El incoterm DDP se puede utilizar con cualquier modo de transporte, sobre todo en transporte combinado y multimodal.

## Cuadro N° 46

### Resumen de los Incoterms

	Carga a camión	Pago de tasas de exportación	Transporte al puerto de exportación	Descarga del camión en el puerto de exportación	Cargos por embarque en el puerto de exportación	Transporte al puerto de importación	Cargos por desembarque en el puerto de importación	Descarga en camiones desde el puerto de importación	Transporte al destino	Seguros	Paso de aduanas	Impuesto de importación
EXW	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FCA	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FAS	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FOB	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CFR	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIF	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Sí	✗ No	✗ No
CPT	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIP	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Sí	✗ No	✗ No
DAT	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
DAP	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No
DDP	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí

FUENTE: INCOTERMS 2011

Para un término dado, "Sí" indica que el vendedor tiene la responsabilidad de proveer el servicio incluido en el precio; "No" indica que es responsabilidad del comprador.

El INIAP negociará en términos FOB, por política de su contraparte.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

Las empresas con las cuales se hicieron los contactos trabajan a través de recursos informáticos como son el chat y los correos electrónicos lo que permite un contacto fácil y económico, además de la facilidad de hablar el mismo idioma.

En la actualidad, a nivel mundial el interés por el consumo de productos naturales con propiedades medicinales ha aumentado, en este grupo se encuentra el Borojó el cual se ha convertido en un fruto de alto interés para la industria de ingredientes naturales con fines nutricionales, cosméticos y farmacéuticos.

En el Ecuador en los últimos años han existido variaciones en las leyes de comercio internacional principalmente en la creación de barreras arancelarias, aunque en el momento en lo que respecta con Panamá no existen.

El INIAP solo puede exportar 5000 unidades de la fruta borojó cada dos meses, por la razón de que no puede desatender el mercado local, por la existencia de convenios y contratos, además de las seguridades que ofrece el mismo.

El plan de exportación respecto a los documentos y tramites se lo ha realizado de forma flexible para que se pueda variar las cantidades a exportar e inclusive la exportación de otros productos.

En lo relativo a los términos financieros se ha realizado la matriz de inversiones, el estado de resultados y el flujo de caja, con el cual se determinado el valor actual neto \$ 43.979,87, la tasa interna de retorno 29.08% la relación beneficio costo \$ 1. 43 y el periodo de recuperación de la inversión que es de 3 años 26 días.

## **Recomendaciones**

Se recomienda tener presente que para la exportadora el uso de herramientas informáticas es de vital importancia y que se necesita personal calificado que maneje paquetes informáticos, especialmente de internet y herramientas comunicativas y de negociación.

Se recomienda aumentar el cultivo y comercialización de la fruta borjón considerando el alto interés que la misma tiene en el exterior, dada sus amplias aplicaciones como ingrediente natural en el campo de la nutrición, cosmética y farmacéutica.

Se debe dar un seguimiento periódico a la creación de barreras arancelarias por parte de ambos gobiernos o cualquier ley que pueda afectar al libre desempeño de la exportación y seguir manteniendo el término de negociación FOB que reduce las obligaciones del INIAP. frente al transporte al exterior y el seguro.

Se recomienda realizar un plan de ampliación del cultivo de la fruta borjón o buscar relaciones de asociatividad con cultivadores locales con el fin de tratar de vender una mayor cantidad hacia el extranjero y aprovechar los precios más rentables que ofrece el mercado.

Teniendo en consideración que el plan de exportación se lo realizó de manera flexible, se recomienda realizar estudios técnicos para determinar la factibilidad de exportar otros de sus productos, entre estos semillas, plantas y otros frutos.

Dado que los indicadores como el valor actual neto, la tasa interna de retorno, la relación beneficio costo y el periodo de recuperación de la inversión muestran resultados positivos se recomienda poner en marcha el plan de exportación y así aprovechar la rentabilidad del mercado externo.

## **Resumen**

La presente tesis es un Plan de Exportación de la Fruta Borojó para el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP, ubicado en la Provincia de Orellana, Cantón La Joya de los Sachas, hacia Panamá.

Mediante el estudio se determinaron como afectan las variables macroeconómicas, sociales, políticas y tecnológicas al Instituto y a las Exportaciones, para tener una visión más amplia y así poder diseñar el Plan, tomando en cuenta las posibles afectaciones que pudieran surgir con el tiempo.

Se realizó un estudio técnico en el cual se describieron los requisitos para el cultivo del Borojó sus características agroecológicas y de adaptación así como los procedimientos para su cosecha y pos cosecha, continuando con el esquema se realizó un análisis de comercialización en el cual se eligió a la Empresa Panameña Importadora y Exportadora LIA. Que será la contraparte de las negociaciones.

En cuanto al Plan de Exportación se detallaron los requisitos, documentos, certificados y trámites a seguir para la exportación de la fruta Borojó, se hace referencia también a los regímenes aduaneros, determinando que el INIAP se acoge al régimen de consumo debido a que el Borojó es para consumo final en el país de destino, también se enlistan los términos de negociación Incoterms, determinando que el Incoterm a utilizar es el FOB (free onboard)

Y por último se hizo un estudio en el cual se muestra como se determinara la actividad exportadora a las utilidades de la empresa, se tomó como año base al 2011 y se aumentarán los gastos de exportación y las ventas por exportaciones, llegando a determinar una variación positiva en las utilidades, por lo cual se concluyó que el Plan es viable.



## Summary

### **PLAN OF EXPORTATION OF THE FRUIT BOROJÓ FOR THE AUTONOMOUS NATIONAL INSTITUTE OF AGRICULTURAL RESEARCH (INIAP), LOCATED IN THE PROVINCE OF ORELLANA, CANTON LA JOYA DE LOS SACHAS TO PANAMA.**

This study is feasible for the exportation of the fruit to Panama; the Institute does not have a similar project that promotes its economic-financial activity for this reason is important a situational analysis to demonstrate the current state of the INIAP, conducting an investigation on the main legal requirements for the exportation of the Borojó.

