



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA
Y COMERCIO EXTERIOR**

CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERAS EN COMERCIO EXTERIOR

TEMA:

**“APLICACIÓN DE LOS INCOTERMS 2011, EN LA
EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS
AGROINDUSTRIALES AL MERCADO ESPAÑOL,
DE LA EMPRESA PRODUCTORES HORTÍCOLAS
CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

**ANGELICA MARÍA MONTENEGRO INCA
XIMENA ALEJANDRA VANEGAS MENDIETA**

Riobamba – Ecuador

2013

CERTIFICADO:

Luego de haber revisado la elaboración del presente trabajo, y una vez que cumple con todas las condiciones exigidas por la Facultad de Administración de Empresas y la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, nosotros, Director y Miembro del Tribunal de Grado de la Tesis denominada **“APLICACIÓN DE LOS INCOTERMS 2011, EN LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES AL MERCADO ESPAÑOL, DE LA EMPRESA PRODUCTORES HORTÍCOLAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”** certificamos que el presente trabajo investigativo ha sido desarrollado en su totalidad por las Autoras y prolijamente revisado.

Eco. Marco Antonio González Chávez
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DERECHO DE AUTORÍA

Nosotras, **ANGÉLICA MARÍA MONTENEGRO INCA Y XIMENA ALEJANDRA VANEGAS MENDIETA**, somos responsables de las ideas, doctrinas, propuestas y resultados expuestos en el presente trabajo de investigación, y, los Derechos de Autoría pertenecen a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”

DEDICATORIA

La vida es un constante caminar que se hace sencillo cuando se cuenta con la compañía de seres maravillosos que brindan lo mejor en cada instante; en nuestras vidas, hemos tenido el privilegio de contar con muchos de ellos; **DIOS** el mejor de nuestros amigos, la luz que ilumina nuestro camino en momentos de oscuridad y la fuerza que nos hace continuar en la construcción de nuestros sueños.

Nuestro **PADRES** quienes con su ejemplo, esfuerzo, dedicación, amor y ternura infinitos nos enseñan el verdadero significado de la vida y nos muestran que los esfuerzos tienen siempre mayores recompensas.

Nuestros **HERMANOS** quienes con su apoyo incondicional nos brindan la seguridad e inspiración para luchar juntos por un porvenir mejor y con quienes compartimos el sentimiento sincero de que nuestros corazones y almas siempre están unidos.

A nuestros familiares, amigos, y conocidos, personas maravillosas con las que hemos construido sueños e historias que vivirán y alimentarán para siempre nuestra mente y corazón.

Para todos ustedes, nuestro agradecimiento.

Angélica María

Ximena Alejandra

AGRADECIMIENTO

Nuestro sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y dentro de ella a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, a sus docentes por haber compartido sus sabios conocimientos que han contribuido con la formación integral de cada uno de nosotras en momentos cruciales de nuestra vida.

Al Eco. Marco González, Director de Tesis, nuestro eterno agradecimiento, por el don maravilloso de alentarnos a seguir adelante. Además de sus sabios consejos y enseñanzas.

Al Ing. Juan Alberto Avalos, Miembro del Tribunal de Tesis, por su oportunas y acertadas sugerencias para la construcción de esta investigación.

Al Señor Ing. Galo Ortiz Callejas, Gerente de la Empresa de Productores Hortícolas Cía., Ltda., de la ciudad de Ambato, por su apoyo para realizar la Tesis en esta gran institución.

A todos ustedes, gracias.

Ang. Montenegro Inca

Ximena A. Vanegas Mendieta

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Portada	I
Certificación	II
Derecho De Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice de Contenidos	VI
Índice de Cuadros	IX
Índice de Gráficos	X
Índice de Anexos	XI
Introducción	1

CAPÍTULO I

1.	MARCO CONTEXTUAL DE LA EMPRESA DE PRODUCTORES HORTÍCOLAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO	4
1.1.	ANTECEDENTES	4
1.1.1.	Reseña Histórica	4
1.1.2.	Base Legal	5
1.1.3.	Objetivos	7
1.1.4.	La Misión	7
1.1.5.	La Visión	8
1.1.6.	Los Principios Corporativos	8
1.1.7.	Los valores Empresariales	10
1.1.8.	Los Productos	11
1.1.9.	Organización Administrativa Interna	12
1.1.9.1.	Niveles Jerárquicos	12
1.1.9.2.	Estructura Orgánica	14
1.1.9.3.	Estructura Funcional	16
1.1.10.	Estructura Financiera	17
1.1.10.1.	Fuentes de Financiamiento	17
1.1.10.2.	Situación Financiera	17

CAPÍTULO II

2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA DE PRODUCTORES HORTÍCOLAS CÍA. LTDA.	19
2.1.	EL MACROENTORNO	19
2.1.1.	Aspectos Demográficos	19
2.1.2.	Aspectos Económicos	21
2.1.3.	Aspectos Políticos	23
2.1.4.	Aspecto Legal	24
2.1.5.	Aspecto Tecnológico	26
2.1.6.	Proveedores	26
2.1.7.	Competencia	28
2.2.	EL MICROENTORNO	29
2.2.1.	Los Socios	29
2.2.2.	Aspectos Administrativos	30
2.2.3.	Aspectos Operativos	32
2.2.4.	Infraestructura, Procesamiento, Equipos y Materiales	34
2.2.4.1.	Infraestructura	35
2.2.4.2.	Equipos, implementos, materiales y materia prima	37
2.2.4.3.	Sala de Procesos y Ubicación de Equipos	38
2.2.4.4.	Fases del Proceso de Transformación	40
2.2.4.5.	Medidas de Higiene y Sanidad	44
2.2.4.6.	El Control de la Calidad del Producto	46
2.2.5.	Aspectos Económicos – Financieros	50
2.3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTA A LA GERENCIA	51
2.3.1.	Resultados de las Encuestas al Personal de la Empresa	51
2.3.2.	Resultado de la Entrevista al Gerente de la Empresa	62
2.4.	ANÁLISIS FODA	64
2.4.1.	Fortalezas	64
2.4.2.	Oportunidades	65
2.4.3.	Debilidades	66
2.4.4.	Amenazas	68

2.5.	ENTORNO ECONÓMICO DEL PAÍS IMPORTADOR	70
2.5.1.	Generalidades	70
2.5.2.	Economía	71
2.5.3	Comercio Exterior	73
2.5.4.	Balanza Comercial de España	74
2.5.5	Relación Comercial Ecuador- España	75
	CAPÍTULO III	
3.	APLICACIÓN Y USO DE LOS INCOTERMS 2011	76
3.1.	Aplicación y uso de los INCOTERMS	76
3.1.1.	Características de los Incoterms 2011	77
3.1.2.	Uso de Términos en Comercio Internacional	79
3.1.2.1.	Aplicación de los Incoterms en la Empresa	80
3.1.2.2.	Obligaciones: Coste, Transporte y Riesgos	83
3.1.2.3.	Modalidad de Transporte	84
3.2.	APLICACIÓN DE LOS INCOTERMS 2011	88
3.2.1.	Estrategias para Exportar	88
3.2.2.	Componentes y Costos	93
3.2.3.	Documentación y Tramites para Exportar	97
3.2.4.	Conservación y manejo del producto	100
3.2.5.	Transporte	102
3.2.6.	Fletes	103
3.2.7.	Seguro	104
3.2.8.	Cálculo del Precio de Exportación	107
	CAPÍTULO IV	
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
4.1.	CONCLUSIONES	115
4.2.	RECOMENDACIONES	117
	Resumen	119
	Abstract	120
	Bibliografía	121
	Lincografía	122
	Anexos	123

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
1	Productos que ofrece	11
2	Fuentes de financiamiento	17
3	Estructura Financiera	18
4	Factores Demográficos	20
5	Factores Económicos	21
6	Factores Políticos	23
7	Factores Legales	25
8	Factores Tecnológicos	26
9	Proveedores	27
10	Factores Competitivos	28
11	Los Socios	30
12	Factores Administrativos	30
13	Factores Operativos	32
14	Factores económicos - financieros	50
15	Exportación directa beneficia a la empresa	52
16	Suficiente materia prima	53
17	Se planifica técnicamente	54
18	Frecuencia de exportación	55
19	Transporte utilizado en la exportación	56
20	Seguridad en el transporte de los productos	57
21	Que Incoterms se utiliza en la exportación	58
22	La exportación directa beneficia a la empresa	59
23	El control de calidad permite la exportación	60
24	Uso adecuado de los Incoterms	61
25	Matriz FODA	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1	Organigrama Estructural de Hortícola Cía. Ltda.	15
2	Organigrama Funcional de Hortícola Cía. Ltda.	16
3	Diseño de la planta de Producción	39
4	Fases del Proceso de Transformación para la elaboración de Jalea de Mora	41
5	Fases del Proceso para elaborara pulpa de guayaba	42
6	Diagrama de flujo de actividades	43
7	Control de calidad para la elaboración de jugos	48
8	Control de calidad para la elaboración de Conservas	49
9	Exportación directa	52
10	Suficiente materia prima	53
11	Se planifica técnicamente	54
12	Frecuencia de exportación	55
13	Transporte utilizado en la exportación	56
14	Seguridad en el transporte de productos	57
15	Que Incoterms se utiliza en la exportación	58
16	La exportación directa beneficia a la empresa	59
17	El control de calidad permite la exportación	60
18	Uso adecuado de los Incoterms	61
19	Balanza Comercial de España	74
20	Relación Comercial Ecuador- España	75
21	Balanza Comercial del Ecuador últimos 5 años	75
22	FOB	81
23	CIF	82
24	Obligaciones del Exportador e Importador	84
25	Modalidad de Transporte	86

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág.
1	Materiales utilizados en el proceso de producción	124
2	Equipos utilizados en el proceso de producción	125
3	Materia prima utilizada en el proceso de producción	126

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la economía mundial ha experimentado profundos cambios. Estos cambios han convertido un comercio puramente nacional en un comercio global, es decir, prácticamente un comercio en el que el mercado es todo el mundo. Al analizar la economía debemos revisar la dimensión que trasciende las fronteras de un país, es decir, la que aborda los problemas económicos con fines internacionales.

La importancia que tienen las relaciones internacionales en el campo comercial, político o cultural ha alcanzado, a nivel mundial, un profundo significado, a tal grado que no se puede hablar tan sólo intercambio de bienes sino de programas de integración.

Cuando se realizan transacciones comerciales internacionales uno de los aspectos que hay que definir es el lugar donde se entregarán las mercancías. Este lugar, pactado previamente entre el exportador y el importador, tiene que quedar reflejado en el contrato de compraventa internacional. Para reflejar cómo se entregarán las mercancías el contrato se podría hacer de dos formas: definiendo lo más exactamente posible el lugar de entrega, quién se hace cargo del transporte hasta ese lugar, quién asume el riesgo, quién deberá realizar los trámites de importación y/o exportación, etc. y además, en diferentes idiomas, o empleando los INCOTERMS

De esta forma el exportador puede reducir sus costes de comercialización, aumentando la competitividad de sus productos; está en contacto directo con el mercado, obteniendo un 'feedback' de información continuo; puede controlar directamente su política de marketing. Pero en la realidad ello no siempre será posible y la empresa deberá buscar la figura de un intermediario.

En la presente investigación vamos a analizar el uso y aplicación de los INCOTERMS 2011, en las operaciones de exportaciones de productos

agroindustriales de la “Planta Procesadora de Hortalizas y Frutas Ambato”. Tomando en consideración que los Incoterms son unas reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales fijados por la Cámara de Comercio Internacional.

La investigación propuesta permitirá que HORTÍCOLA tengan en sus manos una guía de términos lógicos y sencillos de utilizarlos en las operaciones de negociación internacional, con la finalidad de insertarse en el comercio global de productos agroindustriales.

En este contexto, la investigación propone cuatro capítulos a saber:

El Capítulo I: “Marco Contextual de la Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato” en su desarrollo considera la reseña histórica de la planta, la base de legal, los objetivos la misión, la visión, los principios corporativos, los valores empresariales, la estructura administrativa, los productos, las fuentes de financiamiento, la estructura financiera, entre otros.

En el Capítulo II: “Diagnóstico Situacional del Área de Comercialización de la Empresa Productores Hortícolas Cía. Ltda.”, para el análisis del macroentorno se consideran factores que inciden en su giro de operación y dentro del análisis del microentorno se toman en cuenta los que afectan a la gestión administrativa y operativa interna, se determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afecta a la empresa y se presentan el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas, entrevistas y las conclusiones.

En el Capítulo III: “Aplicación y Uso de los INCOTERMS” se hace referencia a las: Generalidades de los Incoterms, se detalla cada uno de los Términos Comerciales Internacionales – INCOTERMS 2011, su significado, el alcance, las características, el uso de Términos en Comercio Internacional y los grupos clasificados, así como su correcta utilización.

Finalmente en el Capítulo IV: “Conclusiones y Recomendaciones” se detalla a las conclusiones a las que se ha llegado una vez terminada la investigación, así como las recomendaciones sugeridas para que la investigación cumpla con su cometido.

Las Autoras.

CAPÍTULO I

1. MARCO CONTEXTUAL DE LA EMPRESA DE PRODUCTORES HORTÍCOLAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Reseña Histórica

La empresa se crea y constituye mediante Escritura Pública solicitada por sus socios ante el Notario Cuarto del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, otorgándole la personería jurídica como una Compañía de Responsabilidad Limitada la Superintendencia de Compañías con la razón social denominada: “Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., para comercializar sus productos el nueve de febrero del año mil novecientos ochenta y cuatro.

El domicilio principal de la Compañía es el Cantón Ambato, Parroquia Matriz, Provincia de Tungurahua. Cuenta con una estructura administrativa interna básica legal: La Junta General de Socios, La Presidencia, La Gerencia, Personal Administrativo, Personal Técnico y de Servicios que laboran en las Unidades Administrativas correspondientes.¹

La Empresa, inicia sus operaciones con el procesamiento industrial de frutas para consumo humano tales como: mermeladas, zumos, pulpas, jugos y néctares de mora, naranjilla, fresa, durazno, babaco, tomate, granadilla, etc., y la comercialización de hortalizas tales como: remolacha, zanahoria, brócoli, zuquini, vainita, alcachofa, berenjena, soya, garbanzo, pepino, lechuga romana, cebolla perla, ajo, tomate riñón, etc., las mismas que en su inicio se comercializó dentro del mercado local, para poco a poco ir abriéndose campo a nivel nacional e internacional.

¹ Escritura de Constitución de la Compañía.

El 13 de agosto de 1986, se firma un Convenio entre el Gobierno del Ecuador y el Gobierno de la República de Italia con la finalidad de fomentar la industrialización de la actividad hortícola y frutícola en la zona central del país, cuya parte fundamental es la donación de maquinaria y equipos destinados al “Programa para la comercialización de productos alimenticios perecederos en las áreas prioritarias de la provincias de Tungurahua”.

La gran demanda de productos alimenticios de consumo masivo por la población de emigrantes latinos en España de frutas tradicionales, permitió que la compañía incursione en el campo de la exportación hacia el mercado europeo, principalmente de jugos y néctares de frutas tradicionales tales como: el durazno y la granadilla.

En este sentido, la exportación de hortalizas, legumbres y frutas industrializadas al mercado internacional, constituye una fuente que dinamiza la economía del sector de los pequeños y medianos productores agrícolas de la provincia de Tungurahua, generando ingreso de divisas y fuentes de empleo.

La Empresa está clasificada como una industria alimenticia, cuya planta de procesamiento se encuentra localizada en la Av. Bolivariana y el Cóndor, junto al Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato.

1.1.2. Base Legal

La Empresa al constituirse como una Compañía de Responsabilidad Limitada, se encuentra bajo la Supervisión y Control de las Disposiciones de la Ley de Compañías, que ante solicitud presentada por minuta elevada a Escritura Pública en la Notaria Cuarta del Cantón Ambato por sus socios la concede la personería jurídica, autorizándole funcionar con base legal en las actividades descritas en la escritura de constitución.

EXTRACTO DE LA ESCRITURA PÚBLICA

Tipo de Sociedad:	Compañía de Responsabilidad Limitada
Razón Social:	“Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.”
Objeto Social:	Procesamiento industrial de hortalizas, legumbres y frutas para el consumo humano.
Capital Social:	100 mil participaciones de un dólar cada una (Cien mil dólares americanos).
Número de Socios:	Nueve: Juan Segundo Hernández Dávalos, Diego Patricio Ortiz Callejas, Galo Javier Ortiz Callejas, Wilmer Jhovany Escorza Maldonado, Juan Carlos Peña Ladines, Teresa de Jesús Damián Urbina, Esthela de Pilar Hernández Dávila, Segundo Fernando Darquea Villacís y Francisco Javier Ruales Mazón
Fecha de constitución:	13 de agosto de 1986
Representante Legal:	Dr. Eduardo Mayorga Callejas (Gerente)
RUC:	1834982256110
Presidente;	Juan Segundo Hernández Dávalos
Duración:	Cincuenta años, desde la fecha de su inscripción.
Domicilio:	Cantón Ambato. Provincia de Tungurahua

Dirección: Av. El Cóndor 545 (Mercado Mayorista)

Teléfono: (03) 2856789

Telefax: (03) 2845211

E – mail: prohorticolas@hotmail.com²

1.1.3. Objetivos

La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., tiene como objetivo principal la producción de bienes de consumo, específicamente de procesamiento de pulpa de frutas; y otros derivados, para la distribución y comercialización a nivel nacional e internacional.

1.1.4. La Misión

La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., determina su misión con la finalidad de justificar su existencia en los siguientes términos:

“La misión de La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., es la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes con productos alimenticios procesados de alta calidad, con precios justos y un excelente servicio. Promover el mejoramiento de la calidad de vida de su personal, impulsar la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos asegurar el permanente progreso de la empresa y la retribución adecuada y justa para los miembros de la organización, sus familias, la sociedad y el estado.”³

² Documento citado. (1)

³ Ídem (14)

1.1.5. La Visión

La Visión Corporativa Empresarial, señala el camino que permite a la Gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la empresa en el futuro; para ello es muy necesario tener definido el horizonte de tiempo. La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., visualiza su consolidación empresarial con rumbo al nuevo milenio, en el año 2015; de la siguiente manera:

“Empresa líder dentro de la producción de bienes de consumo, especialmente de procesamiento de pulpa de frutas, por su éxito con los clientes, innovación, tecnología y habilidad para competir exitosamente en el mercado nacional e internacional. Destacado además, por su dedicación a la formación, capacitación y desarrollo del talento humano, respeto integral al medio ambiente y compromiso con el desarrollo del país”⁴

1.1.6. Los Principios Corporativos

Dentro de este contexto la actividad operativa y funcional de la Compañía, se sustenta en los siguientes valores:

1. **Ética profesional:** La coherencia y la conducta del personal, configuran la ética institucional, que diferencia sustancialmente a la empresa de otras similares y que a su vez forman parte de la institución como norma de convivencia y parámetro de conducta profesional.
2. **Respeto a la persona humana:** Implica no solo el reconocimiento objetivo a las capacidades de los demás y de uno mismo, sino la dimensión de educación, trato respetuoso, colaboración, uso adecuado de la autoridad, atención esmerada al cliente, civismo, interés por el desarrollo de la comunidad.

⁴ Plan Estratégico Institucional 2010 - 2015

3. La Calidad Total: La calidad es una manera de convivir, una norma de conducta, un principio, un comportamiento, es el reto diario y permanente. La calidad total en la organización es compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la familia de la Empresa. Calidad en los insumos, procesos y productos. Calidad en los procedimientos, en la gestión administrativa. calidad en las relaciones humanas, entre otras.
4. Prioridad del servicio al cliente: Regla de oro de una empresa líder, que asegura eficiencia y buen trato, así como un continuo afán de otorgar al cliente lo que éste necesita.
5. Productividad: La productividad es condición para la permanencia y el crecimiento de una empresa que si no logra estándares de eficiencia y eficacia, está seriamente amenazada. Las empresas exitosas son solamente productivas. La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., seguirá alcanzando niveles óptimos de productividad que aseguren su desarrollo y el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con su personal, accionistas, clientes, proveedores y el Estado.
6. Mejoramiento continuo .Este valor busca perfeccionar cada vez más los servicios de la Empresa, lo que implica la optimización de los procedimientos tecnológicos y de gestión administrativa, un continuo proceso de aprendizaje y una productividad cada vez mayor.
7. Competitividad: El éxito de una empresa se mide en el mercado. La competitividad exige conocimiento del mercado, altos estándares de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente y de un compromiso integral con la excelencia en el servicio. La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., que mantener su liderazgo en el mercado. Para ello, hará de la calidad de sus productos y de la excelencia en el servicio, su compromiso y reto permanente.

8. Reconocimiento: Valoramos a nuestro cliente por lo que es, más no por lo que tiene, considerando su talento y calidad humana como uno de los valores primordiales en el servicio.⁵

1.1.7. Los Valores Empresariales

Los valores empresariales tienen que ver con la responsabilidad social corporativa dentro de los siguientes enunciados:

1. Compromiso con los Clientes: Satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos brindando valor agregado.
2. Compromiso con el logro: Enfoque en el cumplimiento de los objetivos empresariales, profesionales y con la filosofía del mejoramiento continuo.
3. Compromiso con la calidad total: La empresa está comprometida con calidad en el Servicio, la calidad en las propuestas de valor, calidad en la comunicación.
4. Compromiso con la claridad y la transparencia en la información financiera, económica y social.
5. Compromiso con el trabajo en equipo: En el desempeño financiero, en las ofertas comerciales y de servicio, trabajo en conjunto para lograr mejores y mayores resultados mayores, no hay que olvidar que los logros son de todos.
6. Compromiso con la responsabilidad social: Ser socialmente responsables como ciudadanos y como empresa ante la comunidad y país en el que vivimos.

⁵ Documento citado (4). Pág. 8.

1.1.8. Productos

En el Ecuador se incentiva la producción de productos agrícolas con valor agregado, y eso ha significado un aumento en las exportaciones agroindustriales. Ecuador aumentó en un 45% las exportaciones de este producto entre el 2010 y el 2011. Su principal comprador es España.

La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., ofrece los siguientes productos:

Cuadro No. 1: Productos que ofrece

No.	Producto
1	Pulpa de mora
2	Pulpa de fresa
3	Pulpa de durazno
4	Pulpa de manzana
5	Pulpa de granadilla
6	Néctar de frutas
7	Mermelada de Frutilla
8	Mermelada de Babaco
9	Mermelada de Granadilla
10	Mermelada de Maracuyá
11	Mermelada de tomate y zanahoria
12	Yogurt de fresa
13	Yogurt de durazno
14	Yogurt de mora
15	Yogurt natural
16	Yogurt con trozos de frutas

Fuente: Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.

