



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE LOS EFECTOS EN LA INDUSTRIA EL BRÓCOLI
POR LA NO RENOVACIÓN DEL ATPDEA, Y UNA PROPUESTA DE
EXPORTACIÓN A UN MERCADO ALTERNATIVO. CASO
ECOFROZ**

GUARDERAS COBO CAROLINA

HERRERA BUCHELI ANDREA POLET

DIRECTOR

MSC. MARTHA MACÍAS

Julio del 2013

QUITO-ECUADOR

Nosotras, Guarderas Cobo Carolina y Herrera Bucheli Andrea Polet declaramos bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Carolina Guarderas C.

Guarderas Cobo Carolina

Herrera Bucheli A. Polet

Herrera Bucheli Andrea Polet

Yo, Martha Macías, certifico que conozco a las autoras del presente trabajo siendo ellas responsables exclusivas tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

Martha Macías
Msc. Martha Macías

Resumen

La renovación del ATPDEA se desenvuelve en un panorama complicado para Ecuador. De los cinco países que firmaron el acuerdo en un principio, Bolivia y Venezuela fueron excluidas por no cumplir con los requerimientos. Colombia y Perú firmaron tratados de libre comercio, y el único beneficiado es Ecuador. Estados Unidos ejerce presión al Ecuador para que este también firme un TLC, sin ningún resultado positivo. Ha habido algunas negociaciones, pero Ecuador mantiene una política cerrada al comercio exterior. A Estados Unidos no le interesa renovar el ATPDEA, para ejercer más presión al Ecuador y llegar a un tratado de libre comercio.

Estados Unidos es el mayor socio comercial de Ecuador. Varios productos ecuatorianos se verán afectados por el arancel impuesto una vez acabado el acuerdo económico a mediados del 2013. Las industrias exportadoras del país están preocupadas, ya que esto no solo conlleva pérdidas económicas a las industrias, sino también a todo lo largo de la cadena productiva y plazas de trabajo.

En la industria del brócoli, Estados Unidos fue su principal socio comercial por más de 15 años. Ahora es Japón, y a partir de principios del año 2013, se han reducido notablemente las exportaciones hacia Estados Unidos. Hay incertidumbre entre los socios comerciales, ya que los clientes ya no quieren renovar contratos por el ATPDEA. El brócoli asumiría un impuesto de 14.99%, siendo muy difícil para el brócoli ecuatoriano seguir con precios competitivos en el mercado de Estados Unidos.

La apertura de nuevos mercados es muy importante para la industria del brócoli. Hay un futuro prometedor con la Unión Europea, pero también dependemos del “Sistema de Preferencias Generalizadas” conocido como SGP Plus que tiene vigencia hasta diciembre del 2014. De esta forma, re direccionar el producto anteriormente destinado al mercado de Estados Unidos hacia Finlandia. Este es un país con un PIB per cápita alto, un país enfocado a la salud, sin mayor producción de alimentos.

Penetrar el mercado finlandés es la estrategia a tomar. Vamos a buscar nuevos clientes, en supermercados con franquicias en otros países de la Unión Europea.

Abstract

The renewal of the ATPDEA is in a complicated scenario for Ecuador. Out of the five countries that initially signed the agreement, Bolivia and Venezuela are out by now. Colombia and Peru signed the free trade agreements and the only beneficiary is Ecuador. The United States exerts pressure on Ecuador to sign an FTA without any positive results. There have been some negotiations, but Ecuador maintains closed to foreign trade policy. The United States is not interested in renewing the ATPDEA, in order to exert more pressure on Ecuador and reach a free trade agreement.

United States is the largest trading partner of Ecuador. Many Ecuadorian products will be affected by the tariff imposed after finishing the economic agreement in mid-2013. The country's export industries are concerned, as this not only brings economic losses to the industry but also all along the chain of production and jobs.

Broccoli industry in Ecuador the United States was the main trading partner for over 15 years. Today, the main trading partner is Japan, and since early 2013, the exports to the United States have dramatically reduced.

There is uncertainty among business partners, due to the facts that they don't want to renew contracts due to the ATPDEA. Broccoli would assume a tax of 14.99%, which would make it very difficult to follow competitive prices in the U.S market.

The opening of new markets is very important for the broccoli industry. There is much future with the European Union, but we also depend on the "Sistemas de Preferencias Generalizadas" known as SGP Plus which runs through December 2014. Thus, the product redirect previously intended to market the United States to Finland. This is a country with a high per capita GDP, a country focused on health, without an increased food production.

Penetrate the Finnish market is the strategy to take. We will seek new customers in supermarket franchises in other European Union countries.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme un par de ángeles, mis padres Alicia y Fabián para guiar mi camino, a mi hermano por su paciencia y mi hermana por sus ocurrencias. Mis amigos Sol, Caro Morejón y Diego quienes fueron mis compañeros de viaje durante la época universitaria .Finalmente a mi tutora por su paciencia y a mi compañera de tesis Caro Guarderas con quien compartí gratos momentos en el trayecto de nuestro trabajo final.

Polet

A mi mamá y papá, por todo su esfuerzo durante mi carrera, por guiarme y apoyarme en todas mis decisiones. A mi compañera de tesis Polet, por enseñarme lo que es la paciencia y la perseverancia ya que mucha falta me hace. A Ecofroz, por abrir sus puertas y dar información muy útil sobre la industria del brócoli. A ciertos profesores que me enseñaron. La vida se resume en experiencias.

Caro

Índice

CAPITULO I: ANTECEDENTES	13
1.1. Tema de Investigación.....	13
1.2. Planteamiento, Formulación y Sistematización del Problema	13
1.2.1 Planteamiento del Problema	13
1.2.2 Formulación del problema.....	15
1.2.3 Sistematización del problema	15
1.3. Objetivo de la Investigación	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivo Específico	15
1.4. Justificación de la Investigación.....	16
1.4.1 Justificación Práctica	16
1.4.2 Justificación Teórica.....	16
1.4.3 Justificación Metodológica.....	17
1.5. Marco de Referencia	17
1.5.1 Marco teórico.....	17
1.5.2 Marco conceptual	19
1.6. Hipótesis del trabajo.....	23
1.7. Metodología de la investigación	24
1.7.1 Métodos de Investigación.....	24
1.7.1.1 Métodos de Investigación Teóricos	24
1.7.1.2 Métodos Empíricos.....	24
1.7.2 Tipo de Estudio.....	24
1.7.3 Fuente de investigación	25
CAPÍTULO II: GENERALIDADES.....	26
2.1 ¿Qué es el ATPDEA?	26
2.1.1 Antecedentes.....	26
2.1.2 ATPDEA	27
2.1.3 Proceso de Renovación.....	29

CAPÍTULO III: PAPEL DEL ATPDEA EN LA INDUSTRIA DEL BRÓCOLI.34

3.1 Situación actual de la industria del brócoli.....	34
3.2 Beneficios y preferencias arancelarias obtenidas por la industria.....	34
3.2.1 Partida Arancelaria y sus condiciones	34
3.2.2 Barreras No Arancelarias.....	35
3.3 Beneficios y preferencias arancelarias obtenidas por la industria.....	36
3.4 Productores	36
3.5 Industria procesadora de brócoli	38
3.6 Trabajos directos e indirectos	40
3.7 Estadísticas económicas de la industria.....	42

CAPITULO IV: EFECTOS SOCIOECONÓMICOS POR LA NO RENOVACIÓN DEL ATPDEA..... 46

4.1 Efectos en la cadena de Valor.....	46
4.1.1 Proveedores de insumos agrícolas.....	48
4.1.2 Proveedores de plantas	48
4.1.3 Productores de brócoli.....	49
4.1.4 Industria procesadora de brócoli.....	51
4.1.5 Industria de suministros.....	52
4.1.6 Comercialización	53
4.2 Metodología SMART	54

CAPÍTULO V: ANÁLISIS SITUACIONAL..... 58

5.1 Análisis Situacional Ecuador.....	58
5.1.1 Macro Entorno	58
5.1.1.1 Natural	58
5.1.1.2 Demográfico	58
5.1.1.3 Socio – Cultural.....	59
5.1.1.4 Político – Legal.....	60
5.1.1.5 Económico	61
5.1.1.6 Tecnología	62
5.2 Descripción de la Empresa ECOFROZ S.A.....	63
Visión, misión, objetivos y estrategias actuales de la empresa:	65
5.3 Análisis de mercados alternativos	67
5.3.1 Análisis Situacional Eslovenia	67