Through this research, were identified how the macro, social, political and technological variables affect to the Institute and the exports to have a broader vision and so be able to design the plan according with the possible damages that may arise with the time.

A technical survey was conducted in which were described the requirements for the cultivation of Borojó, its agro ecological characteristics and adaptation as well as the procedures for its harvest and postharvest, continuing with the schema, it was made an analysis of marketing in which the Panamanian Company Importing and Exporting LIA was chosen and it will be the counterpart of the negotiations.

For the exportations plan were detailed the requirements, documents, certificates and procedures for the exportations of the fruit Borojó, mentioning also to the customs systems, determining that INIAP, takes in the regime of consumption since the Borojó is for final consumption in the country of destination, the incoterms trading terms were also listed, determining that the incoterm to be used is the FOB (Free onboard)

Finally it was made a study which shows how the exporting activity will be determined to the Company`s profit, taking as base year the 2011 and the expenses of exportation and the sales for exports will be increased with a positive variation in earnings, concluding that the plan is viable.

## **Bibliografía**

ANAYA TEJERO, Julio Juan. El transporte de mercancías. Madrid. Editorial. ESIC 2009.

AVALOS, Juan Alberto. Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Riobamba. Edit. Seracomp 2005.

CHABERTFONTS, Joan. Manual de Comercio Exterior. 2Ed. Madrid. Edit. Deusto 2000.

CHIRIBOGA, Luis. Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano. Quito Edit. Electrónica 2003.

MUÑOS, Eduardo. Guía Metodológica “2do Concurso de Emprendimientos”. Riobamba. Edit. Epoch, 2007.

TAMAMES, Ramón. “Estructura Económica Internacional”, Madrid 16Ed. Edit. Alianza S.A. 1999.

## **Internet**

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Inflación, Tasa de Interés Activa referencial, Producto Interno Bruto, Índice de Pobreza, Exportaciones de Ecuador, 2011 ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)) (en línea)

SERVICIO ECUATORIANO DE SANIDAD AGROPECUARIA, Trámites, requisitos para certificaciones, 2011 (<http://www.sesa.mag.gov.ec/>) (en línea)

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, lista de Incoterms, 2011 ([iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)) (en línea)

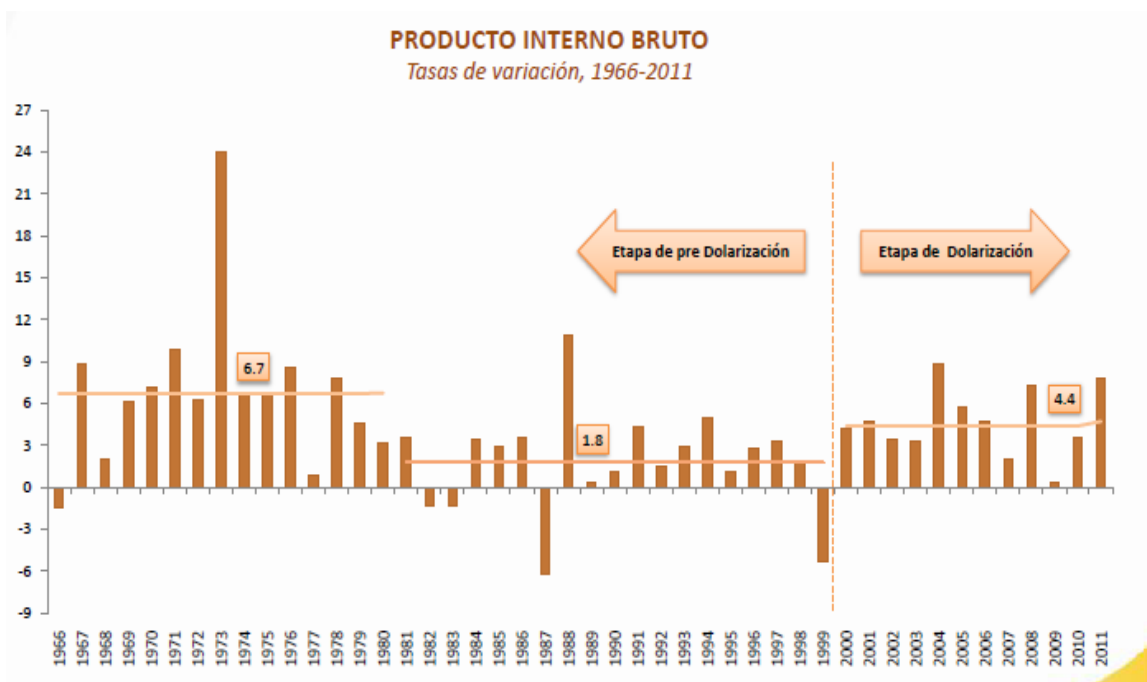
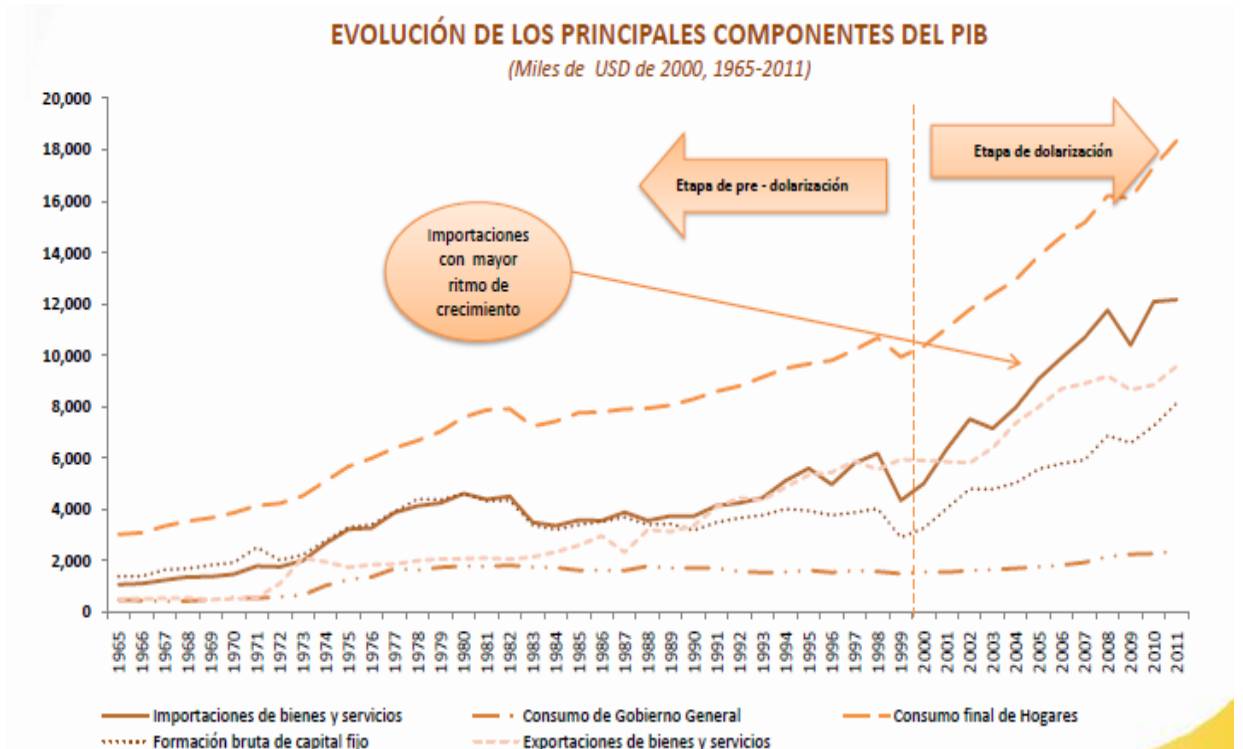
INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN, Índices, Tasas, Estadísticas, 2011 (<http://www.inen.gov.ec>) (en línea)

CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES INVERSIONES CORPEI, Atención al Cliente, junio del 2011. ([www.corpei.org.ec](http://www.corpei.org.ec)) (en línea)

# Anexos

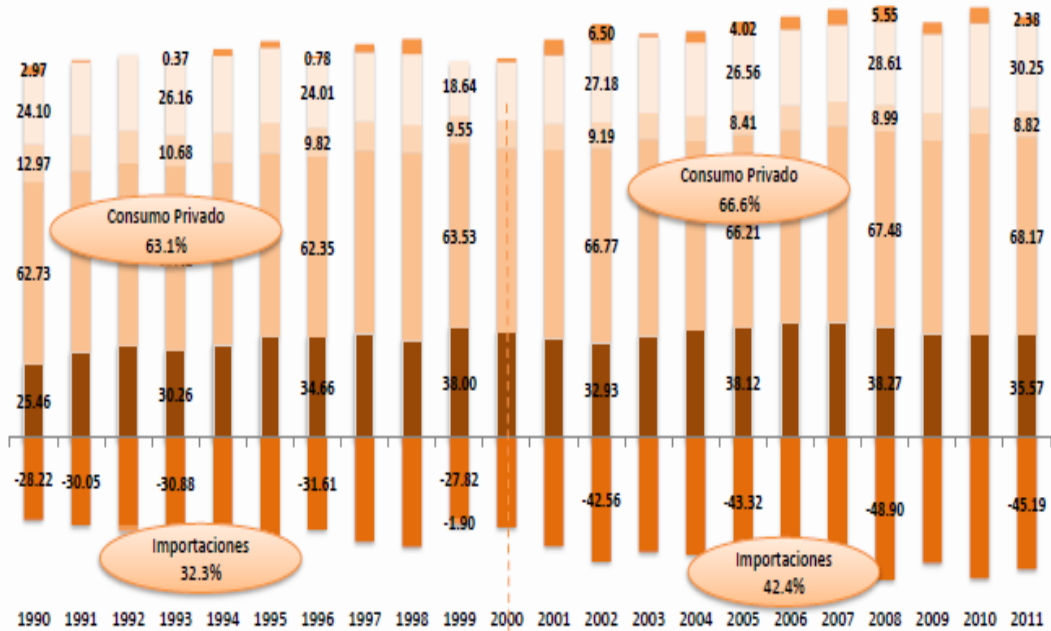
## Anexo 1

### Indicadores Económicos



### COMPONENTES DEL GASTO RESPECTO AL PIB

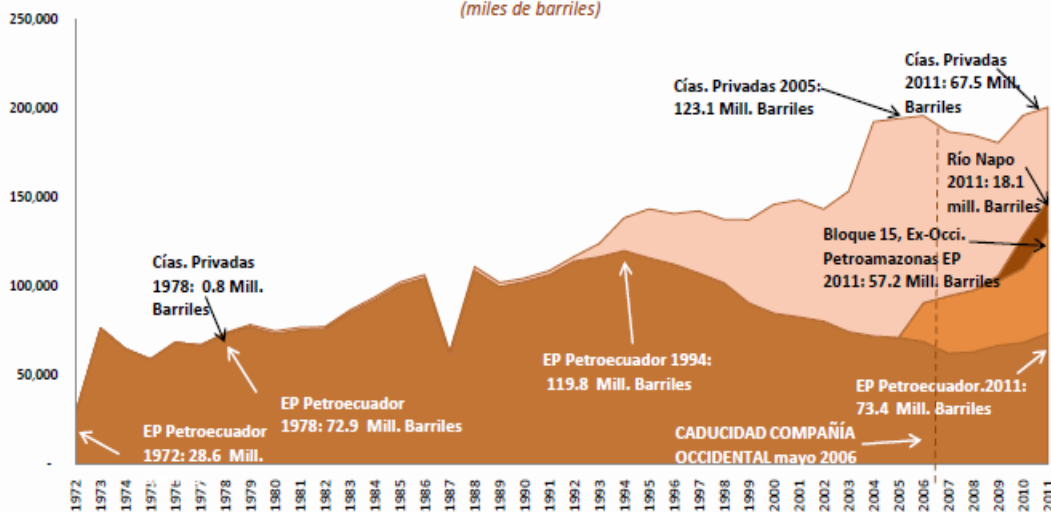
(Participación porcentual, 1990-2011)