Elaborador por: Las Autoras

La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., también se dedica al acopio de hortalizas para la comercialización y distribución en el mercado nacional, tales como: remolacha, zanahoria, zuquini, lechuga, cebolla perla, lechuga, ajo, tomate de carne, etc.

1.1.9. Organización Administrativa Interna

La Estructura Administrativa de La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., está conformada por unidades administrativas responsables de una dependencia, de acuerdo con una coordinación de funciones y líneas de mando jerárquicamente establecidas. Además se basa en las disposiciones legales de la Superintendencia de Compañías quien es la encargada del control y supervisión.

1.1.9.1. Niveles Jerárquicos

Los Niveles Jerárquicos representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas de la institución, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo.

Los organismos a través de los cuales se gobierna, administra y controla La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., se enmarcan dentro de lo que dispone la Escritura de Constitución y la Ley a la cual se rige para su funcionamiento, de la siguiente manera:

- **Nivel Directivo (Junta General de Socios):** Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento. Además, planea, orienta y dirige la vida administrativa e interpreta planes, programas y más directrices técnicas y administrativas de alto nivel y los trasmite a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución.

Detenta el primer nivel de autoridad y es el responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando. Puede delegar la autoridad que considere conveniente, más no la responsabilidad.

- **Nivel Ejecutivo (Gerencia):** Es el encargado de ejecutar las políticas dictadas por el nivel directivo, optimizando los recursos disponibles, para obtener los mejores resultados y dotar de los recursos necesarios para el normal funcionamiento de la institución. En el caso de La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., está compuesto por el Gerente quien a su vez es el representante legal judicial y extrajudicialmente de la empresa.
- **Nivel Asesor (Asesor Jurídico y Comisario):** El nivel asesor aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial, de producción y más áreas que tengan que ver con la entidad o empresa a la cual están asesorando.

La asesoría especializada generalmente se la presta a los órganos directivos o ejecutivos, pero éstos no impide que se la proporcione a los otros niveles administrativos, en los casos que se considere necesario.

El nivel asesor está integrado por expertos que tienen amplio dominio de determinada técnica.

El nivel asesor no tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones ni ordena los consejos, recomendaciones, asesoría, proyectos, informes y más instrumentos administrativos que nacen en el nivel asesor, para ser transformados en órdenes requieren necesariamente la decisión del jefe con mando directivo o ejecutivo.

- **Nivel Operativo:** Este nivel es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas por los órganos directivo y ejecutivo. Está integrado por las unidades que tienen a su cargo la producción y explotación de bienes, suministro de servicios al público, atención de trámites, originados por la ley o la costumbre, constituye el nivel técnico responsable de la vida misma de la empresa que es su naturaleza y razón de ser.

- **Nivel de Auxiliar o de Apoyo:** El nivel auxiliar ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia.

Es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales. Generalmente se le conoce como nivel administrativo complementario. Las actividades del nivel auxiliar tienen que ver con secretaria, archivo, biblioteca, contabilidad, finanzas, estadística, pagaduría, suministros, transporte y más servicios generales, que hacen fluida la vida administrativa de una entidad o empresa.

El grado de autoridad es mínimo, así como también su responsabilidad, se limita a cumplir órdenes de los niveles ejecutivo y operacional o ejecutar actividades administrativas de rutina.

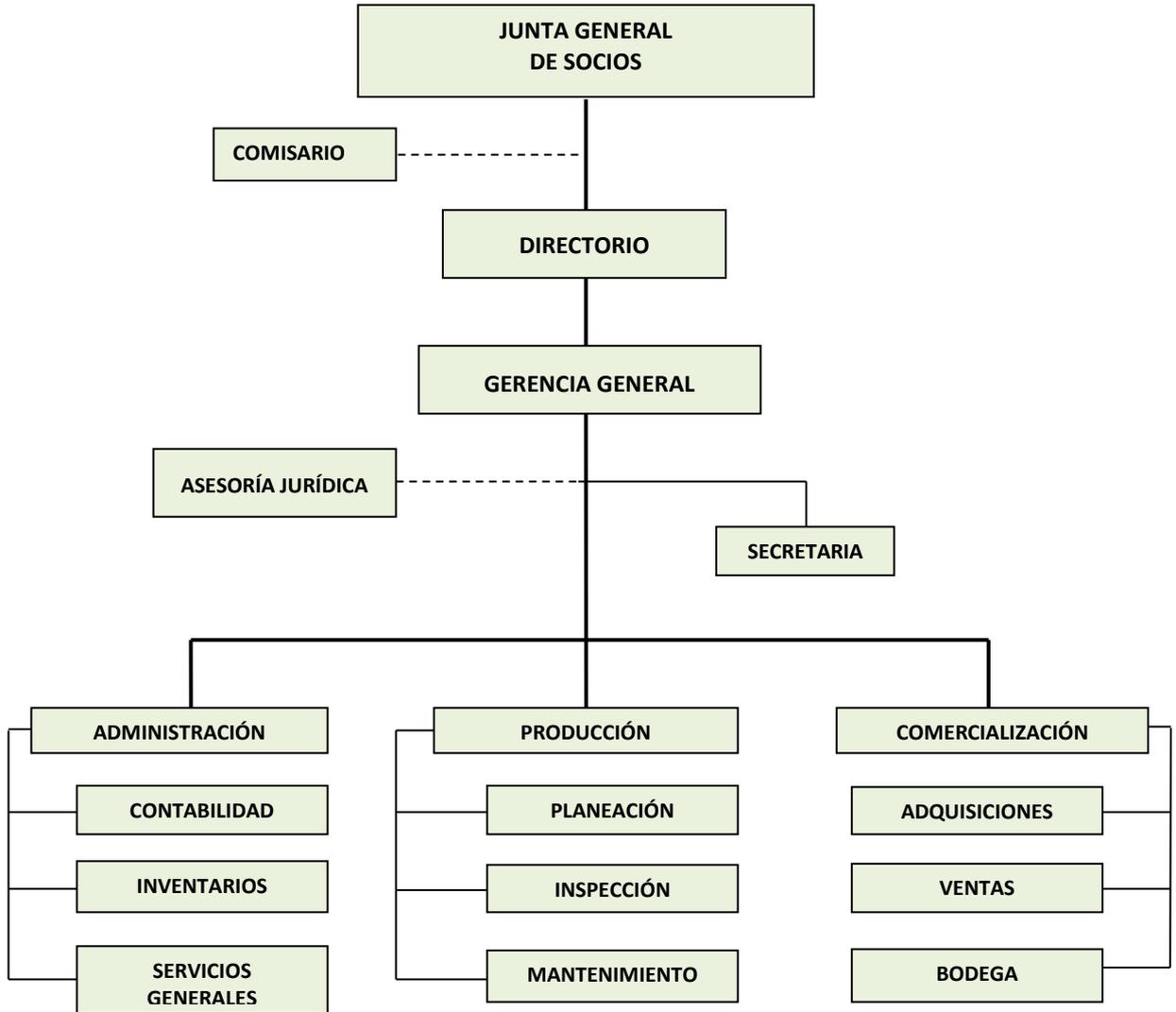
1.1.9.2. Estructura Orgánica

El organigrama estructural y funcional representa, la manera en que se encuentra distribuida la estructura administrativa y las funciones que cada uno de los funcionarios de la Empresa deben ejercer.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural y Funcional de La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.:

Gráfico 1: Organigrama Estructural

Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.



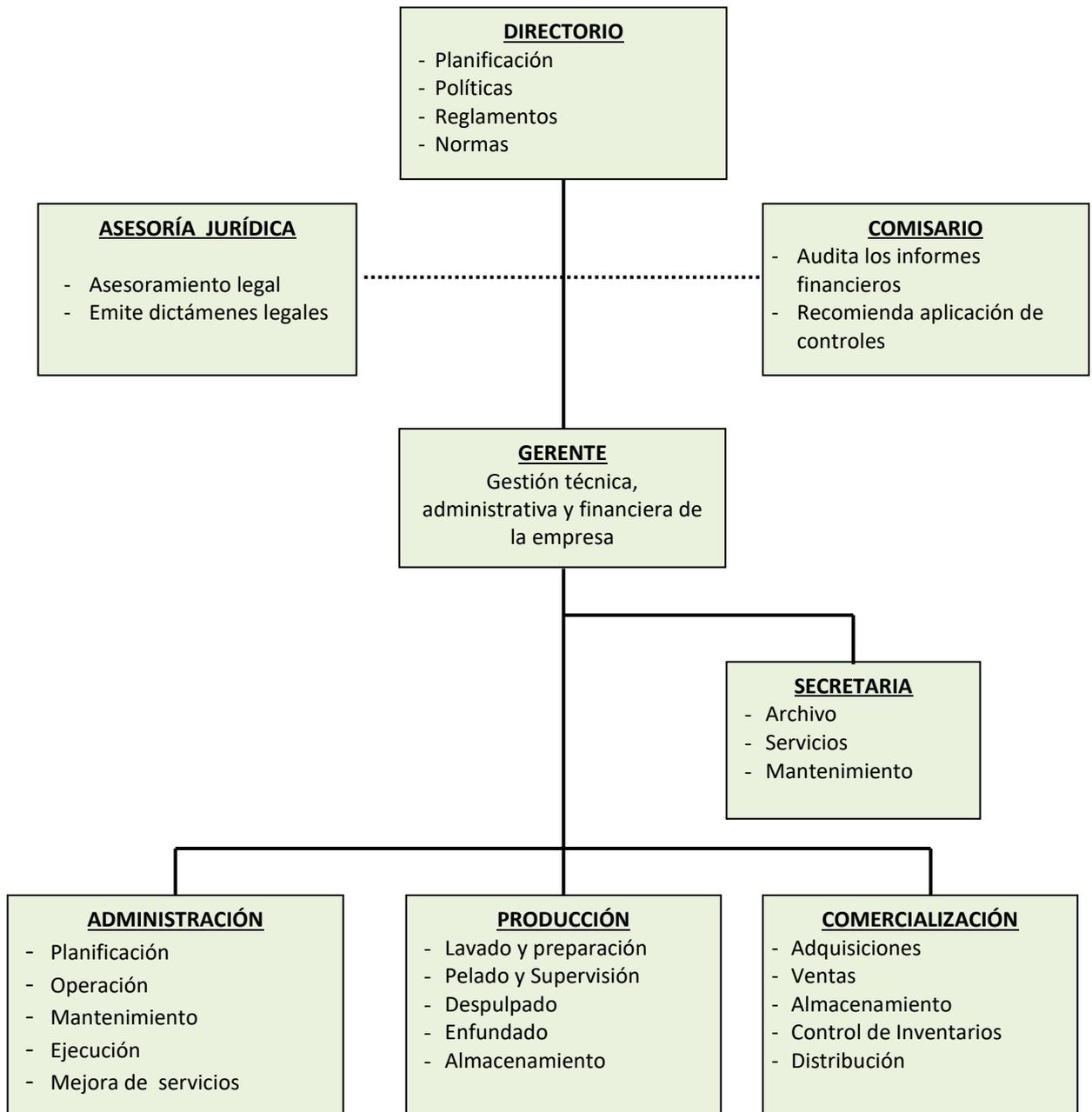
Elaborado	Aprobado	Fecha
Gerencia	J. Directiva	11 – 2010

REFERENCIAS
— Autoridad
— U. Administrativa
- - - - - Asesoría

1.1.9.3. Estructura Funcional

Gráfico 2: Organigrama Funcional

Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.



Fuente: Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.

Elaborador por: Las Autoras

1.1.10. Estructura Financiera

1.1.10.1. Fuentes de Financiamiento

El Capital Suscrito y Pagado de La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., es de \$ 100.000,00; distribuido en 100 mil participaciones de un dólar cada una. Su financiamiento es a través de fuentes propias, es decir de aportes de los socios.

Para su funcionamiento, ha recibido financiamiento del Centro Andino de Acción Popular – CAAP, en calidad de crédito por un valor de \$ 50.000,00.

Cuadro No. 2: Fuentes de Financiamiento

No.	Fuentes	Valor USD	Porcentaje
1	Aporte de Socios	100.000,00	51,14%
2	Reservas	45.534,92	23.28%
3	Préstamo CAAP	50.000,00	25.58%
	Total	195.534,92	100.00%

Fuente: Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

1.1.10.2. Situación Financiera

De acuerdo a los datos del Balance General, la situación financiera de La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., se presenta de la siguiente manera:

Cuadro No. 3: Estructura Financiera
(Al 31 de Diciembre de 2011)

Código	Denominación	Valor USD \$
1.1.01	Activo Corriente	131.356,89
1.1.03	Activo Realizable	175.565,70
1.1.08	Activo Fijo	386.554,35
1.1.09	Otros Activos	15.790,06
	Total Activo	709.267,00
2.1.01	Pasivo Corriente	63.897,65
2.1.02	Pasivo a Largo Plazo	261.634,43
	Total Pasivo	325.532,08
3.0.00	Patrimonio	383.734,92
	Total Pasivo y Patrimonio	709.267,00

Fuente: Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA PRODUCTORES HORTÍCOLAS CÍA. LTDA.

La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., se puede considerar como una entidad que tiene relaciones recíprocas con su entorno. En este contexto, la empresa a través de sus actividades encuentra nichos de mercado que se ajustan apropiadamente a los productos que ofrece; igualmente, identifica elementos que pueden ser nocivos e incluso perjudiciales para su operatividad.

En consecuencia, primero se tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la empresa, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante.

2.1. EL MACROENTORNO

El análisis del macro entorno se refiere a factores que están fuera de la empresa, ello incluye fuerzas, eventos y tendencias con los cuales interactúa. Así es necesario identificar las fuerzas importantes del entorno, evaluarlas y hacer el seguimiento con el fin de se pueda tomar un curso de acción efectivo.

El análisis externo, se circunscribe a los siguientes aspectos: demográficos, económicos, políticos, legales, tecnológico, proveedores y la competencia.

2.1.1. Aspectos Demográficos

Los factores que inciden directamente en el aspecto demográfico, se relacionan con: índice de crecimiento de la población, la migración, el empleo, el desempleo, la educación, la salud y la seguridad ciudadana.

Cuadro 4: Factores Demográficos

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta
FD1	Índice de crecimiento de la población	Ascendente, la tasa de crecimiento de la población es del 4.3% anual.	El crecimiento acelerado de la población impide la satisfacción de los servicios de infraestructura básica, educación, salud, entre otras.	Indiferente, no existen programas de control de la natalidad.
FD2	Migración	Ascendente, durante el último año la tasa de migración subió del 28.3% al 32.2%. En total migraron 663.601 compatriotas.	Destrucción de la familia y pérdida de valores éticos y morales, debido al libertinaje de los hijos que se quedan.	Positivo: Esfuerzo del gobierno por frenar la salida y motivar el retorno de los migrantes.
FD3	Empleo	Descendente, la tasa de desempleo en el último año se incremento debido al desenrolamiento de empleados públicos y privados.	Pobreza y miseria, aumentando el crecimiento de la delincuencia, prostitución y migración.	Indiferente, el gobierno desenrola empleados para cubrir estas plazas con sus partidarios.
FD4	Subempleo	Ascendente, la tasa de subempleo es alta, está alrededor del 46% y 47%.	Migración en busca de mejorar sus condiciones de vida; frustración y suicidio.	Indiferente, no existen programas de inserción laboral.
FD5	Educación	Descendente, el	Mejoramiento de la	Positivo:

		índice de analfabetismo bajo del 18.3% al 9.2%.	calidad de la educación a través de la evaluación de los docentes.	Incremento de presupuesto y creación de nuevas partidas para docentes.
FD6	Salud	Ascendente, la población tiene acceso a atención primaria y ambulatoria en todos los centros médicos del país.	Satisfacción de la población, por el fácil acceso y el mejoramiento de la calidad de la atención en centros de salud en el sector rural.	Positivo: gobierno se preocupa por mejorar la atención de salud a la población.
FD7	Seguridad ciudadana	Descendente, a nivel de todo el país ha crecido la delincuencia, los asaltos por robo y asesinatos en 28.4%, en relación con el año anterior.	Temor de la ciudadanía a transitar libremente por las calles por el alto incremento de asaltos, robos, secuestros, violaciones y asesinatos.	Indiferente

Fuente: INEC e investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

2.1.2. Aspectos Económicos

Estos factores están relacionados con el comportamiento de la economía y la incidencia en el mercado objetivo, entre ellos tenemos los siguientes: dolarización, tasas de interés activas y pasivas, devaluación de la moneda, salarios, remesas de los migrantes, deuda externa, corrupción entre otros.

Cuadro 5: Factores Económicos:

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta
FE1	Dolarización	Estable, la dolarización ha	Estabilidad económica	Positiva de sectores

		permitido que la economía del país se mantenga, e inclusive que se haya incrementado.		económicos en mantener el dólar como moneda oficial.
FE2	Tasas de Interés Activa	Ascendente, el comportamiento del mercado financiero fijo una tasa del 14% al 16% para el microcrédito.	Restricción en la demanda de créditos	Indiferente
FE3	Tasa de Interés Pasiva	Descendente, la tasa pasiva se ha fijado entre 3% y 5% en el año.	Indiferencia para ahorrar e invertir por parte de la ciudadanía.	Indiferente
FE4	Salarios	Negativo, el salario se incrementó en 24 dólares, en relación con el año anterior.	Baja capacidad de compra y limitación para el ahorro	Negativa: reacción de sectores populares
FE5	Remesas de migrantes	Descendente, el despido de miles de compatriotas de sus trabajos en España ocasiono una recesión en las remesas fuertemente.	Estancamiento y recesión, de la economía familiar de los migrates en el país.	Indiferencia del gobierno.
FE6	Deuda Externa	Estable, el gobierno no ha	Menos pago de interés y	Positiva de toda la comunidad

		contraído deudas con el Fondo Monetario Internacional - FMI.	comprometimiento con entidades financieras externas	ecuatoriana.
FE7	Corrupción	Ascendente, entre 163 países nos ubicamos en el puesto 138, lo que significa un retroceso respecto al año 2010.	Inseguridad e incertidumbre económica financiera	Esfuerzo del gobierno por frenarla.
FE8	Inflación	Ascendente, los precios de los productos básicos en el mercado cada día se incrementan.	No existe una política de precios en el país, cada comerciante fija los precios de acuerdo a sus conveniencias.	Negativa, no existe control adecuado.

Fuente: Banco Central del Ecuador e investigación de campo.

Elaborado por: Las Autoras

2.1.3. Aspectos Políticos

Estos factores se refieren al uso o asignación del poder en relación con los órganos de representación y decisión gubernamental, entre ellos tenemos: política financiera, organismo de control y supervisión, riesgo país, entre otros.

Cuadro 6: Factores Políticos

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta
FP1	Política Financiera	Reformas: Ley de Sistema de Entidades	Eliminación de las comisiones y regulación de las	Reacción del gobierno por la baja de la tasa de

		Financieras.	tasas de interés	interés activa.
FP3	Organismo de control y supervisión.	Burocrático y corrupto	La creación de varios organismos en estos últimos tiempos, entorpece las actividades del sistema económico financiero.	Indiferente, el gobierno crea organismos para llenarlos con sus partidarios políticos.
FP4	Riesgo País	Ascendente	Desconfianza de inversionistas extranjeros	Indiferente, al gobierno no le interesa la presencia de transnacionales.
FP5	Partidos políticos	Ascendente: de 25 partidos en el año 2002, en la actualidad se han incrementado a 57, entre ellos se encuentran movimientos y coaliciones.	Negativo, las ineficiencias de no lograr acuerdos se traducen en tiempo y recursos mal gastados o nunca alcanzados que siguen manteniendo al Ecuador en una crisis que se espera superar.	Indiferente, el CNE no hace nada por mejorar la participación democrática de la población

Fuente: Ecuador Debate – CAAP, 2010 e investigación de campo.

Elaborado por: Las Autoras.

2.1.4. ASPECTO LEGAL

Dentro de los factores legales, se incluyen aquellos que tienen que ver con el impacto directo de estas disposiciones y regulaciones con la Empresa; Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Ley de Aduanas, Los Términos de Comercialización Internacional, etc.

Cuadro 7: Factores Legales

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta
FL1	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno - LORTI	En este último año se ha reformado 10 veces, incrementando la base imponible a través de impuestos.	Desconcierto en el ámbito de aplicación y limita el campo de acción de las exportaciones.	Reacción negativa de los comerciantes y población en general
FL2	Ley Orgánica de Aduanas del Ecuador	Instrumento que regula las operaciones de comercio exterior (importaciones y exportaciones).	Positivo: Ejerce un y control efectivo y oportuno de las operaciones de importación y exportación.	Aceptación de los involucrados en actividades de comercio exterior.
FL3	Los INCOTERMS	Contribuyen a que los costos y riesgos de las operaciones de comercio exterior se las minimice.	Positivo: tanto para los importadores como para los exportadores	Positivo: aceptación de los importadores y exportadores.
FL4	Barreras arancelarias	Existen barreras arancelarias en varios países limitando la operatividad de exportación.	Negativo: limita las exportaciones	Reacción indiferente del gobierno de postura de otras naciones en el ramo de las exportaciones.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

2.1.5. Aspecto Tecnológico

Los factores tecnológicos, incluyen a todos aquellos que tienen que ver con el desarrollo de los procesos y su impacto dentro de las actividades de la Institución: servicios de internet, sistema integrado y el avance tecnológico.

Cuadro 8: Factores Tecnológicos

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta
FT1	Servicio de Internet	Ascendente	Útil en la comunicación e información oportuna para la toma de decisiones	Acceso de toda la población a este servicio
FT2	Sistema Integrado	Inmediato	Permite la comunicación a distancias, brindando servicios oportunos y satisfacción a los clientes	Positiva de todos los usuarios
FT3	Avance Tecnológico	Ascendente	Optimización de recursos y efectividad en el desempeño de labores	Positiva de la comunidad y uso cada vez más frecuente

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Las Autoras

2.1.6. Proveedores

Dentro de los proveedores, se incluyen a todos aquellos involucrados desde fuera hacia dentro en la prestación de servicios directos a la empresa, tales como: proveedores de servicios de software, proveedores de seguridad y vigilancia,

proveedores de materiales de oficina, proveedores de servicios básicos, proveedores de servicios financieros, proveedores de materia prima, etc.