Macroentorno.....	67
5.3.1.1 Natural	67
5.3.1.2 Demográfico	68
5.3.1.3 Socio – Cultural	69
5.3.1.4 Político.....	70
5.3.1.5 Económico	71
5.3.2 Análisis Situacional Finlandia	71
Macro Entorno.....	71
5.3.2.1 Natural	71
5.3.2.2 Demográfico	72
5.3.2.3 Socio – Cultural	72
5.3.2.4 Político – Legal.....	73
5.3.2.5 Económico	74
5.3.2.6 Tecnología	75
5.4 Marco Legal de la Comunidad Europea para las Exportaciones	76
5.4.1 Requisitos para exportar a la Unión Europea	76
5.5 Micro-entorno Brócoli.....	80
5.5.1 Sustitutos	80
5.5.2 Competidores Reales	81
5.5.3 Potenciales	81
5.5.4 Proveedores	82
5.5.5 Canales de distribución.....	82
5.5.6 Consumidores	83
5.6 Selección de un mercado alternativo	84
5.7 FODA Ponderado.	86
5.8 Matriz MPEC.....	92
5.8.1 Análisis Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	93
Capítulo VI: PROPUESTA ESTRATÉGICA: CASO ECOFROZ	94
6.1 Objetivos para las estrategias de Marketing.....	95
6.1.1 Objetivo General.....	95
6.1.2 Objetivos Específicos	95
6.2 Propuesta para el Mix del Marketing.....	103
6.2.1 Objetivo General:	103
6.2.2 Objetivos Específicos	103

6.3 Producto.....	104
6.4 Precio	106
6.5 Plaza	107
6.6 Promoción.....	111
Capítulo VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
7.1 Conclusiones.....	112
7.2 Recomendaciones	114
Bibliografía.....	115
Anexos.....	117

Índice de Tablas

Tabla 1: Partidas Arancelarias	28
Tabla 2 Renovaciones del ATPDEA	29
Tabla 3 Partida Arancelaria	35
Tabla 4 Partida Arancelaria Estados Unidos	35
Tabla 5 Exportación de brócoli en USD. Partida Arancelaria 070410000.....	43
Tabla 6 Proveedores de plantulas para las diferentes empresas	48
Tabla 7 Distribución de costos para la producción de plántulas	49
Tabla 8 Participación en el mercado de productores	49
Tabla 9 Porcentaje de costos para la producción de brócoli en fresco	50
Tabla 10 Costos para la producción de brócoli congelado por IQF	52
Tabla 11 Nomenclatura de la metodología SMART	56
Tabla 12 Impuestos.....	56
Tabla 13 Ponderaciones de perdida por kilo que no se exporta	57
Tabla 14 Importaciones Eslovenia	70
Tabla 15 Selección de un mercado alternativo	84
Tabla 16 FODA PONDERADO.....	86
Tabla 17 Matriz de Ansoff	94
Tabla 18 Presupuesto 1	96
Tabla 19 Presupuesto 2.....	97
Tabla 20 Presupuesto 3.....	98
Tabla 21 Presupuesto 4.....	100
Tabla 22 Presupuesto 5.....	101
Tabla 23 Gastos Estrategia de Marketing.....	102
Tabla 24 Gastos Administrativos Estrategia de Marketing	103
Tabla 25 Calidad del brócoli	105

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Mercados Brocoli Ecuador	34
Ilustración 2 Cadena valor	47
Ilustración 3 Intercool Feria	96
Ilustración 4 Caricatura Brócoli	97
Ilustración 5 Cortadoras.....	98
Ilustración 6 Cupón de descuento.....	99
Ilustración 7 Brochure	101
Ilustración 8 Portada Brochure	109
Ilustración 9 Imágenes del Brochure	110
Ilustración 10 Cooler para ferias	111

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Crecimiento de la producción.....	37
Gráfico 2 Crecimiento de la producción anual	38
Gráfico 3 Exportaciones ecuatorianas de brócoli	39
Gráfico 4 Toneladas métricas exportadas por Ecuador 2011	40
Gráfico 5 Empleo generado por la industria del Brócoli.....	41
Gráfico 6 Trabajo Generado en la industria brocolera por sector y género	42
Gráfico 7 Exportaciones USD FOB de brócoli	43
Gráfico 8 Exportaciones hacia USA.....	44
Gráfico 9 Exportaciones hacia los principales destinos	45
Gráfico 10 Importaciones de brócoli de Estados Unidos por Origen.....	45
Gráfico 11 Exportaciones de Brócoli por industria	51
Gráfico 12 Importaciones de Brócoli de Estados Unidos por origen, con y sin preferencias.....	53
Gráfico 13 Balanza comercial Finlandia	62
Gráfico 14 Balanza Comercial Ecuador-Finlandia (\$)	75

Índice de Ecuaciones

Ecuación 1 Cambio del precio relativo.....	54
Ecuación 2 Desviación Comercio	54
Ecuación 3 Desviación del Comercio resuelto	55

Índice de Anexos

Anexo 1.....	117
Anexo 2.....	119
Anexo 3.....	120
Anexo 4.....	121

*Nuestra recompensa se encuentra
en el esfuerzo y no en el resultado.
Un esfuerzo total es una victoria completa
Mahatma Gandhi*

CAPITULO I: ANTECEDENTES

1.1. Tema de Investigación

ANÁLISIS DE LOS EFECTOS EN LA INDUSTRIA EL BRÓCOLI POR LA NO RENOVACIÓN DEL ATPDEA, Y UNA PROPUESTA DE EXPORTACIÓN A UN MERCADO ALTERNATIVO. CASO ECOFROZ

1.2. Planteamiento, Formulación y Sistematización del Problema

1.2.1 Planteamiento del Problema

La industria del brócoli en el Ecuador a partir de los años 80 ha tenido un constante crecimiento. Se ha convertido en un producto estrella por la cantidad que se exporta, teniendo solo un 5% de producto para el consumo interno. El brócoli congelado a través de IQF (Individual Quick Freezing), es un producto 100% natural, que tiene una vida útil de 2 años si no se rompe la cadena de frío. El brócoli es considerado muy saludable, contiene mucha vitamina C, y ayuda a prevenir el cáncer.¹

Esta industria está en su totalidad ubicada en la Sierra, siendo la provincia de Cotopaxi el mayor productor. Ecuador es el tercer exportador de brócoli en el mundo, primero está México y segundo Guatemala. Ecuador tiene un clima favorable todo el año para este cultivo. La subpartida arancelaria con la que se maneja el brócoli es 0704100000. Existen en el país tres empresas exportadoras de brócoli congelado; Provefrut, Ecofroz y Nova. Estas empresas tienen toda la demanda del país.

El ATPDEA (*Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act*), es un sistema de preferencias arancelarias creada por el gobierno de Estados Unidos de Norte América

¹ Fondo para alimentos y agricultura (FAO), Fichas técnicas: Brócoli,
<http://www.fao.org/inpho/content/documents/vlibrary/ae620s/Pfrescos/BROCOLI.HTM>.

para incentivar la lucha contra el narcotráfico y producción de droga para los países de la zona Andina, siendo en un inicio beneficiados; Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.

“Las Preferencias Arancelarias benefician a las exportaciones nacionales de brócoli, flores, mangos, camarón, atún, espárragos, entre otros productos no tradicionales que se venden en Estados Unidos .”²

Estados Unidos es el mayor socio comercial de Ecuador. Si el ATPDEA no se renueva, la industria del brócoli se vería severamente afectada a todo nivel. La reducción de las exportaciones causaría grandes problemas no solo en las empresas, sino proveedores de insumos, productores, transportistas nacionales e internacionales, provocaría la reducción de personal administrativo, obreros, jornaleros lo que afectará a la economía de la región y del país.

Al no renovar este tratado, la industria se verá obligada a buscar nuevos mercados internacionales a los cuales tengan una demanda constante, aranceles competitivos y el producto tenga aceptación.

A través de los años, el ATPDEA ha sido renovado, más la situación política, económica actual, Estados Unidos presiona a Ecuador por la firma de un TLC (Tratado de Libre Comercio), sumado a las tensiones diplomáticas y la tendencia socialista existente en América del Sur dificultan la renovación para este acuerdo que suscribe en julio del 2013.

La apertura de nuevos mercados es esencial para que el país pueda ser competitivo en la exportación de este producto. Al existir un 0% de arancel al entrar a mercados de Estados Unidos, el precio del brócoli ecuatoriano es muy competitivo. Si la industria del brócoli ecuatoriana tendría que asumir este valor arancelario, perderíamos competitividad, y esto conlleva a perder ventas. Diversificar el riesgo, con la apertura de nuevos mercados en el cual se tenga preferencias arancelarias es una solución al problema de la no renovación del ATPDEA.