En los años noventa Petroecuador revisa contratos y cede campos en operación a las Compañías Privadas quienes incrementan su producción. En mayo de 2006, se declara la caducidad del contrato entre el Estado y Occidental (Oxy), pasando el bloque 15 y los campos unificados al Estado. Desde finales de 2010, las Empresas Públicas incrementan su producción como efecto de la absorción de algunos campos que operaban las Empresas Privadas que dejan el país en noviembre de 2010, frente a los cambios en las modalidades de contrato implementadas por el Gobierno Nacional.

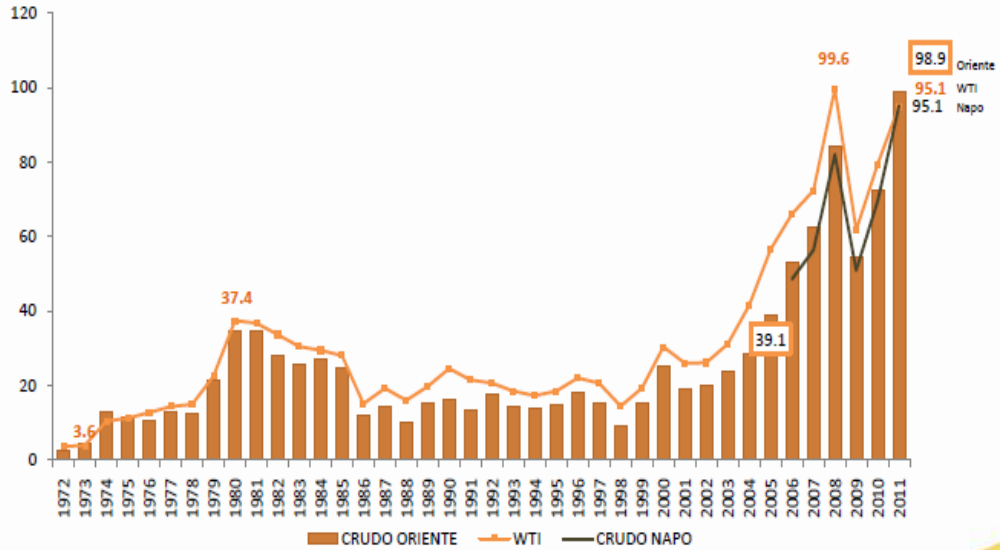
### PRODUCCIÓN DE CRUDO 1972 - 2011

(miles de barriles)



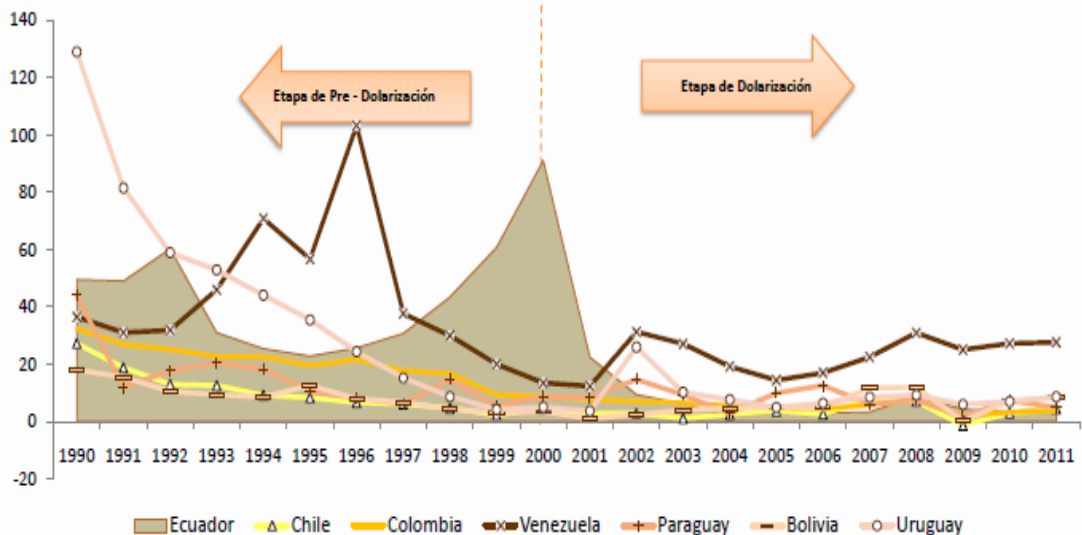
Históricamente el precio del barril del crudo WTI ha superado al de los crudos ecuatorianos hasta alcanzar una diferencia máxima de USD 17.42 en el año 2005. No obstante, debido a problemas de almacenamiento del WTI y a una mejor cotización de los crudos agrio medios y pesados en el contexto internacional, en el año 2011 las Empresas del Estado han conseguido negociar sus crudos a un precio superior al WTI.