Cuadro 9: Proveedores

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta
P1	Proveedores de Software informático	Ascendente	Útil para la optimización de la operatividad de las actividades funcionales	Acceso a la información de manera oportuna a todos los niveles de la organización.
P2	Proveedores de Seguridad y Vigilancia	Positivo: en el país ha crecido las empresas de seguridad ante la escalada de la ola violencia.	Permite la salvaguardia de los recursos de la empresa de manera oportuna.	Positiva para de todos los usuarios y la comunidad.
P3	Proveedores de materiales y suministros de oficina.	Ascendente	Oportunidad en el abastecimiento	Amplia disponibilidad de recursos, evitando la paralización de las actividades.
P4	Proveedores de servicios básicos	Intermitente	Los desfases e interrupción en el abastecimiento originan descontento en la población.	Negativa, porque obliga a suspender las actividades en las instituciones.
P5	Proveedores de servicios Financieros	Ascendente	Alto crecimiento de entidades del sistema financiero en la ciudad (bancos y cooperativas).	Alta competencia
P6	Proveedores de materia prima	Descendente	Desabastecimiento de materia prima para la producción	Indiferente, el gobierno no ha implementado

			debido a las inclemencias del tiempo y la falta de capital de trabajo.	programas de desarrollo para los microproductores agrícolas.
P7	Proveedor de servicio de exportación	Media, la compañía Camelia S.A se encarga de todos los procesos de exportación de los productos de la empresa	Media, la empresa no conoce de los trámites para exportar.	Se debe implementar una unidad administrativa para las exportaciones en la empresa.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

2.1.7. Competencia

Los factores competitivos, incluyen a todos aquellos que tienen que ver con la competencia, tales como: los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los de otras empresas similares:

Cuadro 10: Factores Competitivos

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta
FC1	Productos y servicios agroindustriales	Alto	La agroindustria en el país oferta una gran gama de productos y servicios de acuerdo a los segmentos de mercado.	Positiva, la población tiene diferentes ofertas para escoger
FC2	Proveedores de Servicios	Alto	Existe un gran número de	Positiva los clientes pueden

	Financieros		entidades que proveen de servicios financieros a la población	escoger la mejor alternativa en el momento de acceder a un servicio financiero.
FC3	Mercado	Alto	La demanda de productos agroindustriales en todo el mundo es alta, pero existen barreras arancelarias para su exportación	No existe una respuesta favorable del gobierno para los exportadores.
FC4	Agroecología	Alta	La población cada vez exige productos tratados en base de materia prima agroecológica.	Positiva: desarrollo y cuidado del medio ambiente.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

2.2. EL MICROENTORNO

2.2.1. Los Socios

Los socios de la Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., son micro productores agrícolas y pecuarios de la provincia de Tungurahua, quienes se dedican al cultivo de hortalizas, verduras, leguminosas, frutas, granos, etc., así como también el Municipio de la ciudad de Ambato.

En los últimos cinco años, la Empresa ha experimentado un crecimiento lento, debido a las restricciones económicas y legales que han incidido en el giro de operación del negocio.

Cuadro No. 11: Los Socios

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta
S1	Socios	Indiferente: no existe el compromiso de todos los socios para cumplir con sus obligaciones.	Negativo: la falta de cumplimiento de las obligaciones impide el crecimiento y desarrollo de la empresa.	Recesión y estancamiento.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Las Autoras.

2.2.2. Aspectos Administrativos

Los aspectos administrativos tienen que ver con la forma en que esta organizada la empresa para el ejercicio de su actividad operativa y funcional, considerando: la base legal que le permite operar, leyes y reglamentos, la estructura orgánica, la gobernabilidad, la planificación, la coordinación, la toma de decisiones, la comunicación, el control, la imagen institucional, entre otros.

Cuadro No. 12: Factores Administrativos

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta
AA1	Base Legal	Optima	Funciona amparado bajo la Ley de Compañías y su Reglamento General.	Positiva, se enmarca dentro de las disposiciones legales.
AA2	Reglamentación Interna y Estatutos	Optima	Direcciona el accionar de los directivos y la gerencia.	Positiva: contribuye a una gestión eficaz.

AA3	Estructura orgánica	Limitante	Limita el accionar y centraliza funciones	Reclamo de los socios para que se reforme
AA4	La Gobernabilidad	Regular	No existe la alterabilidad y los directivos se enquistan en los cargos por mucho tiempo	No existe un control eficaz de los órganos de supervisión.
AA5	Toma de decisiones	Centralizadas	Negativa, ocasiona descontento de los socios.	Indiferente por parte del Directorio
AA6	Coordinación	Inadecuada	No permite cumplir con los objetivos predeterminados.	Mejorar los procesos.
AA7	Comunicación	Inadecuada	La falta de información y comunicación crea falsas expectativas en los socios	Mejorar los canales de comunicación.
AA8	Control	Ineficiente	Mala utilización de los recursos y abuso en la utilización de los mismos	Mejorar los procesos y minimización de desperdicios.
AA9	Imagen Institucional	Media	Desconfianza de los socios por la marcada centralización de gobierno corporativo.	Plan de contingencia para recuperar imagen
AA10	Slogan	No existe, limita su identificación en el mercado.	Ninguno	Negativo
AA11	Planificación	Centralizada	Negativo: no se	Indiferencia de

			toma en cuenta al personal para elaborar el plan a seguir y lograr los objetivos.	socios y personal en los objetivos institucionales
AA12	Responsabilidad del personal en las funciones asignadas	Media	Cumplimiento a medias de las funciones	Asunción parcial de la cultura organizacional de proceso

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las autoras

2.2.3. Aspectos Operativos

Los aspectos operativos están relacionados directamente con los procesos de operación para que los productos y servicios que oferta la empresa se cumplan y sean de calidad y oportunos, entre ellos tenemos: la calidad de los productos y servicios, la diferenciación del producto, la participación en el mercado, los canales de distribución, los costos y precios, la promoción y la publicidad, entre otros a saber:

Cuadro No. 13: Factores Operativos

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta
AO1	Calidad de los productos	Optimo	Alto, la población demanda el producto por la calidad y presentación.	Posicionar en el mercado nacional.
AO2	Exclusividad y diferenciación de productos y servicios	Buena	Satisfacción en los clientes, prefiriendo al producto de la	Apertura y diversificación

			empresa	
AO3	Portafolio de productos	Alta	Positiva, cuenta con amplio portafolio de productos para el mercado.	Apertura y diversificación
AO4	Participación en el mercado de la agroindustria.	Media	Segmento de mercado cautivo	Satisfacción en nichos de mercado
AO5	Canales de distribución	Directa	Poco satisfactorio	Trámites ágiles
AO6	Investigación y Desarrollo	Baja	No se realiza estudios para la diversificación de productos en base de las necesidades de la población.	Realizar estudios y análisis en base de la realidad
AO7	Costo del Producto	Medio alto	Los procesos de producción inciden en el precio final del producto.	Resistencia del consumidor a su adquisición
AO8	Publicidad	No existe	Ninguna	Difundir y socializar los productos y servicios de la empresa.
AA9	Fidelización de clientes	Media	Falta posicionar el producto en la mente del consumidor.	Mantener y dar apertura al producto en el mercado
AA10	Calidad en la atención y servicio	Mejorada	Satisfacción en los clientes	Capacitación al personal
AA11	Proceso de Producción	Optimo	Se cumple con las normas y estándares que los	Mantener los procesos y mejorarlos.

			organismos de control disponen.	
AA12	Infraestructura	Óptima	Ambientes físicos adecuados para el proceso de producción	Positiva
AA13	Higiene y salubridad	Buena	Se aplican controles que permiten mantener higiénicamente los procesos de producción	Mejorar para obtener productos de alta calidad.
AA14	Procedimientos de exportación	Regulares	La exportación se hace a través de brokers	La empresa debe contar con un profesional realizar las exportaciones
AA15	Aplicación de Incoterms	Regular	Se utiliza en precio FOB	Debería aplicarse los Incoterms 2011 para evitar riesgos en el transporte y minimizar los costos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

2.2.4. Infraestructura, Procesamiento, Equipos y Materiales

Son varios los aspectos que se debe tener en cuenta cuando se realiza actividades relativas al procesamiento de hortalizas y frutas (alimentos para el consumo humano), es que las condiciones ambientales en las cuales se realice sean adecuadas. Muchas de tales condiciones ambientales son el reflejo del

sentido común, pero algunas de ellas resultan de un análisis técnico un poco más específico.

2.2.4.1. Infraestructura

La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., considera los siguientes aspectos:

1. La sanidad y la higiene industrial: el diseño de la planta presta facilidades para la limpieza y la sanitación, es decir los pisos son de baldosas, las paredes pintadas con pintura de esmaltes lavables, cielo rasos fáciles de limpiar que no permiten la acumulación de polvo.
2. Iluminación natural suficiente y artificial protegida
3. Ventilación: la calidad del aire y la ventilación es adecuada y controlada.
4. Servicios básicos de buena calidad: agua y energía eléctrica permanente y en la cantidad requerida para la producción industrial.
5. Servicio higiénicos: adecuados para las funciones fisiológicas y para el aseo personal y ubicado fuera de la sala de procesamiento.
6. El entorno: la sala de procesamiento se encuentra libre de fuentes contaminantes y rodeadas de áreas verde muy bien cuidadas.

El lugar donde se realizan las labores de producción, incluye diversos procesos, desde la recepción y conservación de materias primas, hasta el almacenamiento de productos terminados:

- Bodega temporal para materia prima: A la entrada de la sala principal, donde se almacena en forma temporal la materia prima que va llegando a proceso. Esta área sirve para mantener la fruta protegida del sol y además para eliminar

aquellas partes de la fruta que no se desea introducir a la sala de proceso por su volumen o por su naturaleza, por ejemplo, la vegetación de la piña, la que se puede cortar afuera inmediatamente antes de entrar a la sala.

- Bodega de insumos y productos. Dividido en dos locales mediante un cierre transparente de malla, de piso de hormigón, paredes impermeables y resistentes al calor. Aquí se guarda perfectamente controlado todo el stock de materiales e insumos para la producción y, por supuesto, los envases de producto debidamente etiquetados. Esta área es de acceso restringido para un mejor control de los materiales.
- Área de calderos: Espacio especial destinado para las marmitas (ollas) y autoclaves para la pasteurización de los distintos productos que se obtendrán de la planta.
- Baterías higiénicas: los servicios de inodoro, urinarios y lavamanos, todos funcionando en buen estado y con los utensilios de complemento necesarios como depósitos de jabón, jabón desinfectante, secadores eléctricos de manos, papel higiénico, toallas de papel, etc.
- Área de producción o tratamiento de las hortalizas y frutas: Esta área cuenta con una red de agua con fluido permanente potabilizada y con vías normales de evacuación.
- Seguridad en la manipulación: Todo el personal cuenta con las condiciones que aseguran un trabajo de calidad, para evitar operaciones manuales que sean la causa de importantes problemas de salud de los consumidores.
- Protección: es importante tener en cuenta que ciertas operaciones por simples que se vean pueden causar serios daños a los operarios si ellas no se manejan con el cuidado necesario, tal como es la manipulación de ciertas frutas que contienen enzimas que pueden dañar la piel de quienes las manipulan.

2.2.4.2. Equipos, Implementos, Materiales y Materia Prima

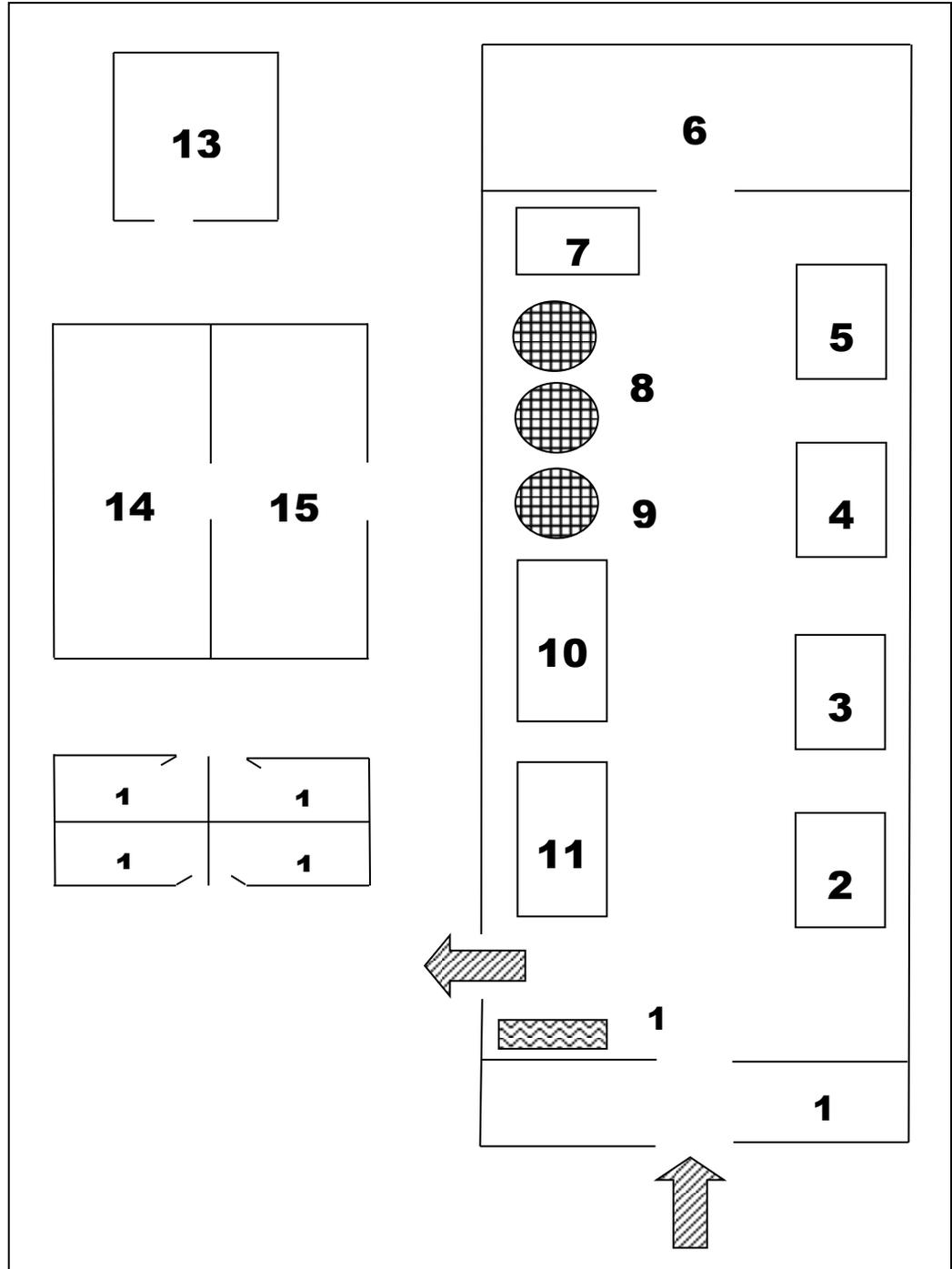
Los equipos e implementos necesarios para llevar a cabo el procesamiento de frutas y hortalizas, con los que cuenta la planta se detallan a continuación:

- Área para procesamiento de 8m x 12m, equipada con un ventilador al techo, red para insectos y una bodega para almacenar material de empaque, aditivos y productos terminados de 4m x 4 m., abundante luz natural y artificial.
- Baterías higiénicas fuera del área de procesamiento.
- Suministro eléctrico y tomas de electricidad, en lo posible, en cada pared del área de procesamiento.
- Lavandín de acero inoxidable o esmaltado doble, con agua corriente.
- Estufa doble a gas con sus respectivos cilindros y reguladores, como alternativa, se puede usar calefacción eléctrica.
- Agua potable, en el área de procesamiento y alrededores.
- Mesa de madera de 180cm x 120cm x 80 cm., esmaltada o pintada, con cubierta de acero inoxidable.
- **Materiales.-** Los materiales que utilizan para el procesamiento se detallan en el Anexo No. 1.
- **Equipos:** los equipos que se utilizan en el proceso de producción se detallan en el Anexo No. 2.
- **Materia Prima:** En el proceso de producción se utilizan la materia prima detallada en el Anexo No. 3.

2.2.4.3. Sala de Proceso y Ubicación de Equipos

En el esquema de diseño que se acompaña, se puede observar la distribución que tiene la sala de proceso y la ubicación de equipos que permite optimizar la utilización de los recursos de la empresa.

Gráfico 3: Diseño de la Planta de Producción



DESCRIPCIÓN:

- Sala de Recepción y Pesaje.
- Mesón de Selección y Calibraje.
- Tina de Lavado y Desinfección.
- Mesón de Empaque y Rotulado.
- Lavaplatos de doble uso.
- Sala de Caldera
- Bodega de Insumos

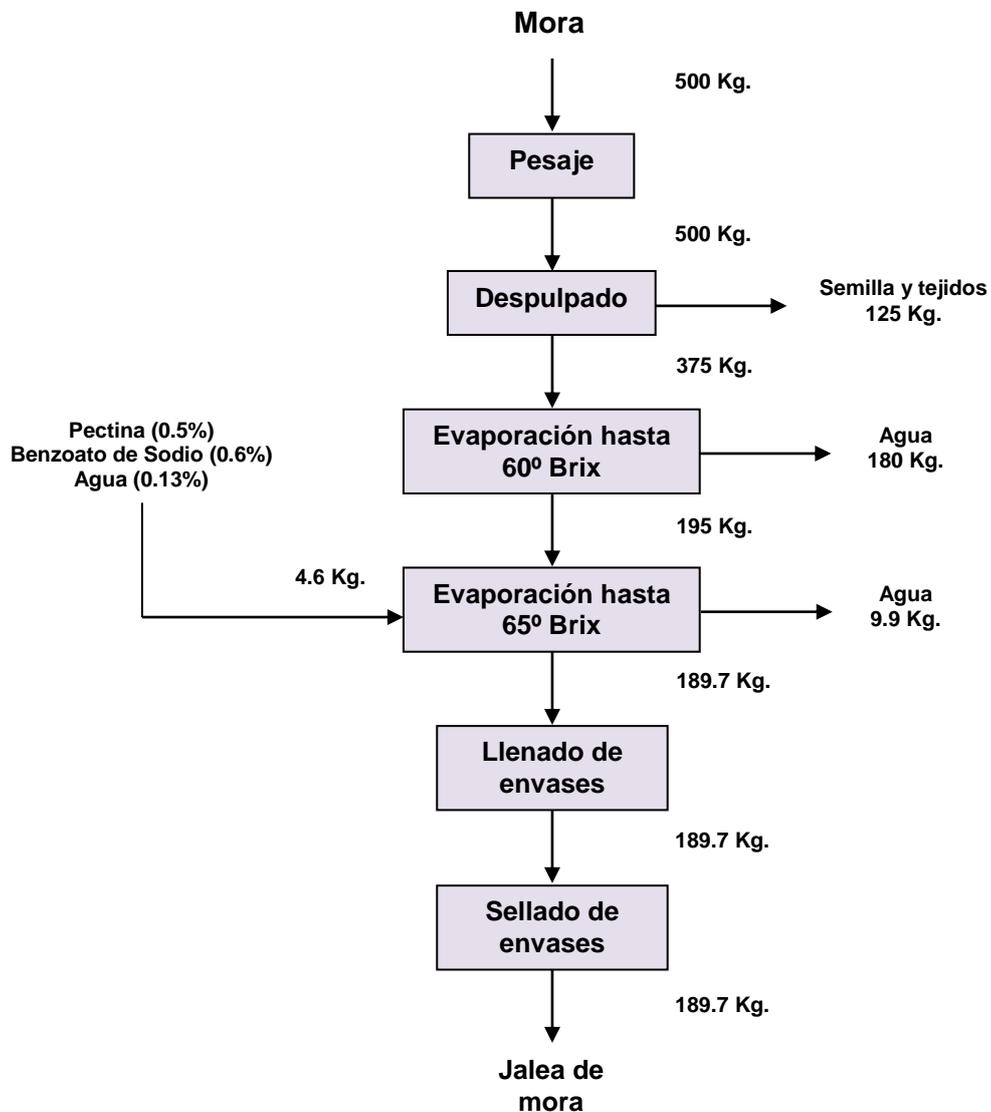
- Mesón de Pelado y Envasado.
- Despulpadora.
- Sala de Control de Calidad.
- Prensa.
- Marmitas de doble Fondo.
- Autoclave.
- Selladora.
- Bodega de Productos Terminados
- Vestidores de Hombres
- Baños de Hombres
- Vestidores de Mujeres
- Baños de Mujeres

2.2.4.4. Fases del Proceso de Transformación

El Balance de Materia Prima es la clave para la detección de restricciones o cuellos de botella en los procesos de transformación. Básicamente son diagramas de flujo en las que se anotan, junto a las flechas correspondientes, las cantidades de cada materia prima que entra o sale de una etapa.

Hay que destacar que la suma de las cantidades de materia que entran a una etapa siempre debe ser igual a la suma de las cantidades de materia que sale de esa etapa. Los rendimientos o pérdidas de cada etapa del proceso se deben determinar experimentalmente en pruebas de planta piloto, o aún mejor, con la misma maquinaria en la que se lleva a cabo el proceso.