²http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=18217&Itemid=11; consultado 15-oct-2012

1.2.2 Formulación del problema

¿Cuál será el mercado más atractivo y las estrategias más acertadas para la exportación de brócoli por parte de Ecofroz como alternativa a la no renovación del ATPDEA?

1.2.3 Sistematización del problema

- a) ¿Cuál ha sido el desarrollo histórico a través de los años del tratado ATPDEA?
- b) ¿Cuál es la situación actual de la industria del brócoli?
- c) ¿Cuáles han sido las ventajas y desventajas en el desarrollo de la industria del brócoli obtenidas por el ATPDEA para Ecofroz
- d) ¿Qué mercado será el más atractivo para Ecofroz en caso de la no renovación del ATPDEA?
- e) ¿Cuáles serían las mejores estrategias que deberá aplicar Ecofroz en este mercado alternativo?

1.3. Objetivo de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Realizar una propuesta para la exportación de brócoli por parte de la empresa Ecofroz a un mercado alternativo en caso de la eliminación de los beneficios del ATPDEA

1.3.2 Objetivo Específico

- a) Analizar el papel del ATPDEA en la industria del brócoli.
- b) Evaluar los efectos económicos por la no renovación del ATPDEA
- c) Investigar un mercado alternativo en el que deberá incursionar la empresa Ecofroz en caso de que no se renueve el ATPDEA
- d) Hacer una propuesta estratégica para la exportación de brócoli por parte de Ecofroz en caso de que no se renueve el ATPDEA

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1 Justificación Práctica

A través de los años el Ecuador ha estado a la expectativa de la renovación periódica del ATPDEA al no lograr establecer acuerdos bilaterales de libre comercio. El cual benefició a los productos agrícolas de exportación estrella del país por ejemplo banano, flores, mango, brócoli entre otros. Se debe tener en cuenta que Estados Unidos de Norteamérica es el principal destino de los productos ecuatorianos, representa un promedio del 42% de las exportaciones totales en los últimos seis años.³

La apertura de un mercado comercial para la empresa Ecofroz sería una alternativa a la no renovación del ATPDEA con el mayor socio comercial que es Estados Unidos. De esta forma, las exportaciones de brócoli del Ecuador hacia el mundo no se verían tan afectadas y se lograría diversificar el riesgo. Hay países Europeos y asiáticos que buscan una mejor calidad de producto, y la empresa Ecofroz se diferencia de su competencia por esta razón. Vamos a usar la calidad del brócoli para lograr penetrar en otros mercados internacionales.

El país necesita abrir sus mercados, dejar de depender de terceros para poder tener estabilidad arancelaria. La misma debe promover la producción industrial nacional, permitiendo el crecimiento sostenido de la economía de productores, proveedores y personas dependientes de la industria del brócoli.

1.4.2 Justificación Teórica

Las teorías que serán utilizadas en este proyecto han sido aprendidas a través de toda la carrera universitaria en las materias como Introducción a la Administración, Marketing operativo y estratégico, Gerencia de Comercio Exterior, Administración Estratégica entre otras. Para investigación de mercados se utilizó la teoría del Diamante de Porter. Para la apertura de un nuevo mercado se tendrá en cuenta principalmente la Matriz de Perfil Competitivo y análisis sectoriales.

Es importante comprobar la utilidad y la aplicación práctica de las teorías indicadas en el caso real de esta tesis.

³http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/servlet/fin.bce.comercio.seguridad.ConexionCex?pagDestino=/seguridad/frameInfEstMensual.jsp Fecha de consulta: 23-10-2012

1.4.3 Justificación Metodológica

Las metodologías de investigación para obtener y procesar información serán descriptivo- analítico, inductivo-deductivo haciendo hincapié en la utilización de fuentes primarias y secundarias, con el objetivo de obtener un criterio global de la situación actual y crear estrategias acertadas para la apertura de un nuevo mercado.

Los conceptos que serán utilizados son los básicos de la negociación internacional, tratados bilaterales y propios del mercado del brócoli.

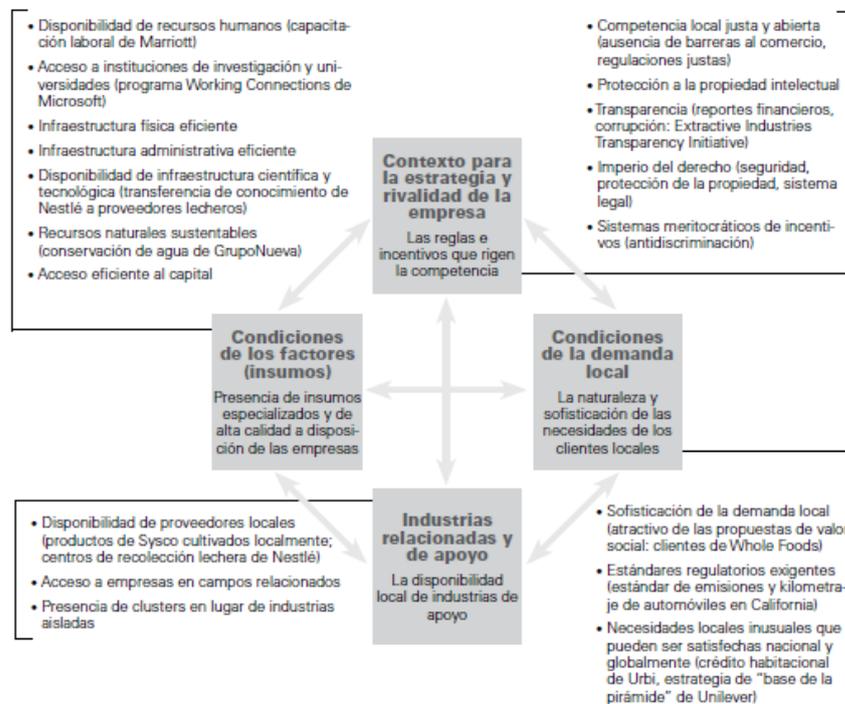
Con la utilización de las metodologías mencionadas anteriormente en la presente tesis que describirá la situación actual y permitirá plantear nuevas estrategias para la apertura de un nuevo mercado.

1.5. Marco de Referencia

1.5.1 Marco teórico

Las teorías antes mencionadas se van a utilizar para los siguientes aspectos:

a. Diamante de Porter



Fuente: Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, 1990

Elaborado por: Las autoras

Con el diamante de Porter, vamos a lograr profundizar en la industria del brócoli. De esta manera, sabremos cómo están los clientes, la competencia, los proveedores, y la propia industria. Con este análisis, cubriremos todos los aspectos que influyen en la industria del brócoli.

b. Análisis FODA:

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.⁴

El análisis FODA, es muy importante para poder desarrollar ideas más claras de la empresa. Podremos tener un panorama más claro de la situación interna de la empresa, en las cosas que la empresa tiene ventajas y en dónde hay que desarrollar estrategias y mejoras.

c. FODA Estratégico: Qué estrategias se pueden implementar para la empresa Ecofroz. “Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio (...)”⁵

Habiendo desarrollado el FODA, tenemos que plantearnos estrategias para mejorar en las falencias y para fortalecer las cosas que la empresa está haciendo bien. Buscar maneras de diferenciarse de la competencia, ahorrar recursos, tiempo, ser más eficientes y eficaces.

d. Desarrollo de Mercado: “El desarrollo de mercado consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas”⁶

El desarrollo de mercado es muy importante, ya que tenemos que estar seguros que nuestro producto a ingresar a un nuevo mercado va a tener aceptación. De esta forma aseguramos que haya demanda.

e. Matriz de perfil competitivo

⁴Revista Académica “Contribuciones a la Economía”, ISSN 16968360

⁵ Idem

⁶Ibid, p.178

“La matriz de perfil competitivo (MPC) indentifica a los principales competidores de una empresa como sus fortalezas y debilidades especificas en relacion a la posicion estrategica de una empresa en estudio. Los valores puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza meno, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.”(DAVID, 2008)

f. Investigación de Mercado: Penetrar en el país/mercado elegido.