### PRECIOS ANUALES DE CRUDOS ORIENTE, NAPO Y WTI



### EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN ANUAL EN AMÉRICA DEL SUR

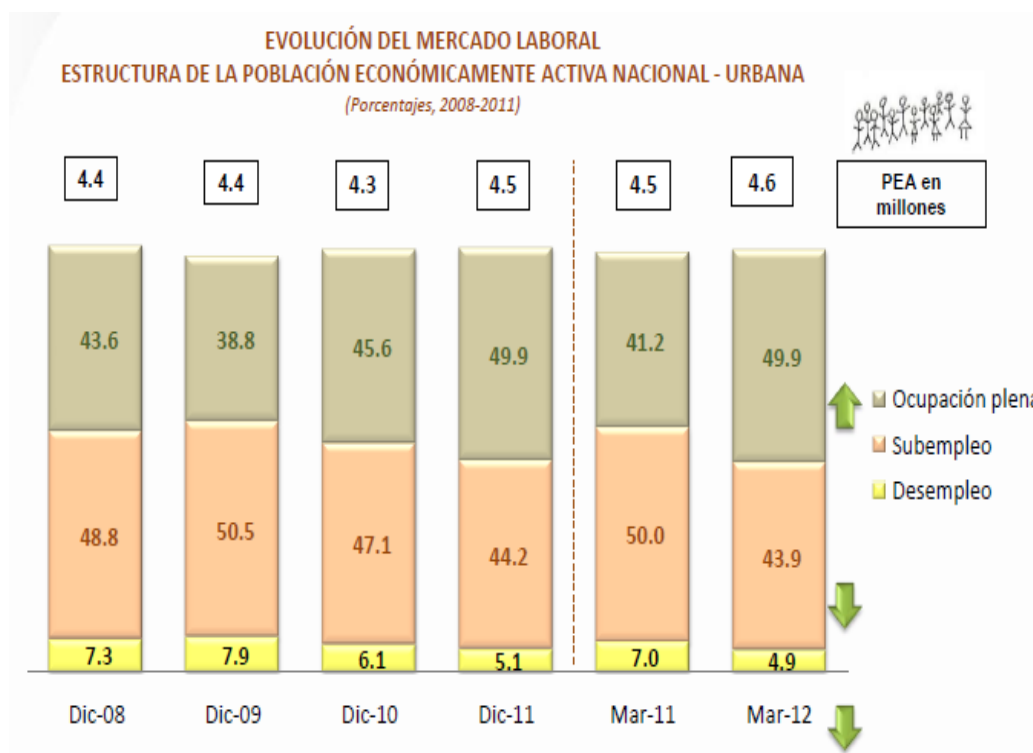
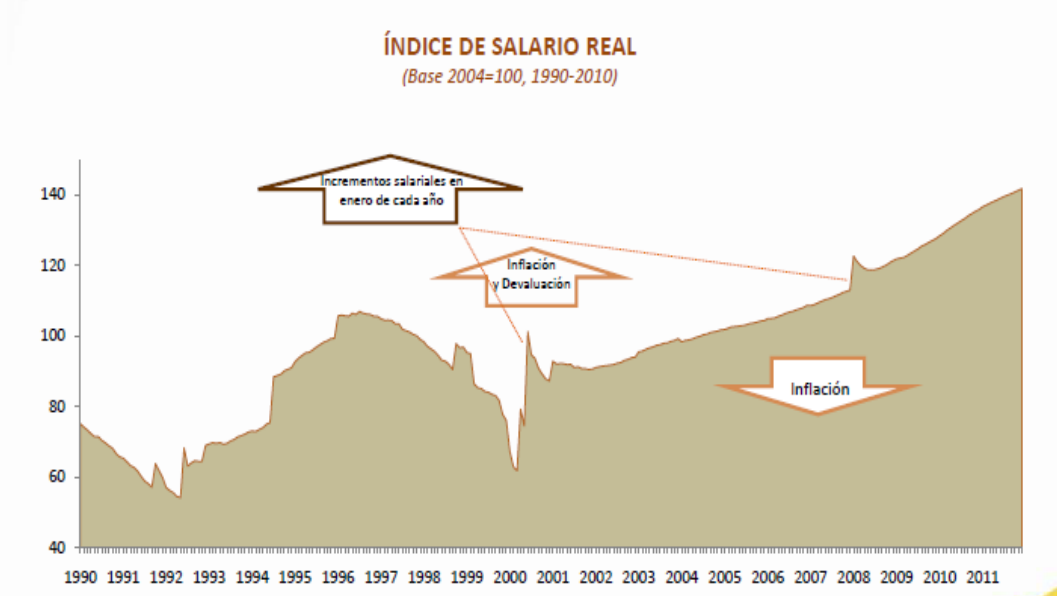
(Porcentajes, 1990-2010)



Fuente: Bancos Centrales e Institutos de estadística de los países analizados.

Nota: \* No se incluyen datos de Argentina y Perú por presentar hiperinflaciones, lo que dificulta su visualización.

Hasta 1997, el índice de salario real se muestra creciente para posteriormente tender a la baja en razón de la alta inflación, la depreciación del sucre y la crisis financiera del año 1998. A partir del año 2000, los bajos porcentajes de inflación y el esquema de dolarización permitieron recuperar el poder de compra de la población. A partir de 2007 el incremento del salario real aumenta en velocidad.



## **Anexo 2**

### **Recesión Económica**

En el Ecuador todavía no podemos hablar de recesión, pero sin duda estamos ante un cambio de tendencia importante que se venía anticipando desde el año pasado, y eso genera grandes preocupaciones en la población general y en los empresarios. Pero lo primero, es entender en qué suelo estamos pisando.

## **Anexo 3**

### **Impacto de la inflación en el ecuador**

La inflación de septiembre fue la más alta registrada en ese mes durante los últimos once años. Se ubicó en 1,12%, superando la tasa del mismo mes del año pasado, que llegó a 0,79%. También pasó al 0,29% que se reportó en agosto, según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC).

El último índice alto, correspondiente al noveno mes, se presentó en el 2001, cuando la inflación alcanzó el 2,04%.