Gráfico 4: Fases del Proceso de Transformación para la elaboración de Jalea de Mora



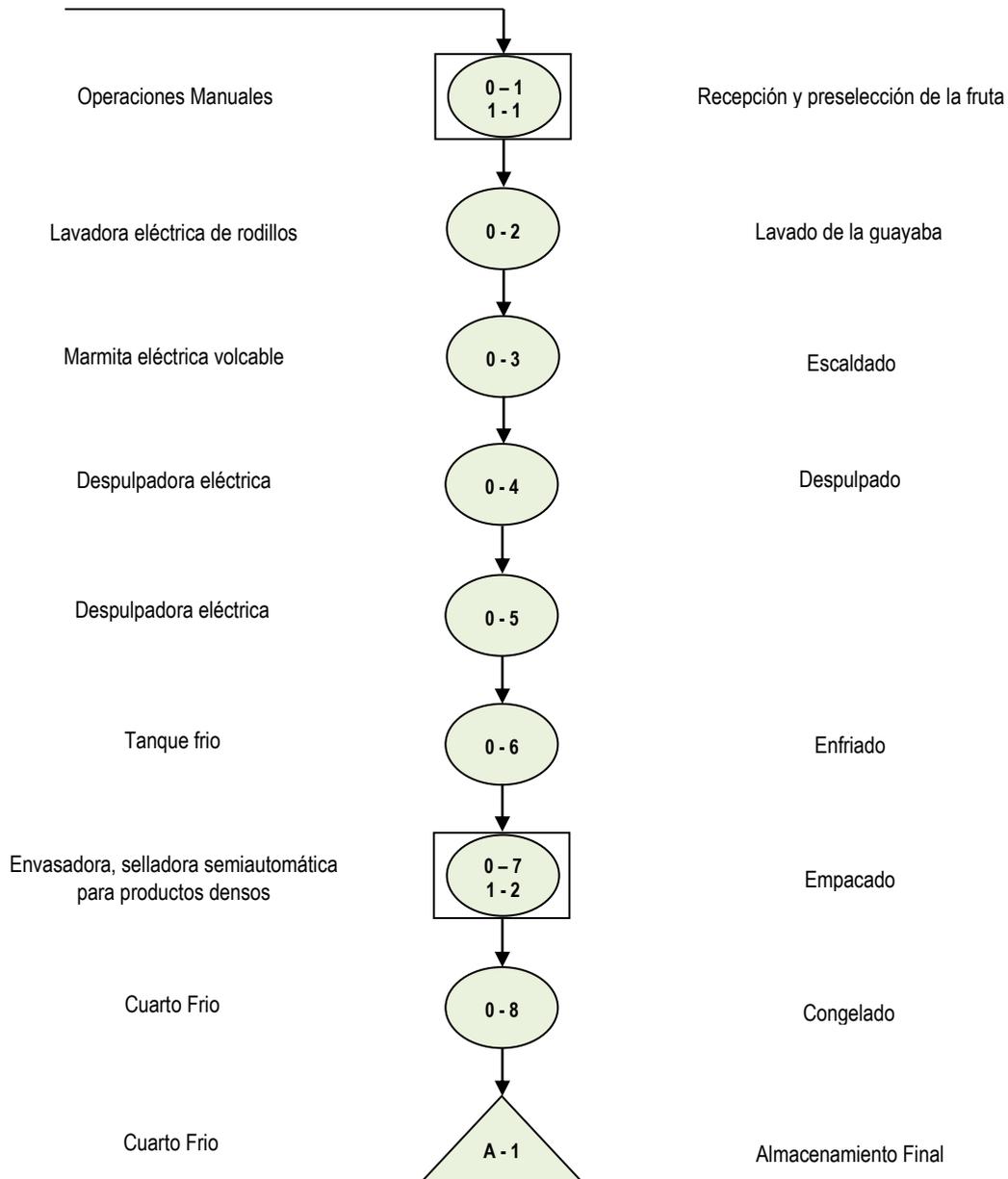
Fuente: Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.

Elaboración: Las Autoras

El gráfico anterior muestra el Balance de Materia Prima para la fabricación de Jalea de Mora a partir de 500 Kg. de mora fresca. Se puede observar el porcentaje de pérdida en semillas y tejidos en la etapa de despulpado que es de 125 Kg. La pérdida de agua durante la primera evaporación es de 48% por peso y durante la segunda evaporación es de 5%. A su vez, las cantidades de pectina

y benzoato de sodio a agregar son de 0.5% y 0.6% respectivamente, disueltos en un 0.13% de agua. El producto final (jalea de mora) es de 189.7 Kg.

Gráfico 5: Fases del Proceso para elaborar pulpa de Guayaba



RESUMEN	
ACTIVIDADES	CANTIDAD
OPERACIONES	8
INSPECCIONES	2
ALMACENAMIENTO	1

TOTAL	11
-------	----

Fuente: Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.

Elaboración: Las Autoras

Gráfico 6: Diagrama de Flujo de Actividades

OPERACIÓN	INSPECCION	ALMACENAMIENTO	TRANSPORTE	DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES
				Compra de la guayaba seleccionada a los productores agrícolas de la UNAPEMAT y selección preliminar.
				Transporte de la guayaba en canastas hasta la planta de proceso, a través de carro monta cargas.
				Inspección y selección manual sobre la mesa de trabajo, eliminando aquellas en mal estado.
				Transporte de la guayaba por bandas transportadora hasta el equipo de lavado.
				Lavado de la guayaba utilizando la maquina lavadora de rodillos.
				Transporte de la guayaba sobre la banda transportadora hasta la marmita eléctrica.
				Escaldado en marmita eléctrica
				Vaciado de la marmita eléctrica y alimentación de la despulpadora.
				Despulpado de la guayaba en maquina despulpadora.
				Refinado de la pulpa de guayaba utilizando la maquina despulpadora y tamiz menor.
				Transporte por tubería a tanque de frio utilizando bomba positiva.
				Enfriamiento mediante la disminución gradual de la temperatura de la pulpa de frutas en tanque frio.
				Transporte por tubería a envasadora semiautomática utilizando bomba positiva.
				Envasado y sellado e bolsas de polipropileno de media densidad (calibre 3),
				Transporte de la pulpa de guayaba en canastas a cuarto frio utilizando carro montacargas pequeño.
				Congelación en cuarto frio

				Almacenamiento final en cuarto frío hasta despacho de producto terminado.
--	--	--	--	---

RESUMEN	
ACTIVIDADES	CANTIDAD
OPERACIONES	9
INSPECCIONES	2
TRANSPORTES	6
ALMACENAMIENTO	1
TOTAL	18

Fuente: Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.
Elaboración: Las Autoras

2.2.4.5. Medidas de Higiene y Sanidad

Para lograr un producto seguro y confiable, es necesario realizar un programa de limpieza, donde el objetivo principal es eliminar toda la suciedad, y luego, por medio de la sanitación realizada sobre la superficie limpia, disminuir la actividad microbiana, asegurando la destrucción de los organismos patógenos que puedan estar presentes.

- **Limpieza.-** Para realizar con éxito un programa de limpieza se consideran los siguientes aspectos:
 - a. Adecuado suministro de agua de buena calidad.
 - b. Uso adecuado del detergente.
 - c. Aplicación del método de limpieza que más se adapte a las condiciones de la empresa.
- **La sanitación.-** La sanitación es una labor que se realiza para controlar la actividad microbiana con el uso y aplicación de detergentes, con la aplicación de calor y con la aplicación de luz ultravioleta

En el área de procesamiento de frutas y hortalizas de la Planta, se utiliza sanitadores químicos, a través de hipocloritos de sodio y calcio, con un pH

entre 6 y 7 por un tiempo de 5 minutos, con temperaturas no superiores a los 30°C y con baja luminosidad.

- **Sanidad en la planta.-** Para la sanidad de la planta se tiene en cuenta lo siguiente:
 - a. El manejo de la planta implica aseo y adecuada remoción de desperdicios.
 - b. Eliminación de roedores.
 - c. Eliminación de plagas a través de insecticidas.
 - d. Los microorganismos, deben controlarse frecuentemente con cambios de proceso y equipos, limpieza y sanitación química.
 - e. Mantenimiento de edificios y equipos son de gran importancia para la sanidad.
 - f. Las dependencias de servicio como piezas de estar, guardarropas, lugares para tomar agua, comer y trabajar, deben mantenerse aseadas y bien presentadas, para el confort, salud y seguridad de los trabajadores.
- **Higiene personal.-** Los trabajadores deben seguir una serie de normas de higiene, de manera de no contaminar el producto que se está elaborando. Estas son las siguientes:
 - a. Deben lavarse cuidadosamente las manos y uñas antes de cualquier proceso.
 - b. Para entrar a la zona de trabajo deben utilizar ropa adecuada, limpia y un delantal, de manera de aislar su ropa diaria de posible contacto con el producto.
 - c. Deben utilizar gorro, o algún sistema que evita la caída de cabello sobre el producto en preparación.

- d. En lo posible se recomienda el uso de mascarillas, eliminando así cualquier contaminación por vía oral.
- e. Cada vez que entran o salen del trabajo, deben ponerse y sacarse el delantal y lavarse las manos cada vez que vuelvan de la sala de proceso.
- f. Deben mantener sus uñas cortas y sin barniz, y evitar usar joyas durante su trabajo.
- g. Deben mantener la zona de trabajo en condiciones de perfecta limpieza.

2.2.4.6. El Control de la Calidad del Producto

1. El programa de control de calidad:

- a. Inspección de entrada de insumos para prevenir que materias primas o envases defectuosos lleguen al área de procesamiento.
- b. Control del proceso.
- c. Inspección del producto final.
- d. Vigilancia del producto durante su almacenamiento y distribución. Esta es un área que normalmente se descuida y que puede anular todo el trabajo anterior de control de calidad.

2. Instrucciones para la elaboración del producto:

- a. Equipo de procesamiento específico.
- b. Temperaturas y tiempos de procesamiento.
- c. Materiales de envasado.
- d. Límites de peso o volúmenes para envasado.

e. Etiquetado de productos.

3. Las especificaciones de las características químicas de los ingrediente y producto final:

a. PH

b. Acidez

c. Sólidos solubles

d. Normas de muestreo y análisis para asegurar que los estándares se cumplen.

e. La planta de producción debe ser inspeccionada a intervalos regulares para asegurar:

f. Buenas prácticas de elaboración y de sanidad.

g. Cumplimiento de las normas de industria.

h. Seguridad.

i. Control ambiental.

j. Conservación de energía.

4. Control de calidad para elaboración de jugos

Gráfico No. 7

Control de Calidad para la Elaboración de Jugos

OPERACIÓN	INSPECCION	ALMACENAMIENTO	TRANSPORTE	DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES
				Selección e Inspección: En la selección de materia prima se deberá observar que la fruta este firme libre de picaduras de insectos o de mordeduras de roedores y sin podredumbre. .
				Lavado: Se realizara con abundante agua para eliminar la tierra o cualquier otra contaminación. El agua deberá contener color en bajas concentraciones. .
				Pasteurización: Se lo realiza a una temperatura de 70 grados celcius por un tiempo de 30 minutos en botellas de vidrio.
				Extracción de pulpa: Se utiliza un tamiz de tamaño medio para obtener pulpa con mucha fibra que aumente el rendimiento del producto.
				Sólidos y solubles: La concentración de sólidos solubles se determinará mediante un refractómetro y será de no más de 18 grados brix.
				Almacenaje y rotulado de Productos: Una vez que se ha fijado las etiquetas se envasa el producto y se almacena en bodega.

RESUMEN	
ACTIVIDADES	CANTIDAD
OPERACIONES	5
INSPECCIONES	5
TRANSPORTES	1
ALMACENAMIENTO	1
TOTAL	12

Fuente: Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.
Elaboración: Las Autoras

5. Control de calidad para la elaboración de conservas

Gráfico No. 8

Control de Calidad para la Elaboración de Conservas

OPERACION	INSPECCION	ALMACENAMIENTO	TRANSPORTE	DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES
				Selección de la fruta recepcionada: La fruta debe estar firme y no demasiada madura y de tamaño homogéneo para que de un buen aspecto.
				Pelado de la fruta: El pelado debe ser realizado de tal modo que no se pierda demasiada pulpa, ya que esto influye, significativamente en el rendimiento del producto final.
				Esterilización: El proceso de esterilización de las conservas, se realiza en la autoclave a una temperatura de 100 ° C por 15 a 22 minutos.
				Invasado: Se realiza dejando un espacio libre mínimo para producir un vacío y permitir la dilatación del producto a las diferentes temperaturas a que es sometido durante el proceso.
				Sellado: Luego del esterilizado y del enfriado, se revisa que las tapas de los frascos estén en forma cóncava, para que el producto no se contamine y pueda ser consumido con seguridad.
				Almacenaje y rotulado de Productos: Una vez que ha sido sellado el producto y se almacena en bodega.

RESUMEN	
ACTIVIDADES	CANTIDAD
OPERACIONES	5
INSPECCIONES	5
TRANSPORTES	1
ALMACENAMIENTO	1
TOTAL	12

Fuente: Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.
Elaboración: Las Autoras

2.2.5. Aspectos Económicos - Financieros

Estos aspectos están vinculados con las necesidades de capital de operación, la liquidez, la solvencia institucional, la rentabilidad, la capacidad de respuesta, el presupuesto de operación y de inversión, etc.

Cuadro No. 14: Aspectos Económicos - Financieros

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta
CF1	Liquidez	Media, las cuentas por cobrar son lentas y ocasiona iliquidez volátil.	Iliquidez para operar y cumplir con los compromisos con proveedores.	Plan de contingencia que mejore la recaudación de cuentas por cobrar.
CF2	Solvencia institucional	Alta, La institución cuenta con bienes muebles e inmuebles que garantizan su solvencia.	La edificación sustenta la imagen institucional en la empresa.	Positiva y confianza de la comunidad.
CF3	Capacidad de Respuesta	Baja, debido a la recuperación lenta de la cartera de ventas a clientes.	Insatisfacción por respuesta tardía en la atención de los productos.	Plan de contingencia para evitar insatisfacción en el mercado.
CF4	Rentabilidad	Baja, la rentabilidad del patrimonio es de mínima.	Desconfianza de los socios de la empresa.	Planificar y controlar a fin de cumplir con las metas programadas
CF5	Morosidad	Alta, la rotación de las ventas a	Negativa, no permite la	Dar seguimiento y control puntual

		crédito es muy lenta.	dinamización de los recursos	a fin de evitar el riesgo.
CF6	Riesgo Crediticio	Alto, no posee provisiones para incobrables, poniendo en riesgo a la empresa.	La insuficiencia de provisiones para cubrir la cartera morosa pone en riesgo la misma.	Realizar las provisiones inmediatamente.
CF7	Presupuesto	Insuficiente y limitado.	Recesión en el cumplimiento de objetivos	Captación de recursos frescos
CF8	Fuentes de financiamiento	Limitado	No permite el desarrollo de la empresa, hace falta capital de trabajo.	Consecución de recursos frescos

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Las Autoras

2.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTA A LA GERENCIA

2.3.1. Resultado de las Encuestas al personal de la Empresa

Se realizaron 25 encuestas al personal administrativo de la empresa con la finalidad de conocer cuáles son los procedimientos que se utilizan para la exportación de los productos elaborados, y se obtuvo los siguientes resultados:

Pregunta 1: ¿Conoce Ud. si se la empresa exporta directamente los productos al mercado internacional?

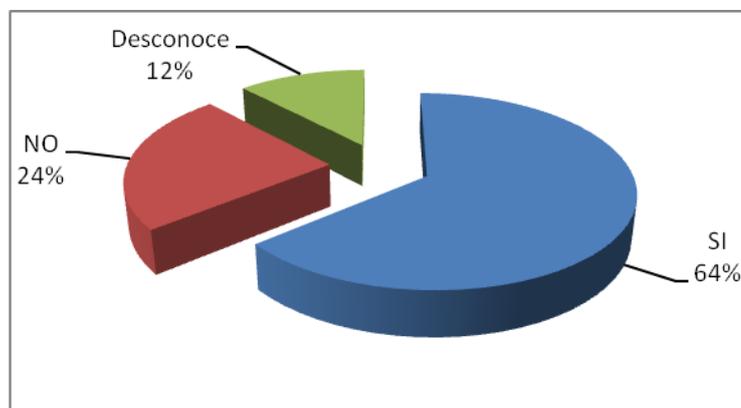
Cuadro No. 15: Exportación directa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	24%
NO	16	64%
Desconoce	3	12%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico No. 9: Exportación directa



Fuente: Cuadro No. 15

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación: el 64% de la población encuestada manifiesta que es la misma empresa la que realiza las exportaciones de manera directa; el 24% dice que no lo realiza la empresa, que lo hace a tares de intermediarios, y el 12% restante no opinan porque desconocen del trámite.

Pregunta 2: ¿El abastecimiento de materia prima es suficiente para la producción?

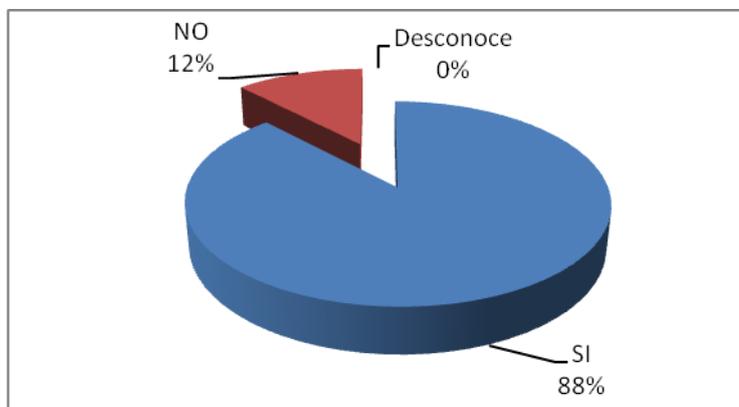
Cuadro No. 16: Suficiente materia prima

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	88%
NO	3	12%
Desconoce	0	0%
Total	25	100

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico No. 10: Suficiente materia prima



Fuente: Cuadro No. 16

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación: El 88% de la población encuestada responde afirmativamente cuando se les pregunta si el abastecimiento de materia prima es suficiente para la producción; el 12% dice que no es suficiente y ninguno responde que desconoce.

Pregunta 3: ¿La producción es planificada técnicamente?

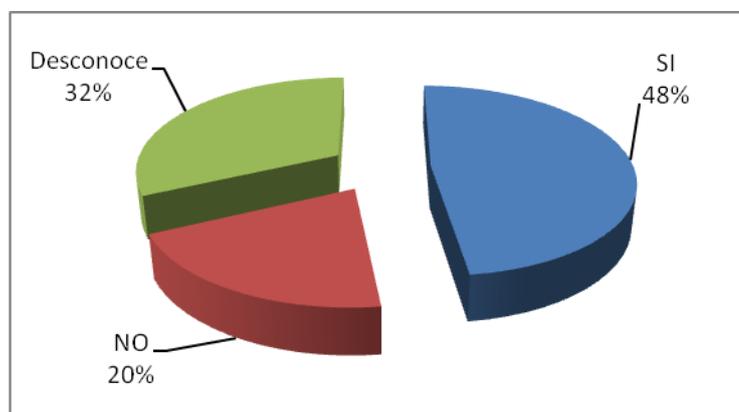
Cuadro No. 17: Se planifica técnicamente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	48%
NO	5	20%
Desconoce	8	32%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico No. 11: Se planifica técnicamente



Fuente: Cuadro No. 17

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación: El 48% de los encuestados manifiestan que si se planifica la producción de forma técnica y adecuada; el 32% responde que desconoce si se planifica técnicamente y el 20% restante dice que no se planifica técnicamente la producción.

Pregunta 4: ¿Con que frecuencia se exporta a Italia y España?

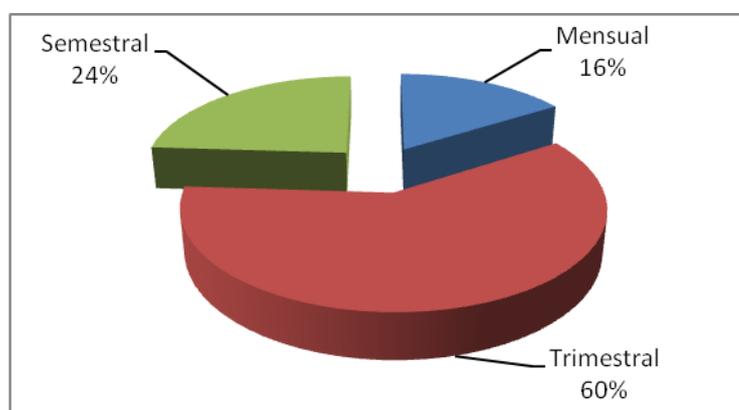
Cuadro No. 18: Frecuencia de exportación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	4	16%
Trimestral	15	60%
Semestral	6	24%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico No. 12: Frecuencia de exportación



Fuente: Cuadro No. 18

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación: El 60% del personal encuestado responde que la frecuencia con que exporta la empresa es trimestral, el 24 % dice que se exporta semestral y el 16% restante contesta que se exporta mensualmente. Estas respuestas nos dice que no existe una información clara y que el personal no tiene conocimiento de las actividades de la empresa.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de transporte se utiliza para la exportación?

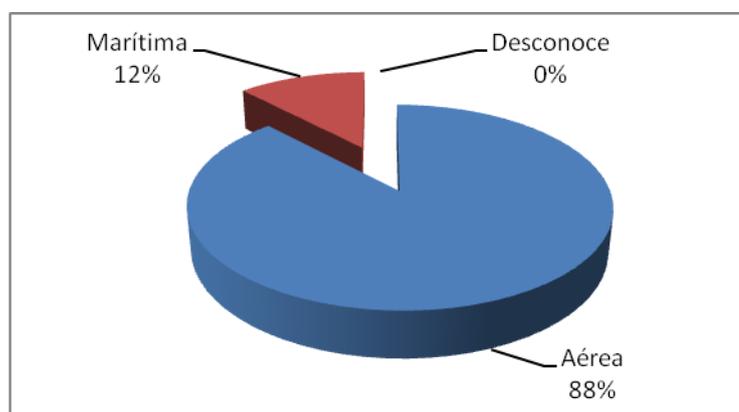
Cuadro No. 19: transporte utilizado en la exportación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Aérea	22	88%
Marítima	3	12%
Desconoce	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico No. 13: Transporte utilizado en la exportación



Fuente: Cuadro No. 19

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación: El 88% de los encuestados manifiestan que los productos exportados se lo hacen a través de la vía aérea y el 12% restante manifiestan que los productos son exportados a través de la vía marítima.

Pregunta 6: ¿Qué tipo de transporte es seguro para la exportación de los productos?

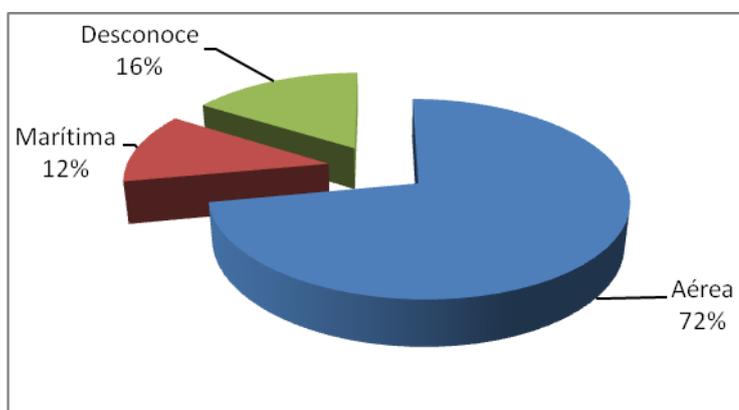
Cuadro No. 20: Seguridad en el transporte de los productos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Aéreo	18	72%
Marítimo	3	12%
Desconoce	4	16%
Total	25	100

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico No. 14: Seguridad en el transporte de los productos



Fuente: Cuadro No. 20

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación: El 72% del personal encuestados responden que el transporte por vía aérea es el más seguro; el 16% dice que desconoce sobre la seguridad en el transporte de los productos y el 12% manifiesta que a través de la vía marítima los productos están más seguros y garantizados.

Pregunta 7: ¿Cuál es el INCOTERM mas utilizado en la exportación?