Con una buena investigación de mercado, tenemos las herramientas para decidir si entramos o no a un nuevo mercado. Es una decisión complicada, y hay que tomarla con cautele, ya que requiere inversión. Tendremos claros todos los aspectos de la demanda, cultura, logística, aspecto político y económico, tendencias, entre otras.

g. Estrategia de diferenciación: “ La diferenciación exitosa puede significar mayor flexibilidad de producto, mayor compatibilidad, menores costos, servicio mejorado, menos mantenimiento, mayor convivencia o más características”⁷

La diferenciación es la clave para el éxito de una empresa. Tener ese plus que tus competidores no han desarrollado, te hace más competitivo. Hay que estar a la vanguardia, de esta manera queremos abrir un mercado donde haya demanda pero podamos introducir un producto de mejor calidad que el existente. De esta manera nos vamos a diferenciar del resto de exportadores de brócoli.

1.5.2 Marco conceptual

ATPDEA.- (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act)

TLC.- Es un acuerdo entre dos o varios países para tener preferencias arancelarias.

Economía.- Es la ciencia que estudia como el ser humano obtiene sus ingresos y como los invierte.

Efecto.- Aquello que sigue por virtud de una causa

Política gubernamental.- posición de una nación ante cualquier situación, que afecta directamente a sus habitantes.

⁷ Ibid, p. 191

IQF.- Es UN proceso de congelamiento rápido individual por sus siglas en inglés

Mercado.- Todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo⁸

Aranceles.- Son barreras impositivas: el gobierno establece una tasa aduanera que provoca una subida en el precio de venta interior del producto importado con lo que su demanda disminuirá.

Barreras no arancelarias.- Son leyes, regulaciones, políticas o prácticas de un país que restringen el acceso de productos importados a su mercado

Registro de exportador.-

Para obtener el registro como Exportador ante la Aduana, se deberá gestionar previamente el RUC en el Servicio de Rentas Internas, una vez realizado este paso se deberá:

1. Registrar los datos ingresando en la página: www.aduana.gob.ec, link: **OCE's** (*Operadores de Comercio Exterior*), menú: **Registro de Datos** y enviarlo electrónicamente.
2. Llenar la Solicitud de **Concesión/Reinicio de Claves** que se encuentra en la misma página web y presentarla en cualquiera de las ventanillas de Atención al Usuario del SENA, firmada por el Exportador o Representante legal de la Cía. Exportadora. Recibida la solicitud se convalidan con los datos enviados en el formulario electrónico, de no existir novedades se acepta el Registro inmediatamente.

Una vez obtenido el registro se podrá realizar la transmisión electrónica de la Declaración de Exportación

Declaración de exportación.-

Es un formulario Declaración Aduanera Única de Exportación en el que todas las exportaciones deben ser presentadas, siguiendo las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones para ser presentada en el distrito aduanero donde se formaliza la exportación junto con los documentos que acompañen a la misma.

⁸ Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Philip Kotler, Prentice Hall, Pág. 11.

¿Cuáles son los Documentos que acompañan a la Declaración de exportación?.

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando proceda).
- Certificado de Origen. (cuando proceda)
- Documento de Transporte.
- Orden de Embarque impresa

Tramites de exportación

FASE DE PRE-EMBARQUE: Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque (código 15), que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional.

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

Existe la posibilidad que ante una restricción o control solicitado por otras instituciones reguladoras o por control aduanero, ciertas mercancías requieran cumplir una formalidad aduanera adicional antes de ser embarcadas

FASE POST-EMBARQUE: Se presenta la DAU definitiva (Código 40), que es la Declaración Aduanera de Exportación, en un plazo no mayor a 30 días hábiles posteriores al embarque de las mercancías.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes. El SICE validará la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el número

de refrendo de la DAU. Numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana deberán presentarla ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía junto con los documentos que acompañan a la misma.

Se deberá considerar que la norma contempla que hasta que esté listo el nuevo sistema informático, la DAU de exportación y sus documentos de acompañamiento y soporte deben ser entregados físicamente dentro del término de 15 días posteriores a la aceptación electrónica a la administración aduanera correspondiente

Así mismo se aclara que los tiempos de transmisión y entrega de documentos físicos se ajustarán cuando se encuentre implementado el nuevo sistema informático”⁹

Ecofroz exporta su producto a países como Japón, Estados Unidos, Alemania, Francia, Nueva Zelanda, entre otros. Es un producto con valor agregado, cada cliente pide diferentes especificaciones del producto. Tamaño, peso, funda, empaque. Ecofroz envía todo su producto en vapor, por el puerto marítimo de Guayaquil. Siendo un producto que dura 2 años, es una excelente manera de abaratar costos de logística.

Incoterms

Incoterms.- Son las reglas sobre el uso de términos nacionales e internacionales Incoterms 2010 de la Cámara de Comercio Internacional, facilitan el proceso de las negociaciones globales, los mismos definen obligaciones y derechos del comprador y vendedor, describen las tareas, costos y riesgos que implica la entrega de mercancía de la empresa vendedora a la compradora, siempre y cuando el Incoterm 2010 se encuentre establecido en el contrato de compraventa.¹⁰

EXW (En Fábrica)¹¹

El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar un contrato de transporte, de igual manera no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar un contrato de seguro. Sin embargo el vendedor debe proporcionar la información pertinente de seguro o de transporte para facilitar la contratación de los mismos por parte del comprador.

El vendedor debe entregar la mercancía poniéndola a disposición del comprador en el punto acordado, y no cargada en ningún vehículo de recogida. El vendedor debe entregar la mercancía en la fecha acordada o dentro del plazo acordado.

⁹ <http://www.aduana.gob.ec/contenido/procExportar.html>, fecha de consulta: 18-10-12

¹⁰ <http://www.proecuador.gob.ec/servicio-al-exportador/intercoms/> Consultado: 5 de noviembre de 2012

¹¹ http://www.proecuador.gob.ec/?qa_faqs=exw-en-fabrica Consultado: 5 de noviembre de 2012

El vendedor corre con todos los riesgos de pérdida o daño causados a la mercancía hasta que se haya puesto a disposición del comprador en el punto acordado, excepto si el comprador no da aviso suficiente de ir a retirar la mercancía desde la fecha acordada o la fecha de expiración del contrato, siempre y cuando la mercancía sea objeto del contrato.

El vendedor debe de pagar todos los costos hasta que la mercancía se haya entregado al comprador, incluidos los del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa.

El comprador no tiene ninguna obligación ante el vendedor de formalizar un contrato de transporte, ni de seguro.

El comprador debe pagar todos los costos relativos a la mercancía posterior a su recepción, pagar costos en el caso de que no haya dado aviso suficiente al vendedor de retirar la mercancía, pagar costos relativos a los trámites aduaneros que conlleva una exportación y reembolsar los gastos en que haya incurrido el vendedor posterior a la entrega relativos a trámites para la exportación.

Los productos de la empresa son negociados en la modalidad EX – WORKS o en fábrica lo que significa que el producto es retirado de nuestra planta por el comprador y la responsabilidad del traslado hacia el lugar de origen. Nuestros productos son personalizados de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes. Los clientes organizacionales piden que su logo e información estén en el idioma del mercado donde va a ser comercializado.

1.6. Hipótesis del trabajo

El tener un mercado alternativo para la empresa Ecofroz ante la posibilidad de cierre del ATPDEA será una oportunidad estratégica de su crecimiento.

1.7. Metodología de la investigación

1.7.1 Métodos de Investigación

La investigación será descriptiva, ya que partiremos de la situación actual con referencias históricas, analítica porque se analizará los posibles efectos y finalmente se presentará conclusiones estratégicas para aplicarlas a futuro.

Los métodos empíricos que se utilizarán son la observación y la entrevista

1.7.1.1 Métodos de Investigación Teóricos

- **Descriptivo- Analítico:** De las fuentes de información primarias y secundarias, se analizará la información para presentar los efectos

- **Inductivo-Deductivo:** Se analizará el problema global cese del ATPDEA, y se definirán las afectaciones específicas en la industria del brócoli.

1.7.1.2 Métodos Empíricos

Se realizará entrevistas a los principales actores de la industria, dirigentes, empresarios y productores. Teniendo también como fuentes de información a las diferentes Cámaras de Comercio relacionadas con el comercio ecuatoriano-estadounidense.

1.7.2 Tipo de Estudio

El estudio será de carácter descriptivo ya que se presentará la situación actual del ATPDEA y exploratorio porque se busca un mercado alternativo para Ecofroz en caso de que no se renovara el acuerdo.

Las fuentes que se utilizaran serán las siguientes:

- **Primarias**
 - Entrevista

- **Secundarias**
 - Consultas bibliográficas en textos de comercio exterior y relaciones internacionales

 - Consulta del estudio de factibilidad de nuevo mercado 2009-2012 realizado para Ecofroz por una consultora externa.