Las variaciones que más influyeron en el incremento del mes pasado se dieron en los segmentos Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, Educación y Recreación.

Fausto Ortiz, exministro de Finanzas, explicó que septiembre es un mes con inflación alta, pues está relacionado con el inicio de clases en la región Sierra. Este segmento fue el de mayor incremento, al ubicarse en 4,22%. El siguiente, con 2,14%, fue Recreación y Cultura.

Ortiz indicó que la subida en la inflación estuvo relacionada con el aumento de los precios de materias primas importadas como la harina y el balanceado utilizado para alimentar a los animales.

La inflación solo del grupo de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas fue del 1,94% y el año anterior en septiembre se ubicó en 1,05%.



Para el exfuncionario, el crecimiento de la inflación anual estará entre el 5,20% y 5,40%.

Carlos Molina, asesor económico de la Cámara de Comercio de Guayaquil, dijo que otro factor que afectó el precio de los productos alimenticios fue la poca oferta frente a la creciente demanda. Esto, debido a que la producción de ciertos artículos fue afectada por fenómenos climáticos, mientras los consumidores mantenían la demanda.

Según Molina, para evitar estos problemas se deberían tener relaciones comerciales más amplias con otros países, para que cuando se pase por escasez de un producto se pueda comprar en el extranjero.<sup>16</sup>

## **Anexo 4**

### **Reducción de impuesto a la renta<sup>17</sup>**

#### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS:**

**PRIMERA.-** La reducción de la tarifa del impuesto a la Renta de Sociedades contemplada en la reforma al Art. 37 de la ley de Régimen Tributario Interno, se aplicará de forma progresiva en los siguientes términos:

Durante el ejercicio fiscal 2011, la tarifa impositiva será del 24%.

Durante el ejercicio fiscal 2012, la tarifa impositiva será del 23%.

A partir del ejercicio fiscal 2013, en adelante, la tarifa impositiva será del 22%”

---

<sup>16</sup> <http://www.eluniverso.com/2012/10/05/1/1356/inflacion-llego-112-septiembre.html>

<sup>17</sup> Código de la producción

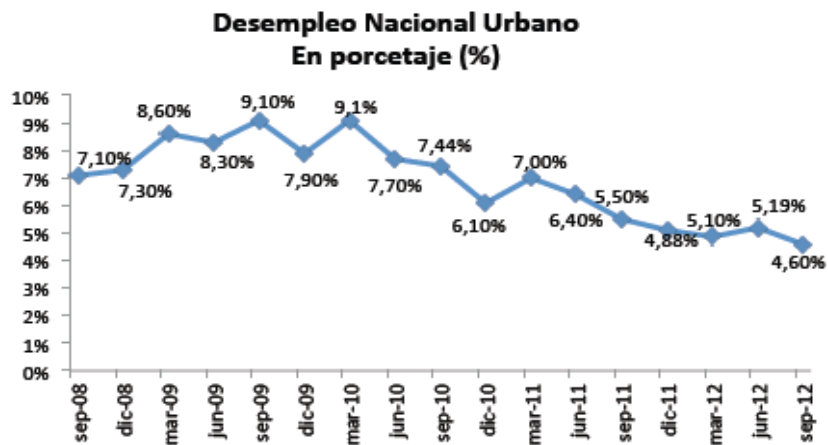
## Anexo 5

### Comportamiento del dólar

El dólar estadounidense es la moneda más usada en transacciones internacionales. Si bien el dólar estadounidense es dinero fiduciario, varios países lo usan como su moneda oficial y en muchos otros es la moneda de facto<sup>18</sup>

## Anexo 6

### Desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC  
Elaboración: CEA

<sup>18</sup> The Implementation of Monetary Policy - The Federal Reserve in the International Sphere

## Anexo 7

### Certificado de origen



#### CERTIFICADO DE ORIGEN CERTIFICATE OF ORIGIN

A N° 003213

LA FEDERACION ECUATORIANA DE EXPORTADORES - FEDEXPOR. CERTIFICA LAS MERCADERIAS.  
*The Ecuadorian Federation of Exporters FEDEXPOR. Certifies that the merchandises.*

DECLARADOS EN FACTURA COMERCIAL No. \_\_\_\_\_ Y FORMULARIO UNICO DE

EXPORTACION No. \_\_\_\_\_

*Declared in Commercial Bill No.*

POR \_\_\_\_\_  
*by*

EMBARCADOS EN \_\_\_\_\_ REPUBLICA DEL ECUADOR  
*Shipped at the port of*

EN EL TRANSPORTE \_\_\_\_\_ DE BANDERA \_\_\_\_\_  
*On the vessel of flag*

CON DESTINO A \_\_\_\_\_  
*bound for*

Y CONSIGNADOS A \_\_\_\_\_ PARA \_\_\_\_\_  
*and consigned to for*

SON DE ORIGEN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR  
*are of Ecuadorian origin*

BULTOS PACKAGES			ARTICULOS ITEMS
MARCAS MARKS	CANTIDAD QUANTITY	CLASE CLASS	DESIGNACION DE LAS MERCADERIAS

Quito, \_\_\_\_\_ del 200 \_\_\_\_\_  
FEDERACION ECUATORIANA DE EXPORTADORES  
FEDEXPOR

## **Anexo 8**

### **Instructivo para llenar certificado de origen otros países**

Este certificado tiene como objetivo el demostrar que la mercadería enviada es de origen Ecuatoriano, más no le implica una disminución del arancel a pagar en el país de destino, ya que no tenemos acuerdos comerciales con los mismos.

Los países a los que normalmente se envía con este documento son los de Centroamérica, Medio Oriente, Asia y Oceanía.