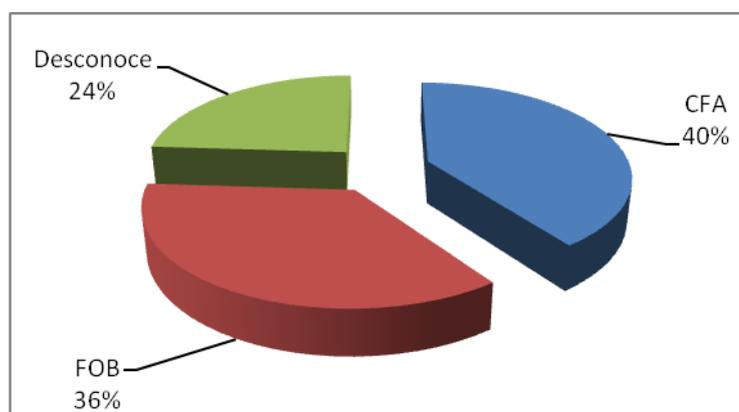
Cuadro No. 21: Que Incoterms se utiliza en la exportación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
CFA	10	40%
FOB	9	36%
Desconoce	6	24%
Total	25	100

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico No. 15: Que Incoterms se utiliza en la exportación



Fuente: Cuadro No. 21

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación: Al ser consultado sobre el INCOTERM que se utiliza para la exportación de los productos de a empresa, el 40% responde que el Costo, Seguro y Flete (CFA) es el que se utiliza en la exportación de los productos de la empresa, el 36% dice que se utiliza el valor FOB y el 24% responde que desconoce.

Pregunta 8. ¿Cree Ud. que si la empresa exporta directamente se obtendrá mejores beneficios?

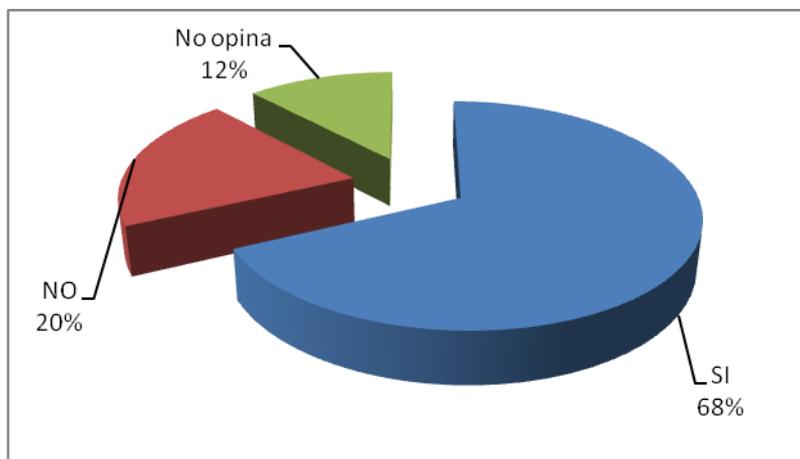
Cuadro No. 22: La exportación directa beneficia a la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	68%
NO	5	20%
No opina	3	12%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico No. 16: La exportación directa beneficia a la empresa



Fuente: Cuadro 22

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación: El 68% del personal encuestado manifiesta que si la empresa exporta directamente ésta tendría mayores beneficio; el 20% dice que no se obtendría ningún beneficio y el 12% de los encuestados no opinan sobre el tema tratado.

Pregunta 9: ¿Los controles de calidad efectuados a los productos permiten la exportación?

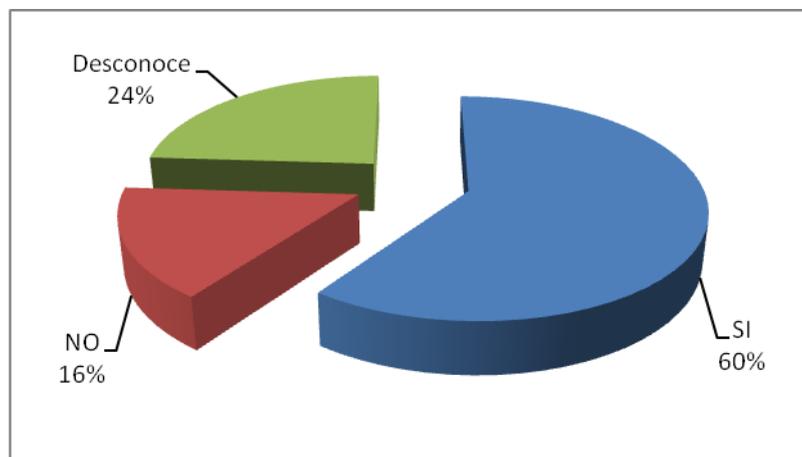
Cuadro No. 23: El control de calidad permite la exportación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	60%
NO	4	16%
Desconoce	6	24%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico No. 17: El control de calidad permite la exportación



Fuente: Cuadro No.23

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación: El 60% de los encuestados responden afirmativamente cuando se les pregunta si los controles efectuados a los productos permiten su exportación; el 24% del personal no opina porque desconoce y el 16% restante dicen que el control efectuado a la producción no permite la exportación.

Pregunta 10: ¿Cree Ud. que la adecuada aplicación de los INCOTERMS permitirá que las exportaciones tengan éxito?

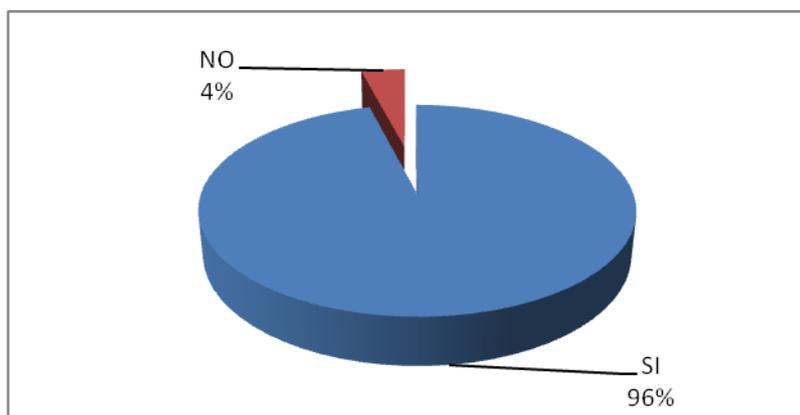
Cuadro No. 24: Uso adecuado de los INCOTERMS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	96%
NO	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta al personal administrativo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico No. 18: Uso adecuado de los INCOTERMS



Fuente: Cuadro No. 24

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación: el 96% del personal administrativo de la empresa encuestado responde afirmativamente cuando se les pregunta si la aplicación correcta de los INCOTERMS permitirá que las exportaciones tengan éxito, apenas el 4% de los encuestados responde negativamente. Esto quiere decir que si se aplica de manera correcta y adecuada los INCOTERMS las exportaciones serán exitosas.

2.3.2. Resultado de la Entrevista al Gerente de la Empresa

1. ¿Las exportaciones de los productos al mercado internacional se los hace directamente o a través de intermediarios?

No, la empresa no está preparada para realizar exportaciones por sí mismos, por ello se ha contratado a una empresa de exportación de la ciudad de Guayaquil con quienes nos encontramos trabajando en la actualidad.

2. ¿Cree Ud. Que la empresa podría exportar directamente?

Sí, yo creo que si se puede, se debería implementar una unidad administrativa para la exportación con un profesional entendido en la materia. Por lo tanto si sería factible.

3. ¿Han tenido problemas con esta empresa sobre el tema de la exportación?

Bueno, alguna vez hubo un problema por el retraso en el envío, lo que si preocupo mucho ya que los demandantes están inquietos por los productos y era posible que pierda en contrato. De ahí en adelante no ha habido inconvenientes.

4. ¿El precio que cobra la empresa exportadora es adecuado?

Si, por supuesto, para calificar a la empresa que nos daría el servicio de exportación se hizo un análisis y se calificó a la mejor oferta presentada en cuanto a precios y garantías en el embarque.

5. ¿El abastecimiento de materia prima es oportuno y en cantidades adecuadas?

Si, se cuenta con materia prima suficiente, las adquisiciones son programadas en cuanto a la disposición de la misma en el mercado, así como en base de la demanda de los consumidores y clientes.

6. ¿Se hace control de calidad a la recepción de la materia prima?

Si, las disposiciones de los organismos de control, en este caso el INEN y el Ministerio de Salud a través de la Dirección Provincial de Salud exigen que los productos tengan un estricto control de calidad en su elaboración antes de salir al mercado de consumo.

7. ¿La productividad técnica y económica permite conseguir los objetivos previstos y la eficiencia deseada?

Bueno, se puede decir que sí, siempre existen algunas falencias, pero éstas pueden ser superadas

8. ¿Se realiza el diseño y desarrollo de productos?

Si, la producción siempre es programada de acuerdo a la demanda del mercado nacional e internacional, para ello se prevé la disponibilidad de materia prima para el mercado y su acopio para evitar desabastecimiento.

9. ¿Existe eficiencia, eficacia y economía en los procesos de producción?

Sí, bueno se puede decir que siempre va a existir desfases que son superados inmediatamente, para ello el personal de planta esta preparado, para suplir cualquier contingencia que se presente al momento.

10. ¿Cree Ud. que la aplicación y uso adecuado de los INCOTERMS beneficia a la empresa?

Sí, creo que si se aplica de forma adecuada los INCOTERMS seria de mucho beneficio para la empresa y además obtendría imagen como una empresa exportadora de primera línea.

2.4. ANÁLISIS FODA

A través del análisis FODA se ha podido establecer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., las debe maximizar y las debe minimizar, a continuación se detallan cada una de ellas.

2.4.1. Fortalezas

- F1. Base legal:** funciona bajo el amparo de la Ley de Compañías y su reglamento general.
- F2. Reglamentación interna:** Óptima, direcciona las actividades de los administradores y empleados de la empresa
- F3. Calidad de productos.-** Óptima, son preferidos por su contenido, calidad y presentación.
- F4. Portafolio de productos.-** Alta, cuenta con varios productos para ser lanzados al mercado, innovación y diversificación.
- F5. Participación en el mercado.-** Media, la calidad del producto ha permitido insertarse dentro del mercado local y regional, así como en el mercado europeo.
- F6. Canales de distribución.-** Directa, evita los intermediarios a través de tramites ágiles.
- F7. Calidad en la atención y servicio al cliente.-** Óptima, la administración se ha esforzado para mejorar día a día la atención a los clientes con la finalidad de optar por una imagen institucional del calidad.

F8. Procesos de producción.- Los procesos utilizados cumplen con los estándares y normas de los organismos de control (INEN).

F9. Infraestructura y tecnología.- La nave industrial presta todas las comodidades para el procesamiento de los productos, al igual que lo equipos y la maquinaria.

F10. Sanitación.- Se cumplen las disposiciones emanadas de la Dirección Provincial de Salud y del Instituto Leopoldo Izquieta Pérez.

F11. Control de calidad de la Producción.- Permite que el producto se garantice en la población consumidora.

2.4.2. Oportunidades

O1: Índice de crecimiento de la población.- Optimo, permite que el mercado de consumidores se incremente.

O2: Desarrollo y crecimiento: La calidad del producto frente a los de la competencia le ha permitido insertarse en el mercado internacional a través de la exportación.

O3. Tasa de interés activa.- La regulación y baja de las tasa de interés a los créditos que otorga el sistema financiero para actividades de producción reactiva el aparato productivo y de comercialización.

O4. Dolarización.- Ha mantenido la estabilidad económica del país generado crecimiento.

O5. Remesas de migrantes.- Las remesas han dado oportunidad a inversiones en vivienda e implementación de negocios dinamizando la economía del país.

- O6. Incoterms 2011.-** El uso y aplicación de los Incoterms 2011 contribuyen a un mejor control de los costos y riesgos del transporte de las mercancías.
- O7. Servicios de internet.-** útil en la comunicación e información oportuna para gestionar negocios optimizando procesos de manera recursiva.
- O8. Sistemas integrados de información.-** Permite la comunicación acortando distancias y satisfacción en los usuarios.
- O9. Avance tecnológico.-** Optimización de los recursos y efectividad en el desempeño de las labores.
- O10. Proveedores de servicios.-** Oportunos que permiten que los procesos de producción se los realice de manera inmediata.
- O12. Mercado.-** Existen nichos de mercado para introducir el producto y posicionarlos a través de la calidad y oportunidad en la entrega.
- O13. Agroecología.-** Hoy en día la población exige productos cultivados con abono orgánico por su alta calidad natural libre de contaminación y saludables.

2.4.3. Debilidades

- D1: Socios:** Indiferencia de los socios para cumplir con las obligaciones impiden el crecimiento y desarrollo organizacional.
- D2. Estructura Orgánica:** centralizada limita el accionar de la administración y colaboradores.
- D3. Gobernabilidad:** Centralizada no existe la alternabilidad, limitando la colaboración de socios y personal.

- D4. Toma de decisiones.-** centralizada ocasiona descontento en los socios y empleados.
- D5. Coordinación.-** Inadecuada, no permite cumplir con los objetivos trazados.
- D6. Comunicación.-** Inadecuada no permite la fluidez para que se cumplan las de las tareas y actividades operativas y funcionales.
- D7. Imagen institucional.-** la marcada centralización del gobierno corporativo deteriora la imagen empresarial.
- D8. Slogan.-** No existe un eslogan que identifique claramente a la empresa.
- D9. Planificación.-** Centralizada, no permite la participación del personal de la empresa.
- D10. Responsabilidad laboral.-** No existe el compromiso del personal para el cumplimiento de objetivos y metas.
- D11. Investigación y Desarrollo.-** Baja, no se realizan estudios de mercado para analizar los productos de la competencia y el comportamiento del mercado.
- D12. Costo del Producto.-** El alto costo del proceso de producción y la materia prima incide en el costo.
- D13. Promoción y Publicidad.-** No se realiza ningún tipo de promoción y publicidad para posicionar los productos y la empresa.
- D14. Fidelización de clientes.-** No se realiza ninguna actividad para fidelizar y mantener a los clientes, así como para conquistar nuevos prospectos.

D15. Procedimientos de Exportación.- Las exportaciones están a cargo de una empresa privada, la misma que se encarga de todo el proceso.

D16. Uso y aplicación de los Incoterms.- La empresa contratada para la exportación aplica el Precio FOB, el mismo que estipula la compartición de los costos entre exportador e importador.

2.4.4. Amenazas

A1: Migración.- reduce el mercado de consumidores por la alta tasa de migración en los últimos años hacia el exterior.

A2. Empleo y Subempleo.- La carencia de fuentes de empleo ocasiona recesión económica e incide en la capacidad de compra de la población afectando la rotación del producto de la empresa.

A3. Inseguridad ciudadana.- Temor de la ciudadanía a transitar libremente por las calles de la ciudad por la ola de asaltos y robos.

A4. Salarios.- Salarios por debajo del precio de la canasta familiar no permite la adquisición de productos de alimentación básica, peor aún el ahorro y la inversión.

A5. Inflación.- Los precios de los productos básicos se incrementan a diario en el mercado.

A6. Política financiera.- Reformas a la ley de cheques y de entidades del sistema financiero nacional limitan el ahorro y la inversión, como es el caso del impuesto a la salida de capitales.

A7. Organismos de supervisión y control.- Trámites burocráticos y corrupción del personal exigiendo coimas.

A8. Riesgo país.- Desconfianza de inversionistas extranjeros en el país por la inestabilidad política, económica y financiera.

A9. Partidos políticos.- En cada proceso electoral se incrementan los partidos y movimientos políticos a favor del gobierno.

A10. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.- La ley se la reforma de acuerdo a las disposiciones del gobierno, se imponen y se incrementan impuestos que ocasionan insatisfacción en la comunidad.

A11. Barreras arancelarias.- Algunos países limitan las importaciones y exportaciones imponiendo barreras arancelarias que los productos del Ecuador no las pueden pasar.

A12. Competencia.- Alta, existen varias empresas dedicadas a la elaboración y producción de mermeladas, jaleas, jugos y otros que ofrecen productos similares a menor precio, haciendo una competencia desleal.

Cuadro 25: Matriz FODA

FORTALEZAS	Alta	Mediana	Baja	DEBILIDADES	Alta	Mediana	Baja
F1. Base legal.	X			D1. Socios de la empresa.	X		
F2. Reglamentación interna.	X X			D2. Estructura orgánica.	X		
F3. Calidad del producto		X		D3. Gobernabilidad corporativa.	X		
F4. Portafolio de productos		X		D4. Toma de decisiones.	X		
F5. Participación en el mercado		X		D5. Coordinación.	X		
F6. Canales de distribución	X X			D6. Comunicación.	X		
F7. Servicio y atención al cliente	X			D7. Imagen institucional.		X	
			X	D8. Eslogan.		X	
				D9. Planificación.	X		
				D10. Responsabilidad laboral.	X		
				D11. Investigación y Desarrollo (I&D).	X		

F8. Procesos de producción				D12. Costo del producto.	X		
F9. Infraestructura y tecnología				D13. Promoción y publicidad.	X		
F10. Sanitación				D14. Fidelización de clientes.	X		
F11. Control de calidad				D15. Procedimientos de exportación	X		
				D16. Uso y aplicación de Incoterms			
OPORTUNIDADES	Alta	Medi	Baj	AMENAZAS	Alta	Medi	Baj
	a	a	a			a	a
O1. Crecimiento poblacional	X			A1. Migración.	X		
	X			A2. Empleo y subempleo.	X		
O2. Desarrollo y crecimiento	X			A3. Inseguridad ciudadana.	X		
	X			A4. Salarios.	X		
O3. Tasas de interés		X		A5. Inflación.	X		
O4. Dolarización	X			A6. Política financiera.	X		
O5. Remesas de migrantes	X			A7. Órganos de supervisión y control.	X		
	X				X		
O6. Incoterms 2011	X			A8. Riesgo país.	X		
O7. Servicios de internet	X			A9. Partidos políticos.	X		
O8. Sistema de información	X			A10. LORTI		X	
	X			A11. Barreras arancelarias	X		
O9. Avance tecnológico				A12. Competencia.			
O10. Proveedores de servicios							
O11. Mercado							
O12. Agroecología							

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras.

2.5. ENTORNO ECONÓMICO DEL PAÍS IMPORTADOR

2.5.1. Generalidades

España está ubicada al Sur Occidente del continente europeo, cuenta con una superficie de 504.782 Km² comprendidos en gran parte de la península Ibérica, con posesiones en archipiélagos y una variedad de islas que encallan en sus costas. Los principales centros de desarrollo comercial e industrial son su capital Madrid y Barcelona la capital de la comunidad Catalana, ubicada en la costa

oriental del mediterráneo español. El país posee una infraestructura de transporte compuesta principalmente por una densa red ferroviaria que le permite mantenerse interconectado con el resto del continente europeo. Así mismo, cuenta con una extensa red vial de alrededor de 681.224Km. El acceso físico de los productos ecuatorianos al mercado español se caracteriza por contar con importantes posibilidades tanto aéreas como marítimas, a través de servicios directos y con trasbordo hacia los principales puertos, aeropuertos y con la posibilidad de extensión de servicios por diferentes sistemas de transporte hacia ciudades del interior del país. Adicionalmente España, cuenta con una adecuada infraestructura de plataformas logísticas, en la mayoría de los puertos y aeropuertos, éstas son zonas delimitadas dentro de los mismos aeropuertos y puertos, en las que se desarrollan diferentes actividades de operadores logísticos, de transporte y de distribución de mercancías, tanto para el tránsito nacional como internacional. Así, España se convierte en un importante centro de distribución para todo el territorio europeo. España, al igual que muchos países europeos cuenta con una enorme red férrea que le permite ofrecer servicios de transporte de mercancías con fácil acceso al mercado europeo. El nodo de este sistema es Madrid, de allí parten la mayoría de sus rutas en conexión directa con las internacionales. Desde Barcelona existen conexiones directas con Paris, Zurich y Milán.

2.5.2. Economía

España es actualmente la décimo segunda potencia económica mundial, pero ha llegado a ser la octava, aunque en la actualidad es la tercera economía con mayor decrecimiento en el mundo. La economía española es una de las más abiertas de la eurozona y una de las economías con más internacionalización en sus productos financieros, servicios, etc. Tradicionalmente España ha sido un país agrícola y aún es uno de los mayores productores de Europa occidental, pero desde mediados de la década de 1950 el crecimiento industrial fue rápido y pronto alcanzó un mayor peso que la agricultura en la economía del país. Una serie de planes de desarrollo, que se iniciaron en 1964, ayudaron a expandir la economía, pero a finales de la década de 1970 comenzó un periodo de recesión económica a causa de la subida de los precios del petróleo, y un aumento de las

importaciones con la llegada de la democracia y la apertura de fronteras. Con posterioridad, se incrementó el desarrollo de las industrias del acero, astilleros, textiles y mineras. En la actualidad, la tercerización de la economía y de la sociedad española queda clara tanto en el producto interior bruto (contribución en 2005: un 67%) como en la tasa de empleo por sectores (65%). Los ingresos obtenidos por el turismo permiten equilibrar la balanza de pagos. Desde que España ingresó como miembro de pleno derecho en la Unión Europea las políticas económicas han evolucionado en función de esta gran organización supranacional.

SITUACIÓN ECONÓMICO - COMERCIAL DE ESPAÑA

Indicadores socioeconómicos

Indicadores Básicos de España

Población	47, 042,984 (July 2012 est.)
Crecimiento poblacional	0.65% (2012 est.)
Capital	Madrid
Principales Ciudades	Olivenza, Córdoba, Sevilla, Huelva, Granada, Malaga, Algeciras, Cadiz, Cartagena, Murcia, Alicante, Valencia
PIB	USD 1.46 billones* (2011 est.)
Crecimiento PIB	0.4% (2011 est.)
PIB per cápita	USD 32,077.084 (2011 est.)
Composición del PIB por sector	Agricultura: 3.2% (2011 est.)
Industria: 25.2% (2011 est.)	
Servicios: 71.6% (2011 est.)	
Moneda oficial	euros (EUR)
Tasa de cambio	0.72 Euros por USD (2011 est.)
Tasa de Inflación anual	3.1% (2011 est.)

Inversión Bruta (% PIB)	21.1% (2011 est.)
Stock de dinero	USD 2.21 trillion (31 December 2011 est.)
Reservas de moneda internacional y oro	USD \$47.1 mil millones (2011 est.)