- Consulta por internet para datos estadísticos y perfiles de países
- Boletines de la Cámara de Comercio y Productividad
- Información provista por embajadas

1.7.3 Fuente de investigación

Se van a usar fuentes de investigación primaria y secundaria; las primarias serán directas con productores, presidentes de las empresas más importantes de brócoli, Cámara de Comercio Ecuatoriana-Americana, Aprofel, Presidente de Fedexport.

Las fuentes de información secundarias serán libros, reportes de la Cámara Ecuatoriana-Americana, reportes de la Cámara de Comercio y Producción, Tesis existentes en la biblioteca, información Macro y Micro de los futuros mercados provista por las embajadas.

“Con constancia y tenacidad se obtiene lo que se desea; la palabra imposible no tiene significado”

Napoleón

CAPÍTULO II: GENERALIDADES

2.1 ¿Qué es el ATPDEA?

2.1.1 Antecedentes

En el año de 1990 el presidente Bush firmó la carta de pedido al Congreso de Estados Unidos de Norteamérica para aprobar la Ley de preferencias andinas (Andean Trade Preference Act (ATPA)), el cual era un acuerdo binacional entre el estado del norte con Perú, Bolivia, Venezuela y Ecuador. El objetivo de estos tratados bilaterales era promover la lucha de los países andinos contra el tráfico ilegal, siembra y producción de narcóticos, a cambio de beneficios arancelarios para sus productos dentro del marco de un comercio justo para naciones en vías de desarrollo. Su propósito era incentivar las empresas licitas en lugar de los negocios relacionados con el narcotráfico.

Al aumentar las exportaciones desde los países andinos, Estados Unidos también espera que estos países compren más sus productos. Las ATPA se establece en el modelo de la CBI (Caribbean Basin Initiative), en las que las preferencias arancelarias aumentaron las exportaciones hacia EE.UU. pero de igual manera las exportaciones norteamericanas hacia esos países aumentaron.¹²

Ecuador en los años 90 era considerado un país de tránsito de droga y de lavado de dinero. A diferencia de hoy en día que se han encontrado varios laboratorios de elaboración de cocaína, pistas para aeronaves, puertos y submarinos utilizados para el tráfico de narcóticos

¹² Robayo, Leopoldo (2005) “Relaciones Ecuador – Estados Unidos: Presidencia de Rodrigo Borja” en Las relaciones Ecuador – Estados Unidos (1979 -2004) Quito: FLACSO, CEI, ABYA-YALA, AFESE, p 102

Entre los años 1991 y 2000 aumento en un 7.5% su exportaciones, siendo los mayores beneficiarios los productores florícolas.

Las ATPA tenían fecha límite el 4 de diciembre de 2001, por tal razón la CAN (Comunidad Andina de Naciones) busco realizar negociaciones bloque a bloque, mostrando sus intenciones con varios viajes a los Estados Unidos.

2.1.2 ATPDEA

El Congreso norteamericano el 1 de agosto del 2002 aprobó la ATP (Ley de Promoción Comercial Andina), renovando y ampliando de manera retroactiva las ATPA. El 6 de agosto de 2002 el Presidente norteamericano, George W. Bush ratificó la Ley Comercial de 2002 en la que se incluyó la renovación de las preferencias arancelarias. Esta nueva ley fue renombrada como ATPDEA, que estuvo en vigencia desde diciembre del 2001 hasta el 31 de diciembre del 2006. El Departamento de Estado norteamericano aseguraba que el ATP constituía un mecanismo de gran importancia para diversificar las exportaciones, para la lucha contra el narcotráfico y para ayudar a las democracias de los países beneficiarios Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia. Desde la perspectiva norteamericana las ATPDEA constituye una forma de ampliar el libre comercio a toda América Latina.

Con esta ampliación del acuerdo de manera multilateral también se amplió el espectro de beneficios al añadir nuevos productos como el petróleo y los productos en cuero.

Productos que se benefician del ATPDEA

Tabla 1: Partidas Arancelarias

SUBPARTIDA	DESCRIPCION
2709000000	Aceites crudos de petróleo o mineral bituminoso
060311000	Rosas
2710192200	FUEL OIL
0603199090	Flores frescas
16014141000	Conservas de atún
03022690090	Tilapia entera o fresca refrigerada
0603191000	Gypsophila (lluvia , ilusión) Gypsophila paniculata (velo de novia)
4412320000	Madera contrachapada hasta 6 mm de espesor que tengan, por lo menos una hoja externa distinta de las coníferas
0804502000	Mango
0804300000	Piña
2009801200	Jugo de Maracuyá
0704100000	Brócoli
0717909000	Yuca
0603900000	Flores preparadas en otra forma
1701119000	Azúcar
2005991000	Alcachofas
0710809000	Otras Hortalizas
2007999200	Purés y pastas de frutas
0603199010	Lirios
2008910000	Palmito
6910900000	Fregaderos, lavabos de cerámica

Fuente: Banco Central del Ecuador y Cámara de Comercio de Guayaquil

Elaboración: Las autoras

Los productos mencionados en la tabla son aquellos que más se benefician del acuerdo bilateral. Es necesario mencionar que existen 6300 productos que tienen preferencias pese a ello Estados Unidos aplica medidas para arancelarias como regulaciones fitosanitarias lo cual frena el aprovechamiento de las preferencias actualmente se utilizan alrededor del 20% del total.

La falta de industrialización, el desconocimiento de los beneficios son los principales motivos para que los productores ecuatorianos se amplíen al mercado estadounidense

2.1.3 Proceso de Renovación

Renovaciones del ATPDEA

El 31 de diciembre de 2006 era la fecha límite original del ATPDEA, los presidentes andinos firmaron una carta donde se solicitaba una prórroga. En el proceso de negociación se destacaron los siguientes puntos:

- Beneficios productivos obtenidos por las preferencias arancelarias
- Los perjuicios para las empresas ecuatorianas y estadounidenses causado por la no renovación
- Los avances en asuntos laborales, que respetan las normas de la OIT (Organización Mundial del Trabajo)
- Esfuerzos por erradicar el trabajo infantil

A partir del 2006 se han celebrado varias negociaciones en donde se ha realizado un trabajo en conjunto del gobierno ecuatoriano y los empresarios de distintos sectores. Ambas partes han realizado visitas en varias ocasiones a Washington donde se han entrevistado con representantes de la Cámara de Senadores y la Cámara de Representantes.

Tabla 2¹³ Renovaciones del ATPDEA

Año	Fecha de renovación	Duración
2006	31 de diciembre	6 meses
2007	28 de junio	8 meses
2008	29 de febrero	10 meses
*2008	31 de diciembre	1 año
2009	14 de diciembre	1 año
2010	Diciembre	6 semanas
2011	14 febrero	
2011	10 octubre	*19 meses

Fuente: Flacso

Elaboración: las autoras

*En noviembre de 2008 se excluye a Bolivia de las preferencias arancelarias por no cumplir de manera satisfactoria en la lucha contra el narcotráfico en la presidencia de Evo Morales.

* El acuerdo firmado en octubre de 2011 fue de carácter retroactivo lo que significa que se recuperó los aranceles pagados en ese periodo.

¹³ <http://www.elnorte.ec/component/content/article/31-inicio/nota-del-dia/11537-eeuu-prorroga-atpda-para-ecuado-hasta-2013r.html> Consultado: 4 de noviembre de 2012

A través de los años se ha realizado un proceso de negociación donde el Estado y los sectores privados interesados han buscado mantener las preferencias arancelarias por mayor tiempo. El tiempo promedio de cada negociación es de nueve meses, pese que la última prórroga fue de 19 meses.

Durante el año 2011 existió un periodo de tiempo de aproximadamente nueve meses donde no se renovó el tratado pero en octubre del mismo año llegó a un acuerdo donde se reanudaron las preferencias de manera retroactiva devolviendo los aranceles que se cobraron durante el periodo de tiempo comprendido entre febrero y octubre.