#### **LA FEDERACIÓN ECUATORIANA DE EXPORTADORES – FEDEXPOR, CERTIFICA LAS MERCADERÍAS**

**DECLARADOS EN FACTURA COMERCIAL** No. Número de la factura comercial

**FORMULARIO ÚNICO DE EXPORTACIÓN** No. Número del Formulario Único de Exportación

**POR:** Razón social de la empresa exportadora o productora

**EMBARCADOS EN:** Puerto De Embarque en la **REPUBLICA DEL ECUADOR**

**EN EL TRANSPORTE:** nombre del transporte en el que se envía la mercadería

**DE BANDERA:** la nacionalidad del transporte en el que se envía

**CON DESTINO A:** lugar de destino

**CONSIGNADOS A:** Razón social de la empresa Importadora

**PARA:** el país de destino de la mercadería

#### **BULTOS Y ARTÍCULOS**

**MARCA:** de la mercadería enviada

**CANTIDAD:** unidades de peso o medida de la mercadería enviada

**CLASE:** de la mercadería

**ARTÍCULOS:** designación de la o las mercaderías

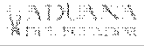
Fecha: de firma del certificado de origen

Entidad Certificadora: FEDEXPOR

Firma del Funcionario habilitado.

## Anexo 9

### Modelo de declaración aduanera

 <b>CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA</b>		<b>DECLARACION EN ADUANA DEL VALOR DAV (1)</b>				<b>DAV N°</b>		
<b>1. ADUANA</b>								
Hoja Adicional de		No. Formulario DAV		Régimen		1.1 Aduana		
1.3 Consignatario o Importador		1.2 RUC / C12 / C90 / Inv / Pasado		Codigo		<b>2. REGISTRO DE ADUANAS</b>		
		1.4 Nivel Comercial		Codigo		1.5 Otros (especificar)		
<b>3. PROVEEDOR</b>								
3.1 Nombre / Razón Social				3.2 Condición		Codigo		
3.4 Ciudad		3.5 País		3.6 Fax		3.7 Teléfono		
						E-mail		
<b>4. TRANSACCION</b>								
4.1 Naturaleza (Cod.)		4.2 Moderno		Lugar		4.3 F de Resolución de Aduana		
4.4 Fecha		4.5 Nº de Factura		4.6 Fecha de Factura				
4.7 FF de contrato / Libro Doc		4.8 Fecha de Inicio		4.9 Tipo de Cambio		4.10 Fecha cambio		
4.11 Moneda (Cod.)		4.12 País de Origen		Codigo		4.13 País de Procedencia		
4.14 Forma de entrega		4.15 Nº de envíos		4.16 Modo de transporte		Codigo		
4.17 Puerto de Embarque		Codigo		4.18 Puerto de Desembarque		Codigo		
4.19 Forma de Pago		Codigo		4.20 Forma de Pago		Codigo		
<b>5. DESCRIPCION DE LA MERCANCIA</b>								
Item 5.1 Subpartida (Nomencl.)		5.2 Descripción Comercial			5.3 Características / Tipo		5.4 País de Origen	
1								
2								
3								
4								
5								
Item 5.5 Marca Comercial		5.6 Modelo		5.7 Año		5.8 Estado de mercadería		
1								
2								
3								
4								
5								
<b>6. INTERMEDIARIO ENTRE COMPRADOR Y VENDEDOR</b>								
6.1 Se utiliza intermediario en la transacción comercial:				SI		NO		
6.2 Dirección				6.3 Nombre del intermediario		6.4 Ciudad		
						6.5 País		
						6.6 Tipo Interim		
<b>7. CONDICIONES DE LA TRANSACCION</b>								
7.1 Existe vinculación con el proveedor?							SI	NO
7.2 Ha influido la vinculación en el precio de mercancías importadas?							SI	NO
7.3 Existen pagos indirectos relativos a las mercaderías?							SI	NO
7.4 Existen cánones o derechos de licencia relativos a las mercaderías importadas que Ud. está obligado a pagar directamente o indirectamente como condición de venta?							SI	NO
7.5 Está la venta condicionada por un acuerdo, según el cual una parte del producto de cualquier venta, cesión o utilización posterior de las mercancías importadas se reventa directa o indirectamente a su proveedor extranjero?							SI	NO
7.6 Existen restricciones para la cesión o utilización de las mercancías por el importador, de acuerdo a lo señalado en el Artículo 1 del Acuerdo del GATT							SI	NO
7.7 Depende de la venta o el precio, de condiciones o contraprestaciones en relación a las mercancías a valorar							SI	NO
7.8 Puede determinarse el valor de las condiciones o contraprestaciones							SI	NO
<b>8. DETERMINACION DE LA TRANSACCION</b>								
<b>8.1 Base del Cálculo</b>				<b>8.2 Adiciones e importes no incluidos en 8.1 y a cargo del comprador</b>				
8.1.1 Precio Factura				8.2.1 Comisiones, corretaje, salvo comisiones de compra				
8.1.2 Pagos indirectos, descuentos retroactivos, otros				8.2.2 Envases y embalajes				
Total 8.1				8.2.3 Bienes y servicios suministrados por el importador gratuitamente o a precio reducido y utilizados en la producción y venta de las mercancías importadas				
<b>8.3 Deducciones; importes incluidos en 8.1</b>				8.2.4 Cánones y derechos de licencia				
8.3.1 Gastos de entrega posteriores a la importación				8.2.5 Producto de cualquier reventa, cesión o utilización posterior que revierta al proveedor extranjero				
8.3.2 Intereses				8.2.6 Gastos de entrega hasta el lugar de importación				
8.3.3 Asistencia técnica, armado, montaje, instalación, entrenamiento, gastos de construcción				8.2.7 Gastos de transporte hasta el lugar de embarque				
8.3.4 Derechos de Aduana y otros impuestos				8.2.8 Gastos de transporte desde el lugar de embarque al lugar de importación				
8.3.5 Otros gastos				8.2.9 Gastos de carga, descarga, manipulación				
Total 8.3				8.2.10 Gastos de seguro				
8.4 Valor en Aduana = 8.1 + 8.2 - 8.3				8.5 Tiene carácter estimativo o provisional los casilleros 8.2.4 y 8.2.5				
				SI		NO		
						Total 8.2		
<b>9. DESAGREGACION DEL VALOR EN ADUANA</b>								
9.1 FOB US\$		9.2 Flete US\$		9.3 Seguro US\$		9.4 Otros US\$		
<b>10. IDENTIFICACION Y FIRMA DEL DECLARANTE</b>								
10.1 Nombre del Importador				10.2 Cargo		10.3 Fecha		
<small>Declaro bajo juramento que la información aquí suministrada es correcta y que la a su disposición legalmente vigente. Conocer que cualquier falsedad puede dar origen a las sanciones legales y sanciones administrativas en la Ley Orgánica de Aduanas.</small>								
_____ Firma Importador								