Fuente: World Factbook, actualización 26 diciembre, 2012

2.5.3. Comercio Exterior: En 2011 España importó productos por valor de 210.860 millones de dólares y las exportaciones ascendieron a 158.213 millones de dólares con lo cual España importa más de lo que exporta. Entre las principales importaciones se encontraban combustibles minerales y lubricantes, maquinaria y equipos de transporte, crudo, productos manufacturados, alimentos, animales vivos y productos químicos. Los principales productos exportados son: maquinaria y equipos de transporte, alimentos y animales vivos, vehículos de motor, hierro y acero, textiles y artículos de confección. Los principales intercambios comerciales de España tienen lugar con los demás países de la Unión Europea (destacando Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, los países del Benelux y Portugal), Estados Unidos y Japón.

Comercio exterior de España.

Balanza Comercial	DEFICIT USD 65,581 millones (2011 est)
Importaciones totales	USD 374,468 millones (2011 est)
Importaciones per cápita	USD 7,960 (2011 est)
Crecimiento de las importaciones	18,94% (2011 est.)
Principales productos importados	aceites crudos de petróleo, destilados de petróleo ligero, Materias no a otra parte especificada, accesorios de vehículos, los demás medicamentos preparados
Principales proveedores	Alemania, Francia, Italia, China, Países Bajos(Holanda), Reino Unido, Portugal,

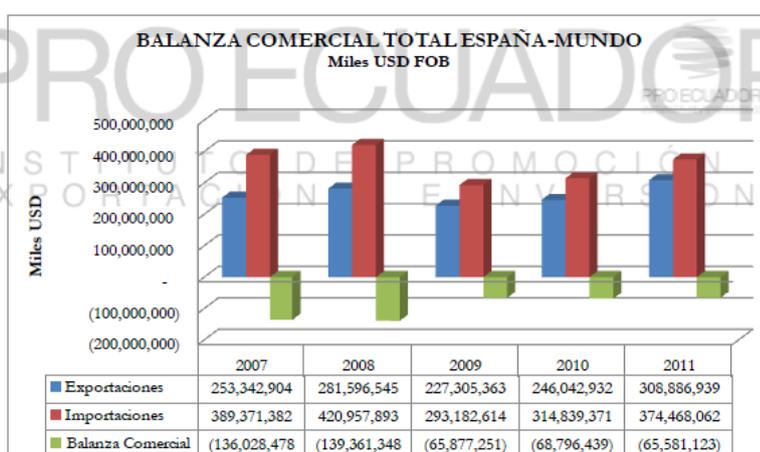
	Estados Unidos de América, Belgica, Federaci3n de Russia
Exportaciones totales	USD 308,887 millones (2011 est)
Crecimiento de las exportaciones	25,54% (2011 est.)
Exportaciones per cápita	USD 6566 (2011 est.)
Principales productos exportados	Materia no a otra parte especificada, Vehiculos con motor de embolo de cilin, destilados de petroleo ligero, Demas medicamentos preparados, Alcohol de aviacion
Principales destinos	Francia, Alemania, Portugal, Italia, Reuno Unido de América, Paises Bajos(Holanda), Belgica, Rancho de naves aero naves, Turquía, Suiza

Fuente: World Factbook, actualizaci3n 26 diciembre, 2012, Centro de Comercio Internacional, TradeMap, CCI

2.5.4. Balanza comercial de España.

España ha mantenido déficit comercial en los últimos 5 años. En el período 2007 – 2011 las importaciones decrecieron a una tasa promedio anual del 0.97% mientras que las exportaciones crecieron a un ritmo del 5.08%.

Gráfico No. 19: Balanza Comercial de España

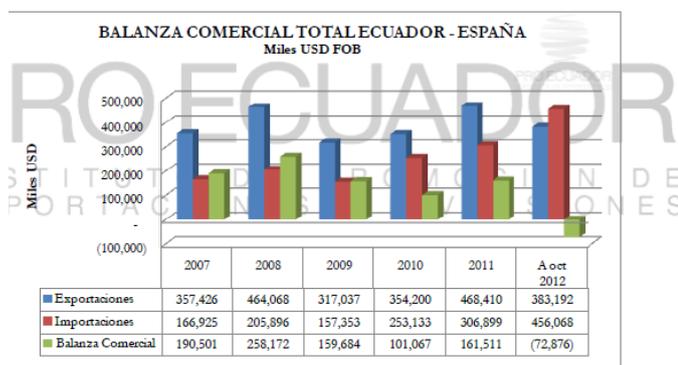


Fuente: Centro de Comercio Internacional, TradeMap, CCI

2.5.5. RELACIÓN COMERCIAL ECUADOR – ESPAÑA

Representatividad del Reino de España en las exportaciones ecuatorianas

Gráfico No. 20: Relación Comercial Ecuador- España



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

El Ecuador ha exportado 1001 subpartidas hacia España en el periodo 2007-2012 (hasta octubre del 2012), en su mayor medida Conservas de pescado, Camarones, Atunes y Rosas, representando el 80% del total. La balanza Comercial Ecuador –España se ha mantenido favorable para el Ecuador durante los últimos cinco años, excepto para el primer semestre del 2012.

Gráfico No. 21: Balanza Comercial del Ecuador últimos 5 años

BALANZA COMERCIAL DEL ECUADOR ÚLTIMOS CINCO AÑOS

AÑOS	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES			BALANZA COMERCIAL
	TONELADAS	FOB (dólares)	TONELADAS	FOB(dólares)	CIF(dólares)	(E)FOB -(I)FOB
2008	28.099.368	18.818'325.450	11'579.586	17.551'929.710	18.851'930.540	1.266'395.740
2009*	27'348.358	13.863'054.230	11'367.337	14.071'449.210	15.089'890.24'0	-208.394.980
2010	26'628.008	17.489'922.110	13'716.470	19.278'702.380	20.590'850.560	-1.788'780.270
2011	27'311.032	22.322'347.890	14'473.547	22.945'794.280	24.286'062.590	-623.446.390
2012**	23'417.000	20.009'024.000	11'780.000	20'006.416.000	21.103'590.000	2'600.000

Fuentes: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- INEC

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN Y USO DE LOS INCOTERMS 2011

3.1. APLICACIÓN Y USO DE LOS INCOTERMS

El análisis del micro entorno y macro entorno de la Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., determina que el uso y aplicación de los INCOTERMS 2011 tiene un propósito de estandarizar los procedimientos a través de lenguaje común para que todos los importadores y exportadores lo entiendan.

A través de la aplicación y uso se pretende:

- Reducir costos.
- Obtener ventajas competitivas.
- Precios de exportación más competitivos.
- Cumplimiento de disposiciones legales.
- Utilización correcta del medio de transporte.

Los Incoterms 2011 determinan:

1. El alcance del precio.
2. En qué momento y dónde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
3. El lugar de entrega de la mercadería.

4. Quién contrata y paga el transporte.
5. Quién contrata y paga el seguro.
6. Qué documentos tramita cada parte y el costo de los mismos.

Las reglas Incoterms describen principalmente: tareas, costos y riesgos que implican la entrega de mercancías de los vendedores a los compradores. Indicando:

- a) Cuál de las partes en el contrato de compraventa tiene la obligación de encargarse del transporte o del seguro.
- b) Cuándo el vendedor entrega la mercancía al comprador, y;
- c) De qué costos se responsabiliza cada una de las partes involucradas en la transacción de comercio internacional.

3.1.1. Características de los INCOTERMS 2011

Los Incoterms 2011 contienen las siguientes características:

1. Reglas para cualquier modo de transporte:

- EXW: En fábrica.
- FCA: Franco transportista.
- CPT: Transporte pagado hasta.
- CIP: Transporte y seguro pagado hasta.

- DAT: Entrega en la terminal.
- DAP: Entrega en el lugar.
- DDP: Entregado en el lugar con derechos pagados.

2. Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores

- FAS: Franco al costado del buque
- FOB: Franco a bordo
- CFR: Coste y Flete
- CIF: Coste, seguro y flete

3. Novedades de los Incoterms 2011

- Se establecen 2 categorías de Incoterms los “multimodales” (EXW, FCA, CPT, CIP, DAP y DDP) y los “solo marítimos” (FAS, FOB, CFR, CIF y DEQ) expresando con claridad la forma de las ventas.
- Se desestima el uso del Incoterm EXW para ventas internacionales pues no incluye la carga del envío en los vehículos que en la práctica suele efectuarse por la empresa vendedora. Un FCA incluye la carga del vehículo y sería el más adecuado. Otra razón es que se pueden presentar problemas para obtener el DUA de exportación, si la operación lo requiere, pues el despacho de exportación lo hace el comprador.
- Se potencia el uso de FCA, CPT o CIP para contenedores frente a los habituales FOB, CFR o CIF. Las razones para el uso de estos términos con

contenedores son tanto de minoración del riesgo para el vendedor (entrega y transmite el riesgo cuando entrega al primer transportista de la cadena) como de coste (se adecuan mejor a las prácticas comerciales en puerto y se evitan duplicidades de pago por el mismo concepto).

- Desaparecen los Incoterms DAF, DES y DDU, apareciendo un nuevo Incoterm DAP (Delivery at place) más adecuado para aplicar a ventas en las que se quiere entregar contratando el transporte principal y entregando en un lugar determinado.
- Se ajustan algunas obligaciones de vendedor y comprador en cada Incoterm con el objetivo de adecuarlas mejor a las prácticas comerciales a nivel internacional.

3.1.2. Uso de Términos en Comercio Internacional

Cada vez, con más asiduidad y acierto, podemos ver cómo las empresas someten la regulación de transacciones que conllevan la entrega de mercancías, a los Términos Comerciales Internacionales (Incoterms). Si bien, de una manera clara y mundialmente aceptada, los Incoterms regulan una parte fundamental del negocio jurídico en cuestión, lo aconsejable, en todo caso, es formalizar un contrato donde, además del propio Incoterm, se recojan otros muchos aspectos que éste último no alcanza a regular y que, en muchos casos, están directamente relacionados con el mismo.

También resulta esencial tener en cuenta que los Incoterms no son ley y por tanto, versiones posteriores no derogan a las anteriores. Por ello, siempre habrá que plasmar con claridad, a qué versión de Incoterms se someterán las partes. La fórmula correcta sería: Incoterm - Lugar de Entrega - ICC- Versión. En cuanto al punto de entrega, la nueva versión 2011 aconseja que éste sea especificado, de manera detallada, para saber con exactitud cuándo y dónde se traspasan

responsabilidades. Una manera correcta sería, por ejemplo: EXW Avd. Camelias Nº 32 Entresuelo, Madrid, España ICC 2011.

La Cámara de Comercio Internacional - CCI ha vuelto a clasificar los Incoterms, pasando de la clasificación por grupos de letras, (E, C, F, D) a una clasificación por modalidad de transporte, dividiendo los mismos en dos grupos:

- Grupo 1: Formado por aquellos Incoterms de uso para transporte multimodal (EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP).
- Grupo 2: Formado por Incoterms de uso para el transporte marítimo (FAS, FOB, CFR, CIF).

Consciente del avance que supone la tecnología en el mundo de los negocios, la Cámara de Comercio Internacional ha querido facilitar la posibilidad de que las partes utilicen cualquier documento o procedimiento electrónico equivalente, siempre que así haya sido acordado entre ellas o sea práctica habitual entre las mismas.

Otras de las novedades que llaman la atención son: por un lado, la regulación del reparto de costos, entre vendedor y comprador, lo cual fundamenta su base en evitar que los gastos de manipulación en la terminal de carga sean soportados por duplicado; y por otro lado, la preocupación por la seguridad en el traslado de la mercancía, estableciendo obligaciones recíprocas de información, si así lo solicitan las partes.

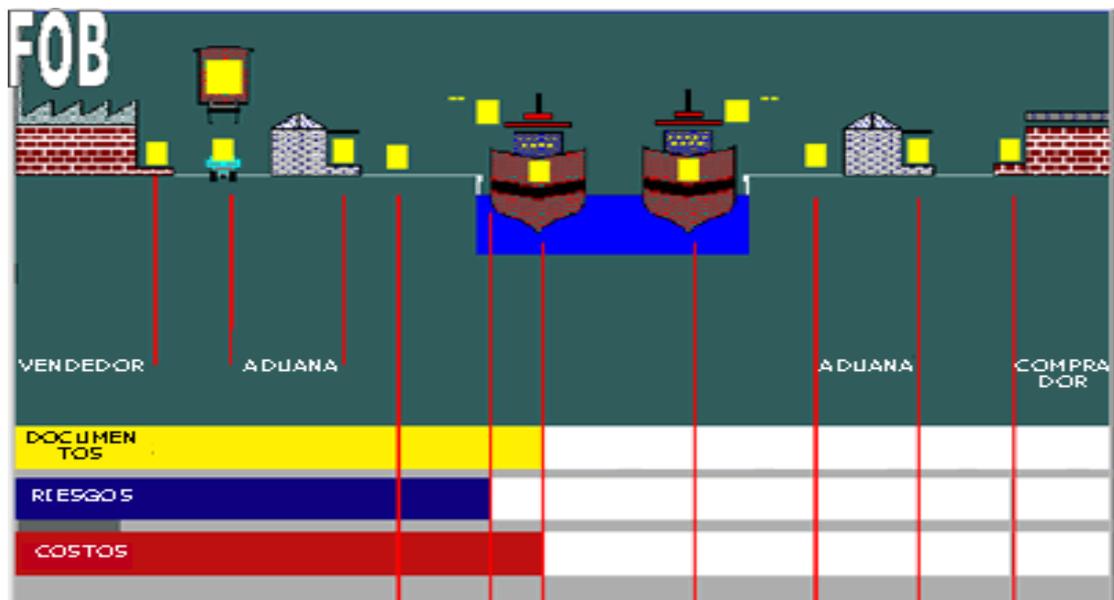
3.1.2.1. Aplicación de los Incoterms en la empresa

A la hora de escoger el Incoterm más adecuado, habrá que tener en cuenta ciertos detalles, que a simple vista puedan parecer irrelevantes, pero que en la práctica se traducen en una asunción de gastos y riesgos no previstos con antelación, como por ejemplo:

Actualmente

- **En el FOB (Free On Board - Libre a Bordo)** ya no se cumplirá con la obligación de entrega una vez "traspasada la borda del buque", sino que ahora, ésta se verá satisfecha, una vez la mercancía se deje "a bordo del buque".
El riesgo en la estiba lo soportará el comprador, aunque sea el vendedor quien asuma el coste de la carga al buque, en donde se incluye también el coste de la estiba.

Gráfico No. 22: FOB



Obligaciones de la Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.

- Entregar la mercadería y documentos necesarios.
- Empaque y embalaje.
- Flete (de fábrica al lugar de exportación).
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).

Obligaciones de la Empresa Camelias C. A.

- Pago de la mercadería.
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación).

- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes).
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- Flete (lugar de importación a planta).
- Demoras.

Propuesta

- **En el CIF (Cost, Insurance and Freight - Costo, seguro y flete).** El vendedor cumple con su obligación cuando entrega la mercancía al costado del buque (muelle) designado por la empresa compradora, el riesgo de pérdida o daño de la mercancía se transmite cuando la mercancía está al costado del buque y la empresa compradora corre con todos los gastos de ahí en adelante.

Gráfico No. 23: CIF



Con la aplicación del INCOTERM CIF para la exportación de los productos elaborados por la empresa Productores Hortícolas Cia. Ltda se obtendrán los siguientes beneficios:

- ✚ Se disminuyen los riesgos de pérdida o daño de la mercancía ya que la responsabilidad de la empresa llega hasta que la mercancía se encuentre a un costado del muelle.

- ✚ Se evita pérdida de tiempo en la llegada de los documentos, ya que junto con el producto llegan los mismos al país importador, de esta manera es mucho más rápida la desaduanización del producto.
- ✚ La utilización adecuada y efectiva de los INCOTERMS 2011 en las operaciones de exportación fortalecen las relaciones comerciales entre exportadores e importadores, porque define y determina con claridad las condiciones de la compra – venta de productos evitando conflictos para ambas partes.

Obligaciones de la Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.

- Entregar la mercadería y documentos necesarios.
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación).
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación).

Obligaciones de la Empresa Camelias C. A.

Pago de la mercadería.

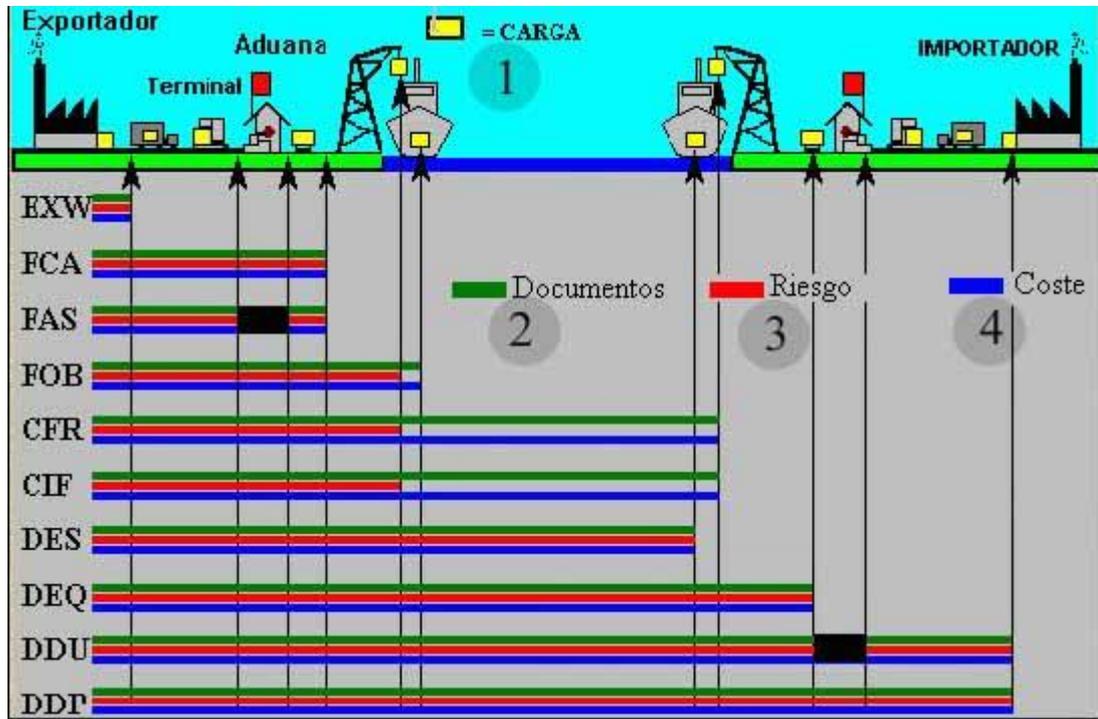
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes).
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- Flete y seguro (lugar de importación a planta).
- Demoras.

3.1.2.2. Obligaciones: Coste, Transporte y Riesgos

A continuación se grafica las obligaciones típicas de los Exportadores e Importadores a través de los INCOTERMS 2011:

- El Coste
- El Transporte
- Los Riegos

Gráfico No. 24: Obligaciones del Exportador e Importador



Elaborado por: Las Autoras

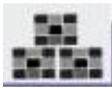
- La barra verde muestra hasta qué punto el exportador debe encargarse de los documentos de la operación
- La barra roja muestra hasta qué punto el exportador soporta el riesgo de la operación.
- La barra azul muestra hasta qué punto el exportador paga los costes de la operación.

3.1.2.3. Modalidad de Transporte

A continuación se presenta las modalidades de transporte para las mercancías desde el lugar de origen de la exportación (Vendedor) hasta el lugar de destino

(Comprador), considerando las características de cada uno de los INCOTERMS 2011.

Gráfico No. 25: Modalidades de Transporte

Modalidad de Transporte 	Mercancía acondicionada para su venta 	La carga en almacén del vendedor 	Transporte interior en origen 	Formalidades aduaneras de exportación 	Gastos de Manipulación en origen 	Transporte Principal 	Seguro de las mercancías 	Gastos de manipulación de destino 	Formalidades aduaneras de importación 	Transporte interior en destino 	Entrega de la mercadería al comprador 
EW Polivalente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FCA Polivalente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FAS Marítimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FOB Marítimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CPT Polivalente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CIP Polivalente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CFR Marítimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CIF Marítimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DAT Polivalente											
DAP Polivalente											
DDP Polivalente											


Vendedor


Comprador


Vendedor/Comprador
or

3.2. APLICACIÓN DE LOS INCOTERMS 2011

3.2.1. Estrategias para Exportar

Las estrategias que debe seguir La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, para la exportación de sus productos son las siguientes:

- 1. Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda. (Vendedor – Exportador).-**
La Dirección de la empresa, luego de un profundo estudio, decide incursionar en el comercio de exportación y se inscribe en el Registro de Importadores y Exportadores de la Corporación Aduanera del Ecuador, internacionalizando sus actividades; para ello cuenta con un representante (Agente Afianzado de Aduana) en la ciudad de Guayaquil, quien se encarga de las operaciones de exportación.
- 2. Empresa Camelias C.A. (Comprador – Importador).-** Evalúa y determina la posición de la mercadería a fin de establecer el régimen tributario aplicable: derecho de importación según el origen de la mercadería y demás tributos (Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las Ganancias, los adicionales al IVA, los Impuestos Internos, etc.), tasas (de Estadística y/o de Comprobación de Destino), a fin de establecer el costo total de la mercadería hasta el depósito y calcular sus necesidades financieras. Se informa de las restricciones no arancelarias vigentes en su país a fin de determinar condiciones, plazos y costo de los trámites a realizar y el tiempo que demandan los mismos.
- 3. Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda. (Vendedor – Exportador).-**
Decide realizar el negocio de exportación en forma directa; se contacta con el Agente afianzado de aduana (bróker), adecua su producto al mercado y confecciona la oferta de venta, fijando las condiciones de entrega de la mercadería, utilizando la cláusula CIF (Costo, Seguro y Flete) según los INCOTERMS versión 2011, determina el Precio de Exportación y las

condiciones e instrumentos de pago. Al respecto estudia la forma de operar de las empresas competidoras nacionales y extranjeras (precios, condiciones de pago, forma en que comercializan su producto, etc.).

- 4. Empresa Camelias C.A. (Comprador – Importador).-** Toma conocimiento de los productos de la Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., y se inician los contactos comerciales. Requiere el envío de muestras, literatura, etc. Solicita informes comerciales del productor. Luego de un detenido análisis de la oferta resuelve realizar una contraoferta (negociación comercial). El Vendedor - Exportador luego de estudiar la propuesta, presenta otra contraoferta que es definitivamente aceptada por el Comprador - Importador, y concluyen con la firma del contrato de compraventa internacional.

- 5. Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda. (Vendedor – Exportador).-** En la oferta del vendedor, aceptada por el comprador, se establece que la operación se ha de pagar con crédito documentario, confirmado e irrevocable, pagadero contra la presentación de los documentos que, como condición (tipo de documento, condiciones que deben reunir y cantidad de copias), se indican en la factura.