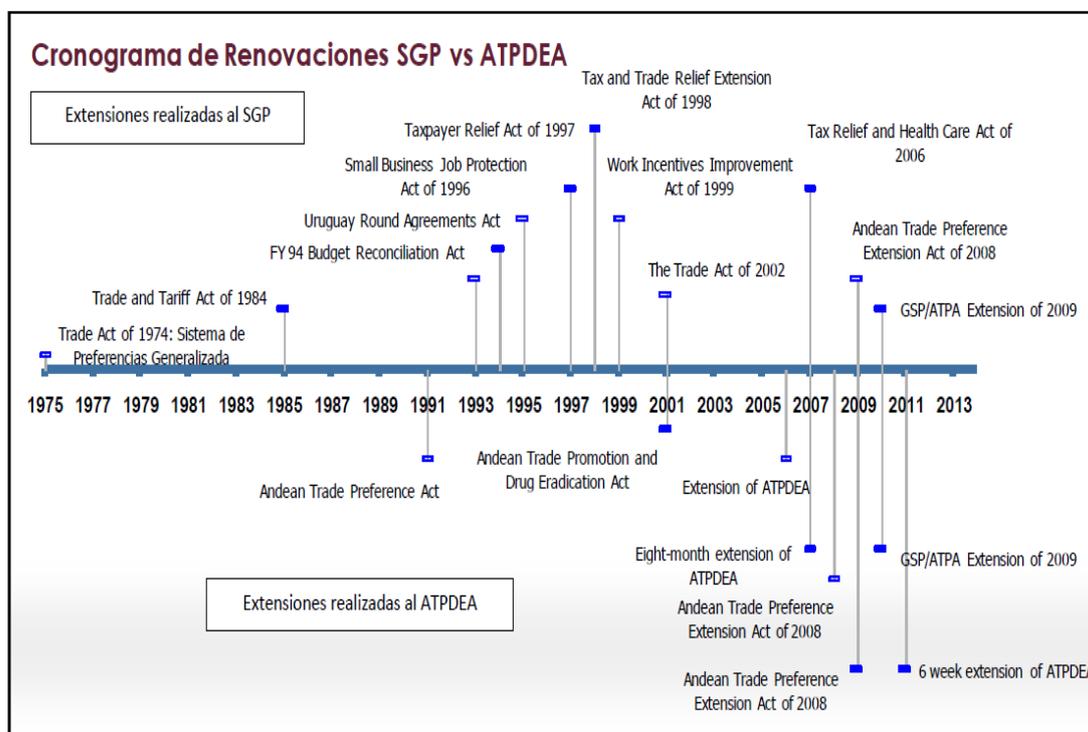
En el año 2013 se termina el último plazo acordado lo cual afectara a todos los integrantes de la cadena de valor del brócoli

SGP

El SGP fue instituido en Estados Unidos el 1 de enero de 1976 por el Acta de Comercio (Trade Act), a favor de los países en desarrollo para (a) incrementar sus ingresos por exportaciones, (b) promover su industrialización, y (c) acelerar sus tasas de crecimiento económico. Sin embargo, el sistema también ha beneficiado a la industria manufacturera de Estados Unidos que ha podido acceder a productos a bajo costo, tales como el atún, las rosas entre otros lo que les ha permitido obtener precios competitivos en el mercado internacional para sus productos finales. El programa otorga tratamiento arancelario preferencial a un total de 5.000 productos provenientes de 150 países; este tratamiento incluye la exención de aranceles y otros derechos aduaneros. El SGP divide a los países beneficiarios en dos categorías, “países en desarrollo” y “países menos desarrollados”, estos últimos reciben beneficios en un mayor número de productos. Ecuador hace parte de los países considerados en desarrollo.¹⁴

¹⁴ <http://www.camaradecomercioamericana.org/ATPDEA-SGP-Final-11042011.pdf> Consultado: 4 de noviembre de 2012

Ilustración 1 Cronograma de Renovación del SGP vs. ATPDEA



Fuente: ATPDE SGP Final 11042011.pdf

Elaboración: Las autoras

Ecuador puede beneficiarse de dos sistemas de preferencias arancelarias el ATPDEA y el SGP. El primero tiene por objetivo principal la lucha contra el narcotráfico y el segundo apoyar la industrialización y exportaciones de los países en vías de desarrollo. Hace 37 años se han realizado varias renovaciones del SGP a diferencia del ATPDEA el mismo que ha tenido 19 renovaciones. Los dos exoneran del pago de tarifas arancelarias al país. Sin embargo las partidas presupuestarias incluidas difieren por ejemplo el atún, camarón, flores y brócolis, no son parte del SGP pero si del ATPDEA los cuales aportan en gran porcentaje a la balanza no petrolera.

Se debería estudiar las posibilidades de incluir los productos estrellas del Ecuador en el SGP y SGP plus (Unión Europea) ya que las posibilidades de renovación como bloque de países menos favorecidos son mayores que en le ATPDEA en el cual se ha tornado bilateral con Estados Unidos de América por las firma del TLC con Perú y Colombia.

Relaciones diplomáticas actuales Estados Unidos y Ecuador

Desde el mes de abril de 2010 con la expulsión de la embajadora norteamericana por el tema de los Wikileaks, Estados Unidos y Ecuador han mantenido relaciones diplomáticas tensas. Durante 14 meses Ecuador no contó con representación estadounidense, este periodo finalizó con la llegada de Adam Namn con quien se realizó un acercamiento con Washington. Pese a la ausencia diplomática el gobierno ecuatoriano ha manifestado que las relaciones entre los dos estados no se han afectado de ninguna manera.

El asilo diplomático otorgado a Julian Assange el 16 de agosto de 2012 fue tomado como una falta de cooperación internacional directa con Estados Unidos sin embargo el gobierno ecuatoriano justificó su decisión alegando que el australiano es víctima de persecución política por las revelaciones de información confidencial que realizó. El asilo de Julian Assange se da en el marco de la protección de los Derechos Humanos.

Ecuador, Venezuela, Bolivia y Argentina han promulgado una política izquierdista a nivel internacional la cual no ha sido recibida de la mejor manera por las potencias mundiales. A continuación los principales desaciertos del gobierno ecuatoriano:

- Constantes críticas a la Casa Blanca y a las acciones de Barak Obama
- Acusar a la ONG USAID de conspirar contra los gobiernos del ALBA
- Prohibir que personal de las Fuerzas Armadas del Ecuador asistan a la Escuela de las Américas.
- Relaciones diplomáticas con Irán, país acusado de poseer uranio enriquecido con fines bélicos, y que no acepta la inspección de la DAD (Departamento de Asuntos de Desarme de la ONU)
- Limitar la libertad de expresión en el país
- Denominar a la Corte Interamericana de Derechos Humanos como una entidad caduca
- Caso el diario El Universo

La integración económica tiene varios niveles, en los cuales se buscan dar beneficios mutuos para las naciones participantes de los mismos. El SGP brinda oportunidades a países en vías de desarrollo donde la mayoría de su producción es materia prima, la cual es industrializada en los países que conceden los beneficios arancelarios. En el caso del ATPDEA se incentiva a la lucha contra el narcotráfico en todas sus etapas siembra, procesamiento y tráfico entre los diferentes países. Lo cual brinda a Ecuador un exención arancelaria que permite el desarrollo agroindustrial en diversas zonas del país.

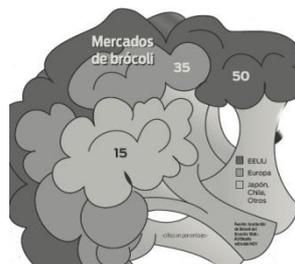
“No importa el asedio de la adversidad cuando se tiene el alma templada con el vigor de una espalda que jamás ha sido mellada por cobardes embates”.

José Ortega

CAPÍTULO III: PAPEL DEL ATPDEA EN LA INDUSTRIA DEL BRÓCOLI.

3.1 Situación actual de la industria del brócoli

Ilustración 1 Mercados Brocoli Ecuador



Fuente: Asociación de Brócoli del Ecuador
Autor: Las autoras

3.2 Beneficios y preferencias arancelarias obtenidas por la industria

3.2.1 Partida Arancelaria y sus condiciones

El brócoli ecuatoriano está codificado con la partida arancelaria 070410000, la misma está incluida en el ATPDEA por lo tanto no paga ningún arancel a diferencia de nuestros competidores que pagan un arancel promedio del 14%. La coliflor y los brócoles tiene un periodo de producción y cosecha del 5 junio al 15 de octubre es decir al inicio del verano y finales del otoño estadounidense.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENA) sugiere la siguiente subpartida arancelaria:

0704.10

Tabla 3 Partida Arancelaria

Sección II	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
Capítulo 7	Hortalizas, plantas raíces y tubérculos alimenticios
Partida Sist. Armonizado 0704	Coles, incluidos los repollos, coliflores, coles rizadas, colinabos y productos comestibles similares de género Brassica, frescos o refrigerados
Sub partida regional 070410000	Coliflores y brócoles (brócoli)

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
Elaboración: Las autoras

El importador estadounidense aplica la partida 070410200 a continuación se describe la partida arancelaria de ingreso los Estados Unidos de América

Tabla 4 Partida Arancelaria Estados Unidos

Código del Producto	070410200
Descripción de Producto	Coliflores y brócoles
Descripción de régimen comercial	Tratado Andina de Preferencias Arancelaras
Tarifa Aplicada	0%
Equivalente Tarifa Total Ad Valoren	0%

Fuente: Market Access Map
Elaboración: Las autoras

3.2.2 Barreras No Arancelarias

Pese a que el brócoli es grabado con arancel cero al ingresar al territorio estadounidense tiene requisitos que cumplir

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA Permiso de importación puede ser necesario

El control de la Autoridad: Sanidad Animal y Vegetal del Servicio de Inspección, Departamento de Agricultura de EE.UU. (A¹⁵PHIS)

Alcance: Ciertas frutas y verduras frescas de tránsito, incluyendo las hierbas frescas y brotes

Notas: Forma PPQ 586 debe ser llenado y enviado por vía electrónica (en línea), por fax o por correo a APHIS.