## Anexo 10

### Modelo de contrato de compra venta internacional

Conste por el presente documento, el contrato de **COMPRAVENTA INTERNACIONAL** que celebran de una parte “**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**”, con RUC **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, debidamente representada por **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, en su calidad de **GERENTE** a quien en adelante se le denominará **EL VENDEDOR**; y de la otra parte, la empresa “**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**” debidamente representada por su gerente, **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, identificado con la C.I. **XXXXXXXXXXXX**, en adelante **EL COMPRADOR**, en los términos y condiciones siguientes:

#### **PRIMERA: Objetivo del Contrato.**

Mediante el presente documento, las partes convienen en celebrar una Compraventa Internacional de Mercaderías, las cuales deberán cumplir con las condiciones siguientes:

MERCANCÍA:

CANTIDAD:

FRECUENCIA:

CALIDAD:

ESPECIFICACIONES:

#### **SEGUNDA:**

El precio de la mercadería descrita en la cláusula anterior asciende a la suma de \$ **xxxxxxx** dólares americanos por kilogramo

#### **TERCERA: Condiciones de Entrega.**

Las partes acuerdan que la venta pactada a través del presente contrato se hará en términos FOB

**CUARTA: Tiempo de Entrega.**

Las partes convienen en que la entrega de la mercadería objeto del presente contrato se realizará dentro de xxxxxxxxxx.

**QUINTA: Forma de Entrega.**

EL VENDEDOR se obliga hacer entrega de la mercadería objeto del presente contrato en el tiempo y lugar señalado en el mismo y cumpliendo con las especificaciones siguientes: xx

La forma de transporte a utilizar será bajo la modalidad Marítima y la empresa encargada será xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

**SEXTA: Inspección de los bienes.**

Las partes convienen en que la inspección de la mercadería será realizada antes del embarque y el lugar de la inspección será en la fábrica.

**SÉPTIMA: Condiciones de Pago.**

EL COMPRADOR se obliga al cumplimiento del pago del precio estipulado en la cláusula segunda bajo la modalidad de:

*FORMA DE PAGO:* Carta de Crédito Irrevocable.

*PLAZO DE PAGO:* 50% Momento del pedido y 50% a la entrega.

**OCTAVA: Documentos.**

EL VENDEDOR deberá cumplir con la presentación de los siguientes documentos: Factura Comercial, Bill of Lading, Certificado de Origen.

**NOVENA: Resolución del Contrato.**

Las partes podrán resolver el presente contrato si se produce el incumplimiento de alguna de las obligaciones estipuladas en el presente contrato.



**DÉCIMO: Ley Aplicable.**

Las partes acuerdan que la ley para las obligaciones estipuladas en el presente contrato será la de la República del Ecuador.

**DÉCIMO PRIMERA: Solución de Controversias.**

Para los efectos del presente contrato, las partes contratantes señalan como sus domicilios los mencionados en la parte introductoria de este documento, sometiéndose ambas parte al arbitraje del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional de Ecuador, a cuyas normas y procedimientos se someten de manera voluntaria.

Firmado por duplicado, a los xxxxx días del mes de xxxxx del 20xx, en la ciudad de xxxxxxxxxxxx.

.....

**EL VENDEDOR**

xxxxxxxxxxxxxx

C.I. xxxxxxxxxxxxxxx

.....

**EL COMPRADOR**

xxxxxxxxxxxxxx

C.I. xxxxxxxxxxxxxxx

**Anexo 11**

**Gastos de exportación**

<b>DETALLE</b>	<b>Costo Tramite</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
FOB		
Agente de Aduana	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Trámites Aduaneros		\$ 1.170,84
Pago Ingreso a Puerto (INARPI)	\$ 75,00	\$ 900,00
Cargo por Manipuleo en Terminal	\$ 114,00	\$ 1.368,00
Bodega en puerto (INARPI)	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Transporte		\$ 4.800,00
Estiba	\$ 150,00	\$ 1.800,00
<b>COSTO TOTAL FOB</b>		<b>\$ 14.238,84</b>

## Anexo 12

### Cuadro de Depreciaciones – Amortizaciones

Expresado en dólares								
Detalle	Valor	%	1	2	3	4	5	Valor residual
<b>Depreciación Inversión Fija</b>								
Obras Civiles	25000	5%	1250	1250	1250	1250	1250	18.750,00
Muebles de Oficina	1500	10%	150	150	150	150	150	750,00
Equipo de Oficina	740	10%	74	74	74	74	74	370,00
Vehículo Camión	28000	20%	5600	5600	5600	5600	5600	0,00
Herramientas	1200	10%	120	120	120	120	120	600,00
<b>Total</b>			7194	7194	7194	7194	7194	20.470,00
<b>Amortización Inversión Intangible</b>								
Estudio del Proyecto	800	20%	160	160	160	160	160	0,00
<b>Total</b>			160	160	160	160	160	