- 6. Empresa Camelias C.A. (Comprador – Importador).-** Instruye a su Banco para que abone el crédito documentario irrevocable y confirmado, pagadero a la vista, contra presentación de la siguiente documentación, con las formalidades previamente establecidas:
 - Factura comercial (con o sin visación comercial)
 - Certificado de origen.
 - Certificados de análisis.
 - Certificado de calidad.
 - Certificado de peso.
 - Certificado fitosanitario.
 - Certificado de pureza.
 - Certificado de inspección (agreage).
 - Certificado de calidad del embalaje.

- Certificado de inspección previa al embarque.
- Nota de empaque o romaneo.
- Conocimiento de Embarque.
- Carta de Porte (FFCC y Carretero).
- Guía aérea, marítima, terrestre o ferroviaria.
- Documento de transporte multimodal.
- Póliza de Seguro.

7. Empresa Camelias C.A. (Comprador – Importador).- Es informado por el Banco notificador de la apertura a su nombre del crédito documentario y por otros medios por el comprador - importador. Luego de informarse de las condiciones del crédito y establecer que corresponden a lo previamente pactado, procede a:

- Solicitar al Banco un crédito para financiar el proceso productivo (prefinanciación).
- Preparar la mercadería a ser exportada.
- Acordar con el despachador de aduanas los requisitos, documentos y trámites a realizar para efectuar el embarque de la mercadería en el plazo acordado con el comprador - importador e inserto en el crédito documentario. Asimismo se establecerá con el despachante la remuneración a percibir por la operación y los servicios que comprenden sus honorarios.

8. El Despachador de Aduanas.- Confecciona la documentación aduanera (Subregimen de Exportación a Consumo) y la valida por el Sistema Informático, remitiendo a la Dirección General de Aduanas (DGA), los siguientes documentos:

- Copia de la documentación aduanera (Subregimen de Exportación a Consumo).
- Detalle del Contenido de la carga (Lista de empaque).
- Declaración de Valor.

En el supuesto de que, con posterioridad al embarque, el valor declarado de la mercadería fuese observado por la DGA, se presentará ante la oficina de Valoración Aduanera:

- Copia del Crédito Documentario.
- Contrato de compra-venta.
- Lista de Precios, incluida las condiciones de venta pactadas con el comprador-importador (comisiones, descuentos, nivel comercial, etc.).
- Factura de venta.
- Eventual. Costo de producción o adquisición.
- Licencia según organismo (intervenciones previas al embarque, no es obligatorio).

9. Empresa Camelias C.A. (Comprador – Importador).- La operación se realiza en condiciones FCA. De acuerdo a la cláusula INCOTERMS el medio de transporte lo debe suministrar el comprador - importador y estar disponible en el lugar y durante el plazo de entrega convenido. Se deberá informar con suficiente anticipación al vendedor-exportador para que realice el embarque sin inconvenientes.

10. Despachador de Aduanas.- Luego de oficializar la operación ante la Dirección General de Aduanas (DGA), se solicita autorización para consolidar la mercadería. Luego de terminada la consolidación de la carga se procede al precintado del contenedor y se emite el recibo de la mercadería y un cumplimiento de embarque provisorio. El cumplimiento definitivo se emite cuando la mercadería ha sido embarcada. La compañía marítima procede a la entrega del conocimiento de embarque.

11. Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda. (Vendedor – Exportador).- Gestiona y emite los distintos documentos solicitados en el Crédito Documentario y los presenta al Banco.

12. Banco Corresponsal.- Procede a revisar los documentos y a verificar que corresponden a los solicitados en el acreditativo.

- 13. Banco Emisor.-** Recibe los documentos del Banco Corresponsal y procede a reembolsar a éste, el importe por el pago efectuado a la Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda. Verificado el pago del importe del crédito documentario por parte del comprador – importador, procede a entregarle la documentación remitida por el Banco Corresponsal en un todo de acuerdo a lo estipulado en el acreditativo.
- 14. Empresa Camelias C.A. (Comprador – Importador).-** Reciben los documentos del vendedor - exportador por intermedio del Banco Emisor. Procede a comunicar al Despachador de Aduanas la recepción de la documentación necesaria para los trámites aduaneros a fin de realizar el despacho a plaza de la mercadería.
- 15. Despachador de Aduanas.-** Confecciona el documento aduanero (Subregimen de Importación a Consumo) por medio del Sistema Informático (SI). Luego que la mercadería es descargada, se procede a validar la operación en el SI y abonar los tributos que corresponde a la mercadería de acuerdo a su Posición arancelaria.
- 16. Empresa Camelias C.A. (Comprador – Importador).-** Al arribo de la mercadería, se realiza el control aduanero y, verificado todo en conformidad a lo declarado y a la documentación, se procede al libramiento de la mercadería, la que es transportada hasta el depósito del Comprador – Importador. De ocurrir algún siniestro se comunica de inmediato a la compañía aseguradora.
- 17. Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda. (Vendedor – Exportador).-** Luego de embarcada la mercadería con destino al exterior y cumplidos los trámites aduaneros, se procede a gestionar el cobro o recupero del reembolso adicional.

18. **Empresa Camelias C.A. (Comprador – Importador).**- Se procede al pago de los servicios que origino la importación: Gastos y comisiones bancarias, honorarios del despachante de Aduanas, gastos de descarga (terminal aérea, marítima, etc.), fletes, seguros, gestiones diversas, servicios terrestres hasta colocar la mercadería en depósito, los gastos que por cuenta u orden del comprador-importador realizó el vendedor-exportador.
19. **Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda. (Vendedor – Exportador).**- Se comunica con el comprador-importador a fin de establecer si la mercadería ha sido recibida a su entera conformidad.
20. **Empresa Camelias C.A. (Comprador – Importador).**- Informa al vendedor – exportador su opinión respecto al envío y a la mercadería.

3.2.2. Componentes y Costos

Los componentes del costo de la exportación se clasifican en directos e indirectos y tienen una ponderación distinta en la cadena de distribución. Dependiendo del valor agregado del producto, pueden representar un porcentaje importante en su costo total en bodegas del cliente.

1. Costos directos: Corresponden a aquellos que tienen una incidencia directa en la cadena, durante las interfases país exportador- tránsito internacional - país importador: empaque, embalaje, unitarización, documentación, manipuleos, transporte, seguros, almacenamiento, aduaneros, bancarios y agentes.
 - Empaque y marcado: La estimación del costo de empaque y embalaje varía dependiendo de los requerimientos de cada tipo de producto, del medio de transporte a utilizar y del mercado de destino. Sin embargo, siempre se incurrirá en el costo del material, y de la mano de obra requerida para el empaque, marcado y embalaje del producto.

- **Documentación:** Este componente del costo incluye los gastos correspondientes a la documentación requerida tanto para la exportación (país de origen) como para la importación del producto (país de destino) e incluye: facturas; documentos de embarque, que dependen del modo o modos de transporte a utilizar; formularios para declaraciones de exportación, de importación y de cambios; permisos o licencias y certificados fitosanitarios, de origen y de cantidad y calidad, entre otros. Se deben considerar tanto los costos como los tiempos necesarios para su obtención.
- **Unitarización:** Es el costo de la operación de agrupar piezas de carga en unidades de mayor volumen tales como pallets o contenedores, conocida como unitarización, "unidad de carga". Los principales costos de la unitarización corresponden al pallet, (cuyo precio está relacionado con el material de fabricación y el tiempo de vida útil
- **La contenedorización:** se debe estimar el costo del contenedor o el valor del arrendamiento por el tiempo requerido para el traslado de los productos. Se debe recordar que el envío de estos productos por vía marítima debe realizarse en contenedores refrigerados. Igualmente, se contempla el costo de los equipos (montacargas) y la mano de obra necesaria para cargarlo y descargarlo.
- **Almacenaje en puerto origen / destino:** Aunque las tendencias en los negocios internacionales se orientan a evitar, en lo posible, el almacenamiento durante las fases anteriores al embarque y en las que preceden a la entrega de la carga en el destino final, es probable que se presenten situaciones que obliguen a almacenar el producto tales como: demoras en el cargue del buque o en la recolección del contenedor en el puerto destino, o trámites adicionales en el puerto. Estas situaciones incidirán en la tarifa por contenedor por mayores costos de generador y combustible durante el tiempo de conexión a las unidades eléctricas.

- Manipuleo: La transferencia de los productos desde el local del exportador al del importador supone un cierto número de operaciones de manipuleo. En el país exportador se presenta manipuleo en el cargue del vehículo en la fábrica del exportador, cargue y descargue del vehículo desde la fábrica o desde una bodega intermedia hasta el sitio de embarque internacional, cargue del vehículo que transporta la carga hasta el punto de embarque internacional, costo de manipuleo en el punto de embarque.

En tránsito internacional se presenta manipuleo en los transbordos. En el país importador se presenta durante el descargue del vehículo que transporta la carga en el punto de desembarque internacional hasta las bodegas del cliente y durante los cargues y descargues en puntos o bodegas intermedias.

- Transporte: El primer flete que ha de costearse corresponde al transporte desde la zona de producción o acondicionamiento al puerto de embarque, el cual debe realizarse preferiblemente en camión o contenedor refrigerado. Las tarifas aéreas se calculan sobre la mayor dimensión entre el peso bruto y volumen, denominado factor de estiba. En el caso de frutas y hortalizas, dado el tipo de empaque y embalaje, generalmente el flete se cobra sobre el volumen de la carga.
- Seguro del local del exportador al puerto de embarque: Los productos perecederos denominados vivos, debido a su alta susceptibilidad al deterioro. Las compañías de seguros, por lo general no otorgan el seguro por no contar con certificadores sobre el estado y manejo de la mercancía. Sin embargo para efecto de cálculos se toma una tasa equivalente al 1% del valor FOB. Se debe tener en cuenta que el seguro lleva implícita la responsabilidad de un transportador, no cubre los eventos pre y post transporte.

- **Costos aduaneros:** Se refieren al cobro de derechos de aduana. Las barreras arancelarias (ad-valorem, suma fija o alguna combinación de ambas) se aplican a los productos de importación. Sin embargo, algunos países en desarrollo aplican periódicamente algunos impuestos a las exportaciones. Para el cálculo de los costos aduaneros, el exportador debe conocer el arancel aplicable en el país de destino y los otros impuestos que puedan cobrarse; así mismo, debe saber si a los productos colombianos les ha sido otorgada alguna preferencia arancelaria.
 - **Costos bancarios:** *Lo constituyen los honorarios, comisiones, trámites y formularios, además de las comisiones de reintegro.* Cada banco tiene sus propias decisiones sobre el cobro de las comisiones, las cuales se basan, generalmente, en un porcentaje sobre el valor de la transacción y se encuentran entre el 0.25% y el 2.0%.
 - **Agentes:** Entre los agentes que intervienen en una operación de distribución física se encuentran los operadores de transporte multimodal, agentes de carga aérea, agentes marítimos, agentes portuarios, agentes de aduana, comisionistas de transporte, agentes de seguros y operadores logísticos. De acuerdo con las características de su actividad, cada agente cobra una comisión
2. **Costos indirectos** Corresponden a la gestión de la distribución física internacional:
- **Administrativos:** Corresponden al costo del tiempo empleado en la gestión de exportación, desempeñado por el personal de exportaciones y del área financiera y administrativa, así como al de las comunicaciones y los desplazamientos efectuados en actividades tales como la obtención de información sobre los componentes de costo de la cadena DFI y la gestión durante el período comprendido en la preparación para el embarque hasta la entrega al importador.

- **Capital:** Corresponde al capital invertido en la distribución física internacional, representado por el valor de los bienes embarcados, el valor de los servicios contratados para el embarque, de los cuales no se percibe interés o utilidad alguna durante el período de viaje entre los locales del exportador y del importador. En general, cuanto menor sea el tiempo de tránsito, menor será el costo del capital inmovilizado en la operación. El costo de capital o costo de oportunidad, se calcula tomando la tasa de interés del mercado sobre el tiempo en el cual se hace efectivo el pago del embarque. Es recomendable hacer una reserva del 2% al 5% sobre el costo total de la transacción, para atender cualquier imprevisto.

3.2.3. Documentación y trámites para exportar

A objeto de clarificar y determinar la documentación y los trámites que se requiere y que se deben aplicar en las operaciones de exportación, se resume en este apartado los siguientes:

1. **Documentos Básicos.-** Para efectuar la exportación de productos derivados del mango se requerirán como mínimo tres documentos:
 - a. **Declaración de Aduanas o Manifiesto de Exportación:** Se requiere para presentar este documento la contratación de personal especializado, en este caso un Agente Afianzado de Aduanas, debidamente inscrito ante el Ministerio de Relaciones Exteriores. Según el Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas, pues solamente los Agentes Afianzados de Aduanas están facultados por la Ley.
 - b. **Documento de Transporte:** En el caso de realizarse la exportación por vía terrestre o marítima el documento se denomina "Conocimiento de Embarque". Este documento constituye el contrato de fletamento, y por otra parte, el título de propiedad de la mercancía. Si las mercancías son expedidas por vía aérea el documento de transporte se denomina "Guía

Aérea”, y es emitido por la empresa que presta el servicio, cumpliendo las mismas funciones que un “Conocimiento de Embarque”.

- c. **Factura Comercial Definitiva:** Este documento lo debe enviar el Vendedor – Exportador a su cliente en el extranjero amparando la mercancía despachada. Debe ser presentada en el lugar correspondiente con los datos y declaraciones necesarias para su reconocimiento y para su elaboración deben considerarse los términos de compra venta internacional “INCOTERMS”, como anexo referencial y contextual de las reglas internacionales.

2. **Documentos para beneficiarse de las Preferencias Arancelarias:** Las Normas de Origen constituyen los requisitos mínimos de producción, fabricación, elaboración o transformación que debe tener un producto para ser considerado originario del país, a fin de gozar de las Preferencias Arancelarias o no Arancelarias negociadas con otros países, en los distintos Acuerdos de Integración, Acuerdos Comerciales o los Esquemas de Donaciones Preferenciales otorgadas por los países desarrollados (Sistema Generalizado de Preferencias S.G.P.).

- **El Perfil del Producto:** Es la información técnica que debe presentar la empresa exportadora, ante el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, con la finalidad de verificar si cumplen con las normas de origen establecidas en los Acuerdos, Tratados o Esquemas de Preferencias.
- **La Calificación de Origen:** es un documento emitido por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, una vez analizado el Perfil de un producto, donde se indican las normas de origen que éste cumple, así como los mercados para los cuales puede obtener el Certificado de Origen tiene una vigencia o duración de dos (2) años a partir de su otorgamiento.

- Certificado de Origen. es un documento emitido por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, que demuestra que los bienes son originarios del país según las normas de origen establecidas en los diversos acuerdos suscritos por la República y en los esquemas preferenciales unilaterales de los países desarrollados.

El uso del Certificado de Origen, aun cuando no es un requisito obligatorio para el exportador, beneficia al exportador en los siguientes aspectos:

- Permite que los productos que cumplan con las normas de origen, gocen de las preferencias arancelarias negociadas, haciéndolos más atractivos para los importadores, en relación al precio de productos similares de terceros países.
- Incorporarse al Convenio de Créditos y Pagos Recíprocos de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALADI).
- Ejecutar una carta de crédito, cuando el certificado es uno de los documentos requeridos.
- Ingresar sus productos a determinados mercados, donde estén aplicando medidas restrictivas a productos similares de otros países.
- Demostrar que el bien es originario del país y no producto de una triangulación.

3. **Otros documentos exigidos.**- A Adicionalmente y dependiendo del tipo de exportación, las características del producto, los términos de negociación y las condiciones del mercado de destino, se podrían necesitar los siguientes documentos:

- a. Licencia de Exportación: Documento exigido para todas las empresa que exportan productos al extranjero. Para obtener esta licencia se tiene que llenar la planilla de Solicitud de Licencia de Exportación y presentarla en el Centro de Atención Directa al Exportador (CADEX) del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, acompañada de carta de exposición de motivos y copia del Registro Mercantil.

- b. Certificado Sanitario: Documento obligatorio para los productos objeto de algún grado de elaboración, como son alimentos, bebidas, medicamentos y cosméticos. Es un registro exigido por el país de destino y lo otorga el Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección de Higiene Leopoldo Inquieta Pérez.
- c. Certificado Fitosanitario: Documento que es exigido para los productos de origen vegetal y se obtiene ante la Dirección General Sectorial del Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria de los puertos y aeropuertos del país con 72 horas de anticipación. Este requisito se exige tanto en las aduanas del Ecuador como en las del país importador.
- d. Registro de Exportadores: Este documento no es obligatorio para exportar, sólo es requerido para aquellas exportaciones que aspiran gozar del crédito fiscal correspondiente.

3.2.4. Conservación y manejo del producto

Las mercancías deben protegerse de todos los riesgos a que estarán expuestas en el transcurso de un envío de exportación, desde el momento primero que salen de la fábrica hasta llegar a las manos del consumidor final, pues las mismas recorrerán cientos de kilómetros en una variada gama de medios de transporte.

Empacando y embalando adecuadamente las mercancías evitaremos costos innecesarios, logrando así, la entrega de un producto en óptimas condiciones de conservación y sin demoras al importador.

Es norma generalizada en los contratos de compra - venta especificar las características de los embalajes que se utilizan. En el supuesto de que no se mencione en el contrato conviene solicitar esa información al mismo importador o agente de aduanas, debido a que su experiencia resulta de gran ayuda.

- **Elección del Embalaje más conveniente:** La protección del producto se comienza en el departamento de transporte de la empresa vendedora, se debe tener un conocimiento amplio sobre los tipos de embalajes más indicados y los elementos de amortiguación más convenientes y económicos, así como los reforzamientos y enflejamientos adecuados, la marcación, etc.

Al preparar el embalaje de exportación, es necesario tener en cuenta la palabra “unificación”. Los cajones grandes, generalmente sufren menos maltratos y son mejor cuidados que los cajones pequeños; por consiguiente, es útil que se unifique el tamaño de los embalajes de exportación de las mermeladas y pulpas.

- **Tipos de embalajes.-** Para la exportación de los productos de La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., se utilizará cajas de cartón corrugado por su gran resistencia a la rotura por presión de 275 libras por pulgada cuadrada, y por ser flexible sobre la madera, y dar mayor amortiguación contra los golpes, las tasas de seguro por este tipo de embalaje son más bajas.
- **Uso de contenedores:** Para el transporte internacional del producto de La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., es recomendable el uso de contenedores, los cuales son equipos especializados hechos de acero para el transporte multimodal (por más de un medio de transporte) de las mercancías.

Este medio ofrece varias ventajas:

- Proveen un modo de movilización de carga, a través de diversos medios de transporte sin necesidad de desempacar y empacar nuevamente, siendo esto un ahorro en mano de obra y una disminución en el período de tránsito de las mercaderías.
- Añade protección mientras están en tránsito, pues generalmente, éstas permanecen dentro del contenedor durante todo el viaje.
- Se adaptan fácilmente a vehículos especializados, así como a los equipos utilizados para un mejor y eficiente modo de transporte.

2. Aspectos Importantes: Cualquiera sea el tipo de embalaje a utilizarse, conviene la protección adicional del producto, por medio de su envoltura en materiales impermeables o protectores, por ejemplo papel kraft, papel alquitranado, tela plástica, arpillera, etc.

3.2.5. Transporte

Al ser las rutas marítimas y aéreas los principales medios de transporte del Ecuador debido a nuestra situación geográfica, es lógica la importancia del transporte por mar y aire dentro de las actividades del Comercio Internacional, sobre otros medios de transporte terrestre, ello justifica que la exportación de los productos de La Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., se la haga por estos medios.

- **Alternativas:** El transporte marítimo presenta dos alternativas en la utilización de sus medios:
 - Recurrir a los fletamentos, es decir, contratación total o parcial de la capacidad de carga de un buque (tramping), y/o :
 - Usar los servicios de transporte que ofrecen las compañías navieras de tráfico como líneas regulares (liner).

Por su puesto, estas alternativas son sujetas a las diversas características de los cargamentos a transportar, a su volumen y costumbres en su tráfico.

3.2.6. Fletes

El flete es la suma de dinero que se debe pagar por el envío de mercaderías a la empresa transporte, desde el punto de carga hasta el punto de descarga. Se puede calcular el flete sobre la base del peso o volumen, o bien bajo términos especiales.

Sí aplicamos el flete por peso se deberán considerar las siguientes opciones como unidad de flete:

- Toneladas Cortas, equivalentes a 2.000 Libras ó 907 Kgrs.
- Toneladas largas, equivalentes a 2.240 Libras ó 1.016 kgrs.

- Toneladas métricas, equivalente a 2.204 Libras ó 1.000 Kgrs.

Si calculamos el flete por volumen, se acostumbra a usar las siguientes alternativas:

- Toneladas de 40 pies cúbicos (cada 40 cúbicos equivalen a una unidad de flete).
- Metro Cúbico, con una equivalencia de 35,316 pies cúbicos.

Es norma establecida que el flete sea aplicado por peso o por volumen a opción del medio de transporte, quien por supuesto elige la base que representa más unidades de flete.

Salvo indicación en contrario, el flete es pagado en el puerto de destino contra entrega de la mercancía, es decir, el flete se considera ganado por la Compañía de Transporte cuando haya realizado su compromiso de transportar la carga.

No obstante, la intención de las partes contratantes en cuanto al pago del flete, acostumbra siempre a ser reflejada en el contrato de transporte de acuerdo con las siguientes alternativas.

- Flete pagadero o destino: El flete es pagadero o destino contra entrega de la mercancía. Este pago deberá efectuarse aunque la mercancía haya sido dañada, siempre y cuando dichos daños no signifiquen una pérdida total de la misma.
- Flete Anticipado: El flete pagado en el puerto de carga no es recuperable, aunque la mercancía se pierda durante el viaje. Por este motivo, el embarcador lo incluye en el seguro de la mercancía. En la práctica tanto si el flete es pagadero en destino como si es pagadero a la carga, se incluye una cláusula en el contrato de transporte por el cual el flete se considera debido a la Compañía de Transporte. Se pierda o no la mercancía en otras palabras, el flete debe ser pagado aunque la mercancía no se entregue.

3.2.7. Seguro

En todo contrato de seguro, una parte (habitualmente una compañía de seguros) se compromete a indemnizar a otra (la parte asegurada) en el caso de que ésta sufra daños o perjuicios, causados por un determinado hecho (el siniestro).

La indemnización se hace en relación con el pago previo de cierta cantidad de dinero (la prima).

El propósito básico de los contratos de seguro es que la parte asegurada ha de tener un "interés asegurable".