3.3 Beneficios y preferencias arancelarias obtenidas por la industria

Hay varias partidas arancelarias para la exportación de brócoli hacia Estados Unidos. Depende del tamaño, cantidad, cocinada, congelada o en fresco. Todas estas formas de exportar brócoli tienen preferencias arancelarias con el ATPDEA con un arancel del 0%.

Las exportaciones de brócoli hacia Estados Unidos han tenido durante los años un crecimiento significativo gracias a las preferencias arancelarias, ya que le permite ser más competitivo en el mercado. Esto se refleja directamente en el país productor. Ya que el sector agrícola se ha desarrollado de ser una sola empresa en los años 90 actualmente existen tres industrias, la cantidad de trabajos directos e indirectos aumenta constantemente. Se invierte en tecnología, nueva maquinaria, investigación, desarrollo sustentable y ayuda comunitaria.

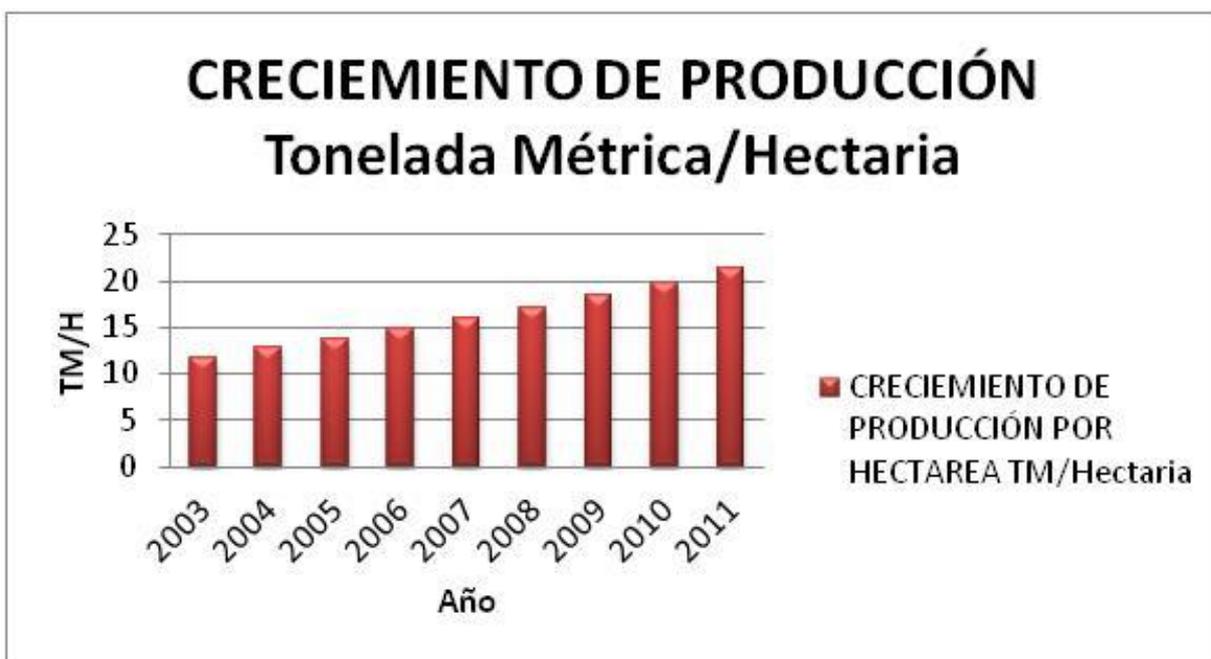
3.4 Productores

Los productores han mejorado la tecnología y desarrollado nuevas formas de sembrar y producir brócoli. Al realizar cambios de variedades de semilla dependiendo de suelos y épocas de lluvia. Consiguiendo un producto de alta calidad, y con un estricto control de manejo y trazabilidad. En el siguiente gráfico, podemos observar cómo ha incrementado la producción de brócoli por hectárea, esto significa mayor productividad y eficacia que han conseguido los productores con el asesoramiento de las industrias, se logró reducir costos fijos por hectárea.

¹⁵ EE.UU. Departamento de Agricultura Animal y el Servicio de Inspección de Sanidad, Protección Vegetal y Cuarentena, Forma PPQ 586

A través de los años, la tecnología y desarrollo ha permitido que se mejore la producción de brócoli por hectárea. Teniendo un incremento porcentual del 7.74%, de 11.8TM desde el 2003 hasta 21.44TM en el 2011.¹⁶

Gráfico 1 Crecimiento de la producción



Fuente: Request by the Ecuadorian American Chamber of Commerce and APROFEL for the Addition of Ecuadorian Broccoli under subheadings 0704904020, 0710809722, 0710809724 and 0710809726 of the Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS), to the list of eligible articles under the provisions of the Generalized System of Preferences (GSP)

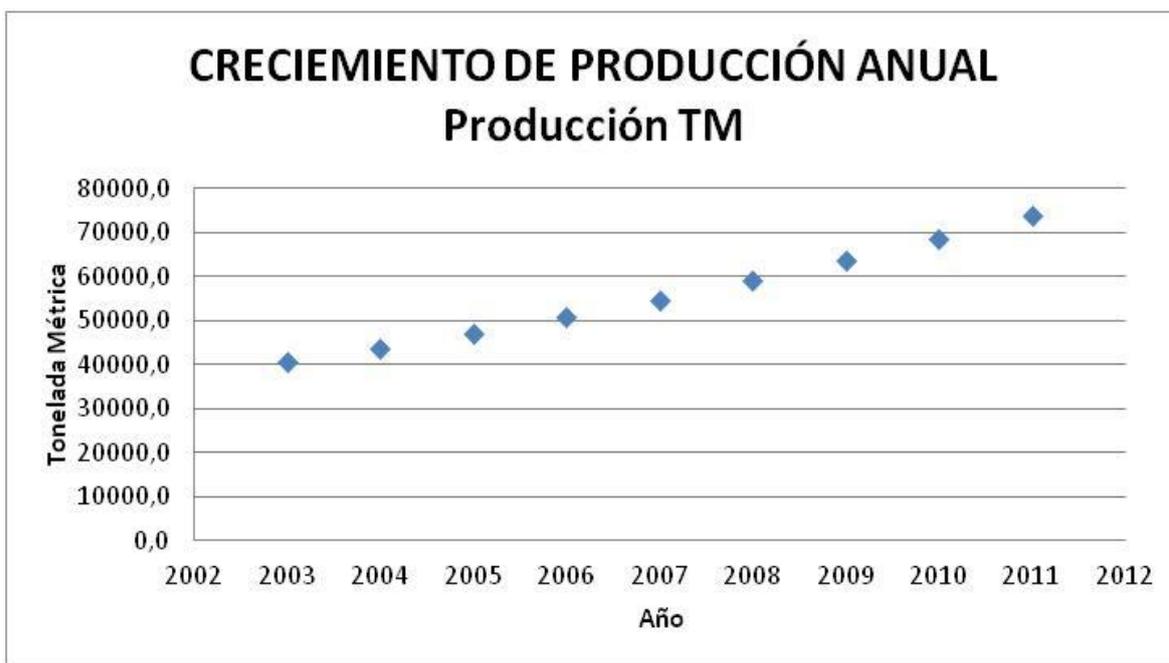
Elaboración: Las autoras

Los incrementos en las hectáreas sembradas anualmente de brócoli, se dan gracias al éxito mundial que ha tenido este producto ecuatoriano. La diferenciación por varios aspectos como la calidad, la capacidad de producción de todo el año gracias a un clima estable y el precio de penetración al mercado de los Estados Unidos y de Europa por las preferencias arancelarias como son el ATPDEA y el SGP Plus respectivamente. Si estos

¹⁶¹⁶ Ecuadorian American Chamber of Commerce and APROFEL, *Ecuador Broccoli Petition GSP 2012*, year 2011, pg.9

escenarios siguen igual, en este año 2012, se proyecta un aumento de ventas del 18% comparado con el año anterior.