El comprador (importador) podrá suscribir un seguro sobre los géneros que ha adquirido, pero no podrá reclamar indemnización alguna por pérdida o daño si el riesgo no se le había transferido en el momento en que ocurrió el siniestro. Igualmente, el vendedor (exportador) no podrá reclamar indemnización por daños y perjuicios, con arreglo a una póliza de seguro sí, en el momento de la pérdida o daño de la mercancía, el riesgo ya se había transferido al importador.

- **La póliza de Seguro.-** El instrumento fundamental del seguro es la póliza. Una póliza es un contrato - de carácter legal - y su objeto principal es servir de prueba del acuerdo, entre el asegurador y el asegurado.

La póliza la extiende la compañía de seguros o sus agentes, y debe contener los siguientes datos:

- Nombre, apellidos y firma del asegurador.
- Nombre y apellido del asegurado.
- Descripción de los riesgos cubiertos.
- Lugar donde se pagarán las indemnizaciones, con indicación del agente al que deberán dirigirse las reclamaciones.
- Firma del asegurado; si el derecho de la reclamación puede transferirse a otra parte, normalmente el importador, también se requerirá su endoso del documento.

Sí el seguro exigido en relación con el pago, toma como base un crédito documentario, se aplicarán a la transacción de exportación los artículos del 3 al 40 de los “usos y Reglas Uniformes (URU) de la Cámara de Comercio Internacional, para los créditos documentarios.

Los contratos de seguro de mercancía se encuentran en buena medida uniformados. No ocurre lo mismo con los contratos de transporte de géneros por tierra y aire, aunque las correspondientes pólizas de seguros se basan en todo lo posible en la práctica del seguro marítimo.

Las cláusulas comerciales, en particular los INCOTERMS empleados por las partes en sus acuerdos de ventas internacionales, suelen indicar cuál de ellas correrá con el costo de asegurar los géneros.

- **Cláusula FPA - Libre de Avería:** Este seguro cubre los siguientes riesgos: durante el transporte por agua: hundimiento, varamiento, colisión, incendio, avería gruesa; durante el transporte terrestre: colisión, vuelco, incendio; durante el transporte aéreo: caída de naves aéreas, colisión, incendio;

durante el almacenaje: incendio, desplome de muelles. Además responde la compañía bajo esta cláusula por la falta de entrega.

- **Cláusula FPAAC - Libre de Avería:** Este seguro cubre los siguientes riesgos: durante el transporte por agua: hundimiento, varamiento, colisión, incendio, golpe de mar, echazón; durante el transporte terrestre: colisión, vuelco, incendio; durante el transporte aéreo: caída de naves aéreas, colisión, incendio; durante el almacenaje: incendio, desplome de muelles. Excepción: Cláusula par embarque sobre cubierta, eliminando “golpe de mar” y “echazón” en vapores que no sean de “líneas regulares”.

- **Cláusula TLO - Pérdida Total:** Este grupo cubre: durante el transporte por agua: hundimiento, incendio, avería gruesa; durante el transporte terrestre: colisión, vuelco, incendio; durante el transporte aéreo: caída de naves aéreas, colisión, incendio; durante el almacenaje: incendio, desplome de muelles. Excepción: Cláusula para embarques fluviales y lacustres.

- **Cláusula FPA - Terrestre - Libre de Avería:** Este seguro cubre los siguientes riesgos: durante el transporte por agua: hundimiento, varamiento, colisión, incendio, golpe de mar, echazón; durante el transporte terrestre: colisión, vuelco, incendio; durante el almacenaje: incendio.

- **Cláusula FPA - Aéreo - Libre de Avería:** Este seguro cubre: durante el transporte terrestre: colisión, vuelco, incendio; durante el transporte aéreo: caída de naves aéreas, colisión, incendio; durante el almacenaje: incendio.

- **Cláusula WPA - Con Avería de Mar:** Este seguro cubre los siguientes riesgos: durante el transporte por agua: hundimiento, varamiento, colisión, incendio, avería gruesa; durante el transporte terrestre: colisión, vuelco, incendio; durante el transporte aéreo: caída de naves aéreas, colisión, incendio; durante el almacenaje: incendio, desplome de muelles. Además

responde la compañía bajo esta cláusula por la falta de entrega, y por riesgos del transporten mar y aire.

- **Seguro contra todo riesgo (TR):** Este seguro cubre la avería gruesa y todos los riesgos que dañen u ocasionen pérdida de los bienes asegurados, por cualquier causa externa, con exclusión expresa de los riesgos de guerra y otros a que se refieren los artículos 11 y 12 de las Condiciones Generales de Seguro de Transporte.

3.2.8. Cálculo del Precio de Exportación

Es frecuente el cálculo de los precios de exportación basándose en los precios nacionales, agregándoles el flete, el seguro y las comisiones lo cual es incorrecto. Esto puede inducirnos a errores de criterio que conviene evitar y borrar del pensamiento del exportador.

Indispensable es saber que, en la mayoría de los casos, se amerita calcular el menor beneficio posible para mantenerse en un mercado de exportación; es decir, “Brindar al cliente calidad óptima con un precio razonable” y tomar en cuenta que el beneficio es más en función de la cantidad y no del costo unitario; mejor ganar menos por ítems, pero ganar más por el número total de ítems.

Al estar preparado para la exportación es preciso saber los precios reales CFR (costo y flete) del producto de exportación, para lo cual sugerimos utilizar la hoja de cálculo de costos que se ofrece a continuación, ya que proporciona un método sencillo y ordenado para calcular y sumar, sirviendo de comprobación para constatar que no sea excluida ninguna partida al cotizar el precio al importador.

Modelo de la Hoja de Cálculo del Precio de Exportación

PRODUCTO: _____ **CÓDIGO**
ARANCELARIO: _____

FECHA _____ **DEL** _____ **ENVIÓ:** _____
DESTINATARIO: _____

PUERTO/AEROPUERTO _____ **DESTINO:** _____
CIUDAD: _____

PAÍS: _____ **UNIDAD:** _____ **PESO**
BRUTO: _____

COSTOS DETALLADOS	UNIDADES	TONELADA S MÉTRICAS	TOTAL DEL ENVÍO
A. Costo Unitario			
B. Costo por Tonelada USD			
1. Beneficio ___% Cuantía			
2. Comisión del Agente Extranjero (comercializador)			
3. Embalaje			
4. Etiquetas individuales			
5. Marcado o etiquetas de cajas o bultos			
6. Enflejamiento			
7. Transporte interno hasta el depósito de las mercancías en el puerto/aeropuerto de salida			
8. Descarga de las mercancías			
9. Certificado de Origen			
10. Certificado Fitosanitario (Perecederos)			
11. Certificado Sanitario (alimentos procesados, otros)			
12. Otros costos (fax, teléfono, extras varios)			
13. Remuneración del Agente Aduanero 1%			

del total de costo por tonelada			
14. Gastos de financiación			
Precio FOB de exportación en USD (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14)			
I. Precio FOB de exportación USD \$			
- Flete internacional			
II. Precio CFR			
- Seguro de las mercancías			
III. Precio CIF			

DESCRIPCIÓN:

- A. Costo Unitario: Se refiere al costo de la unidad que se calcula por ejemplo caja de 10 kilos de peso bruto, atado de 10 piezas, etc.
- B. Costo por Tonelada: Este es un cálculo referencial en base al número de unidades por Tonelada Métrica.
 - 1. Beneficio % cuantía: La ganancia o beneficio de la exportación es imprescindible fijarlo en este momento, pues sería un grave error esperar ganancias en ahorros de fletes u otros costos.
 - 2. Comisión del Agente Extranjero (Comercializador): Se debe fijar este costo en base al precio "En fábrica" y no en base al precio FOB, CFR ó CIF.
 - 3. Embalaje: Este costo lo pueden suministrar las empresas especializadas en la fabricación de embalajes para la exportación o bien sugerimos agregar un 10% del costo de la mercancía, aún cuando en algunos casos las mercancías pueden ir embaladas en el mismo embalaje del mercado interno.
 - 4. Etiquetas individuales: En muchos casos el exportador debe cambiar las etiquetas a sus productos por exigencias del país importador (idiomas, leyes sanitarias, unidades de medidas, etc.).
 - 5. Marcado o etiquetas de cajas o bultos: Esta labor comprende la colocación de marcas para la exportación que han de ponerse como referencia en todos los fardos o cajas, a fin de que el personal transportista pueda identificar el cargamento.
 - 6. Enflejamiento: Las cajas de cartón deben reforzarse con flejes de acero o alambre para la exportación y en el supuesto de que sean de tamaño pequeño, se formarán con ellas bultos y atados mayores, para evitar su pérdida o deterioro.

- 7.** Transporte interno hasta el depósito en el puerto/aeropuerto: Cuando deba recurrirse a una empresa de transporte interno, debe tenerse el precio exacto que cobrarán por ello, si el exportador posee su propio transporte, ha de incluirse en los costos una cifra realista y no estimada.
- 8.** Descarga de las mercancías: Al llegar las mercancías al muelle del puerto o a la pista del aeropuerto se deben descargar la mercadería, calculándose en base al peso.
- 9.** Certificado de Origen: Este documento no es de carácter obligatorio excepto que así lo exija el importador, o bien se esté exportando a un país en donde las mercancías sean objeto de un Régimen Arancelario Preferencial para los productos originarios de Ecuador el mismo lo emite el Banco Central del Ecuador.
- 10.** Certificado Fitosanitario: Certificado para flores, hortalizas y vegetales frescos en general emitido por las Oficinas del SASA, Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- 11.** Certificado Sanitario: Este Certificado lo emite el Ministerio de Salud Pública, a través del Instituto de Higiene Leopoldo Inquieta Pérez para alimentos procesados o medicamentos, entre otros.
- 12.** Otros costos: Se incluye este ítem pues existen costos imprevistos aunque no siempre están presentes.
- 13.** Remuneración del Agente Aduanero: La misma variará según el valor del despacho. El Agente de Aduanas puede facilitarnos por anticipado estos costos.
- 14.** Gastos de financiación: El costo de una Carta de Crédito o algún préstamo para adquisición de materias primas o maquinarias para la elaboración de los productos a exportar, deben ser incluidos, sí es el caso.

Precio FOB de exportación en USD \$: Es la suma de todas las partidas anteriores.

- I. Precio FOB de exportación en USD \$: Igual a la anterior pero haciendo la conversión de la moneda nacional a dólares americanos.
- II. Flete Internacional: Este costo se calculará en base al peso de las mercancías y lo suministrará la empresa transportista.
- III. Precio CFR (Costo y Flete): Es la suma del Precio FOB más el Flete internacional.

Seguro de las mercancías: Este costo opcional, pero siempre recomendable, se calculará en base al precio CFR y su valor lo dará la Empresa Aseguradora

- IV. Precio CIF (Costo Seguro y Flete): Este costo lo obtendremos de la suma del precio CFR más el seguro internacional.

Se recomienda hacer un recálculo de todo el proceso para así estar seguro de que no se haya excluido ninguna partida y que no se cometió ningún error práctico.

A continuación presentamos un ejemplo práctico de utilización de la hoja de cálculo:

Aplicación de la Hoja de Cálculo del Precio de Exportación

Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.

Producto: Frutas deshidratadas

Código Arancelario: 0810.10.00

Fecha del envío: 25/09/2011

Destinatario: Alberca C. A.

Aeropuerto de Destino: Madrid

Ciudad: Barcelona

País: España

Unidad: Caja de 10 Kg.

Peso Neto: 7.500 Kgrs

Peso Bruto: 7.612,5 Kgrs.

COSTOS DETALLADOS	UNIDADES	TONELADA S MÉTRICAS	TOTAL DEL ENVÍO
A. Costo Unitario	7.000,00	0,00	0,00
B. Costo por Tonelada	0,00	70.000,00	5.250,00
1. Beneficio 10 % Cuantía	700,00	70.000,00	5.250,00
2. Comisión del Agente Extranjero comercializador 5 %	35,00	3.500,00	2.625,00
3. Embalaje	50,00	500,00	3.750,00
4. Etiquetas individuales	0,00	0,00	0,00
5. Marcado o etiquetas de cajas o bultos	100,00	1000,00	750,00
6. Enflejamiento		800,00	6.000,00
7. Transporte interno hasta el depósito de las mercancías	4,00	40,00	300,00
8. Descarga de las mercancías	4,00	40,00	300,00
9. Certificado de Origen (opcional)	20,00	200,00	1.500,00
10. Certificado Fitosanitario (perecederos)	64,00	640,00	480,00
11. Certificado Sanitario (alimentos procesados, otros)	0,00	0,00	0,00
12. Otros costos (fax, teléfono, extras varios)	2,66	26,66	200,00
13. Remuneración del Agente Aduanero 1% del total de B	7,00	70,00	525,00
14. Gastos de financiación	0,00	0,00	0,00

15. Precio FOB de exportación en USD	9,27	927,66	9.270,66
Flete internacional (0,62\$ x Kgr) peso bruto	6,29	629,00	4.791,75
II. Precio CFR	19,92	1.992,00	14.940,00
Seguro de las mercancías 1% CFR	0,19	19,92	149,00
III. Precio CIF	20,11	2.011,92	15.089,40

Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- La empresa Productores Hortícolas Cia. Ltda. Carece de un departamento de comercio exterior, por lo cual se han visto en la necesidad de exportar sus productos mediante intermediarios (Camelias S.A).
- Las exportaciones se las realiza a través de un Agente Afianzado de Aduana el mismo que establece las condiciones y términos para el proceso de exportación.
- Las exigencias del mercado Español restringen el ingreso de productos que no cumplan con las normas de calidad establecidas.
- Al Exportar directamente sus productos la empresa tiende a reducir costos, así mismo, se estaría dando a conocer como una empresa productora y exportadora de productos de alta calidad.
- Mediante la asociación de un Agente Afianzado de Aduanas, la empresa puede exportar sus productos directamente llegando a un mercado con alta demanda de productos hortícolas elaborados.
- Nos encontramos ante una empresa motivada a estar en los mercados internacionales, los cuales considera clave para el futuro de su organización.

- Los INCOTERMS son de uso internacional, la no aplicación de ellos conlleva a la desinformación entre la parte compradora y la vendedora con respecto a la transmisión de riesgos, gastos, seguros, derechos y obligaciones en un contrato de compra- venta internacional.

4.2. RECOMENDACIONES

1. A través de la Propuesta se deberá considerar lo siguiente para que se mejore la gestión dentro de la empresa:

- Evaluar la conveniencia y aceptación de los INCOTERMS, dentro de las cláusulas contractuales del contrato de exportación e importación incluyéndolas de manera voluntaria para fijar ciertas condiciones que conlleven estas actividades a nivel mundial.
- La Empresa Productores Hortícolas Cía. Ltda., con la finalidad de mejorar los procedimientos para la exportación de sus productos debe implementar un departamento de Comercio Exterior que se encargue directamente de estas actividades.
- En los procesos de exportación se deberá aplicar los términos de comercio internacional 2011, específicamente el CIF (costo, seguro y flete) ,ya que la minimización de costos sería óptima.
- Si bien existen barreras arancelarias para la exportación e importación de productos específicos, se deberá buscar mercados internacionales donde se pueda ingresar con mayores facilidades en cuanto a costos y seguros en la transportación.
- Si la Empresa Productores Hortícolas Cía. Ltda., exporta los productos directamente tendrá grandes ventajas, beneficios y rentabilidad económica.

- Se debe seguir cumpliendo con los estándares de calidad para que el producto siga teniendo la misma acogida en el mercado internacional caso contrario no podrá entrar a los diferentes mercados.
- La Empresa Productores Hortícolas Cía. Ltda., debería implementar la propuesta analizada en el tema de investigación para llegar a obtener los resultados esperados sea a mediano o largo plazo.

RESUMEN

La presente Tesis trata sobre la aplicación y uso de los INCOTERMS 2011 para la exportación de productos agroindustriales al mercado español de la empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato; a través de una Guía de Procedimientos Básicos para el uso adecuado de los términos de negociación internacional que beneficie a la empresa.

La investigación plantea el siguiente objetivo: Proponer el uso de los Términos Comerciales Internacionales – INCOTERMS 2011 en el proceso de exportación de productos agroindustriales de la Planta Procesadora de Hortalizas y Frutas Ambato Cía. Ltda.

A Través del método inductivo y la observación directa se determinó los hechos y fenómenos a investigar y los recursos utilizados como las encuestas y las entrevistas permitió establecer el correcto uso y cumplimiento de los Incoterms.

Como resultado de la investigación se puede manifestar que los Términos Comerciales Internacionales 2011 definen y reparten claramente las obligaciones, los gastos y los riesgos del transporte internacional y del seguro, tanto entre el exportador y el importador, contribuyendo a que la empresa corra riesgos financieros y económicos.

Finalmente se llega a concluir que los Incoterms 2011 aunque no son de uso obligatorio, sin estos se contribuye a que las exportaciones corran riesgos, y por lo tanto se recomienda su aplicación de manera inmediata en la empresa.

ABSTRACT

INTERNATIONAL COMMERCIAL TERMS APLICATION IN THE EXPORTATION PROCESS OF AGROINDUSTRIAL PRODUCTS FROM THE ENTERPRISE “PRODUCTORES HORTÍCOLAS CIA. LTDA.” TO SPANISH MARKET.

The present paper is about International Comercial Terms INCOTERMS 2011 use and application so that agro- industrial products can be exportad from the enterprise “Productores Hortícolas Cía. Ltda.”, belonging to Ambato to the Spanish market by means a Basic Procedure Guidelines for the appropriate use of the International Comercial Terms which benefit the enterprise.

The research objective is to propose the use of the International Comercial Terms INCOTERMS 2011 in the agro- industrial- products exporting process of the vegetable and fruit processing unit, Ambato Cía. Ltda.

Facts and phenomena to be investigated were determined by inductive method and direct observation; techniques assurveys and interviews established the right use and performance of the terms mentioned above.

As a result from the research, it is determined that the Internacional Comercial Terms 2011 define and indicate obligations, expenses, and insurance and international transport risk of the exporter and importer and the enterprise is in financial and economic risk.

It is concluded that without these terms, exportations are in risk and therefore it is recommended to appy them in this enterprise immediately.

BIBLIOGRAFIA

- **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR:** Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio. 2010.
- **CALDERÓN VASQUEZ, Antonio.** Inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 1990-2000, Volumen I. Panorama Regional CEPAL, DSC/1, octubre de 2007.
- **CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL – CECISA –** Los Incoterms. México, 2011.
- **DOCUMENTOS DEL GRUPO DE LOS 24 ELEMENTOS PARA LA ACCIÓN DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.** (SP/DRE/Di No.5), Caracas, 2010.
- **GILPIN HILL, Robert.** “La Economía Política de las Relaciones Internacionales”, Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires, Argentina, 2009.
- **OMC - BANCO MUNDIAL – FMI.** La Agenda de los Países Industrializados y los Organismos Económicos Internacionales SP/CL/XXIII.O/Di No. 9. 2010.
- **TACSAN CHEN, Rodolfo.** “Comercio Internacional”. 1a. Edición San José, Costa Rica. EUNED. 2006.
- **TAMMES PRET, Ramón.** “Estructura Económica Internacional”. Editorial Alianza S.A. XVI edición. Madrid, 2009.
- **ZORRILA ARENA, Santiago.** “Como Aprender a Exportar”, Editora Noriega, San José - Costa Rica, Año 2010.

LINCOGRAFIA:

- [http./ bancomundial.org/banco.html](http://bancomundial.org/banco.html).
- [http./ Commercecamareinternational.com/asp](http://Commercecamareinternational.com/asp).
- http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/PROEC_FC2012_ESPANA.pdf

ANEXOS

ANEXO No. 1

Materiales Utilizados en el Proceso de Producción

- Botellas de vidrio para tapa metálicas "corona" desechable o retornables.
- Botellas de plástico o cartón desechables de 200 a 280 mililitros.
- Tapas "corona" de metal para botellas.
- Frascos de vidrio de 450 gramos de capacidad con tapas rosca.
- Frascos de vidrio de 900 gramos con tapas rosca.
- Tapas rosca para frascos de diferentes tamaños.
- Etiquetas engomadas para botellas y frascos.
- Acido cítrico o jugo de limón.
- Polvo de pectina para uso alimenticio, 50 Kg.
- Azúcar refinada.
- Sacos harineros de 1 m x 0.5 m de capacidad.
- Benzoato de sodio para uso alimenticio, 50 Kg.
- Sorbato de potasio para uso alimenticio, 50 Kg.

Fuente: Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO No. 2

Equipos Utilizados en el Proceso de Producción

- Balanza de 50 a 100 Kg.
- Balanza de 3 a 5 Kg.
- Balanza de 100 a 500 gramos.
- Refractómetro manual de 0 – 90 grados Brix.
- Refractómetro de 0 - 30 grados Brix.
- Termómetro de acero inoxidable de 0 a 150 grados Celsius
- Marmita (Olla) de aluminio grueso con capacidad de 100 litros de doble fondo.
- Marmita (Olla) de aluminio grueso con capacidad de 50 litros de doble fondo.
- Marmita (Olla) de aluminio grueso con capacidad de 25 litros de doble fondo.
- Tabla de plástico de 40cm x 30 cm, para picar.
- Cuchillo de acero inoxidable con hoja gruesa de 15 - 20 cm. x 2 cm.
- Cuchillo de acero inoxidable con hoja gruesa (10 cm. x 1 cm.
- Coladores de 50 - 30 cm de diámetro, con malla de aluminio.
- Bandejas plásticas de 40 x 60 x 5 cm.
- Balde de hierro esmaltado de 30 y 50 litros.
- Embudo de acero inoxidable de 20 y 30 cm. de diámetro.
- Cucharones de acero inoxidable de diferentes tamaños.
- Cuchara grande de aluminio No. 3.
- Cuchara grande y mediana de madera.
- Extractor/separador de pulpa a motor.
- Tapa botella a presión para tapas corona.
- Cajas plásticas agujereadas para fruta, para 18 - 20 Kg.
- Caldera con una producción de 250 kilos de vapor
- Una prensa pequeña manual
- Autoclave de 100 litros.

Fuente: Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO No. 3

Materia Prima Utilizada en el Proceso de Producción

Frutas	Hortalizas
- Mango	- Remolacha (veteraba)
- Manzana	- Zanahoria
- Guayaba	- Zuquini
- Albaricoques (Damasco)	- Brócoli
- Naranja	- Cebollas
- Toronja	- Coliflor
- Piña	- Espárragos
- Fresas	
- Durazno	
- Maracuyá	

Fuente: Empresa de Productores Hortícolas Cía. Ltda.

Elaborado por: Las Autoras