Gráfico 2 Crecimiento de la producción anual



Fuente: Request by the Ecuadorian American Chamber of Commerce and APROFEL for the Addition of Ecuadorian Broccoli under subheadings 0704904020, 0710809722, 0710809724 and 0710809726 of the Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS), to the list of eligible articles under the provisions of the Generalized System of Preferences (GSP)

Elaboración: Las autoras

Revisar el Anexo 1 para determinar los principales destinos del brócoli ecuatoriano

3.5 Industria procesadora de brócoli

Hay tres empresas que lideran la exportación de brócoli hacia el mercado internacional. Estas son Provefrut con el 63%, Ecofroz con el 30.49% y Nova Alimentos con el 10.51%

Gráfico 3 Exportaciones ecuatorianas de brócoli



Fuente: Request by the Ecuadorian American Chamber of Commerce and APROFEL for the Addition of Ecuadorian Broccoli under subheadings 0704904020, 0710809722, 0710809724 and 0710809726 of the Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS), to the list of eligible articles under the provisions of the Generalized System of Preferences (GSP)

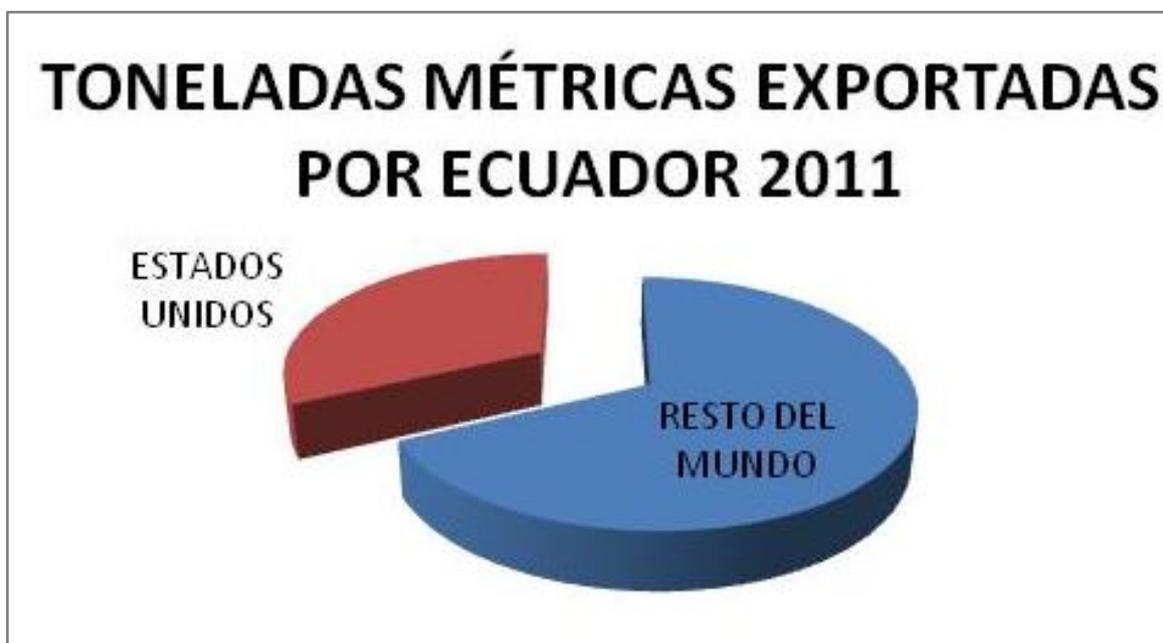
Elaboración: Las autoras

Provefrut es una empresa fundada en 1989. Dedicada a la exportación de vegetales congelados, siendo el brócoli su producto con mejor posicionamiento. Provefrut está localizada en la provincia de Cotopaxi. En el año 2011, dio empleo directo a 1,492 personas, y procesó 35,541 toneladas métricas de brócoli congelado.

Ecofroz está ubicada en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Machachi. Esta empresa fue fundada en el año 1996. Procesadora de vegetales congelados, también siendo su producto estrella de exportación el brócoli. Da empleo directo a 1,506 personas. En el año 2011, procesó 19,493 toneladas métricas de brócoli congelado.

Nova es una empresa más pequeña y nueva en el mercado del brócoli. Fue fundada en el año 2009. Da empleo directo a 363 empleados, en su mayoría mujeres. Exporta 4,800 toneladas anuales de brócoli congelado. Está ubicada en la provincia de Cotopaxi.

Gráfico 4 Toneladas métricas exportadas por Ecuador 2011



Fuente: Request by the Ecuadorian American Chamber of Commerce and APROFEL for the Addition of Ecuadorian Broccoli under subheadings 0704904020, 0710809722, 0710809724 and 0710809726 of the Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS), to the list of eligible articles under the provisions of the Generalized System of Preferences (GSP)

Elaboración: Las autoras

En un total de exportaciones del 2011, fue de 59,951 toneladas métricas de brócoli congelado, de esta producción, el 19,203 TM, fueron enviadas al mercado de Los Estados Unidos. En el 2011, el 35.59% de la producción de brócoli del Ecuador fue enviado a Estados Unidos.

3.6 Trabajos directos e indirectos

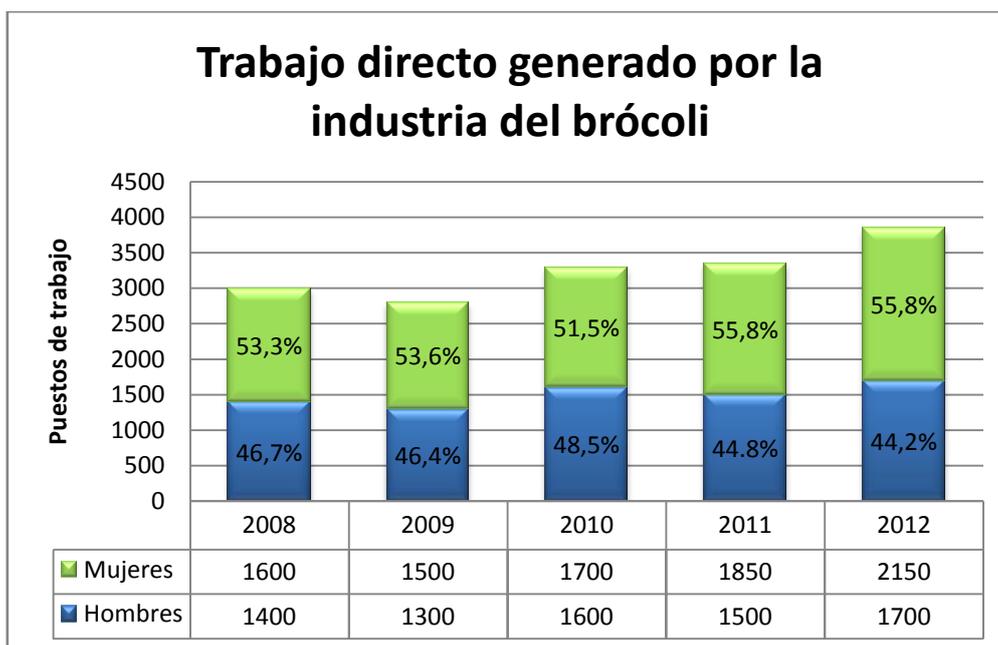
“Los trabajos generados por la producción, procesamiento y exportación de brócoli crece en estos momentos a un ritmo de 3.2% anual”¹⁷ En el 2011, 3360 trabajos directos están relacionados con el brócoli en el Ecuador y 9700 puestos de trabajos indirectos. Esto es un beneficio del ATPDEA, ya que se sigue invirtiendo y creciendo porque el Ecuador puede tener un producto competitivo dentro de Estados Unidos. Se tiene previsto que si las condiciones del brócoli siguen estables, se estima que en tres años se

¹⁷ Ecuadorian American Chamber of Commerce and APROFEL, p. 6

van a crear 1,700 nuevos puestos de trabajo entre hombres y mujeres, y a su vez 9,300 puestos de trabajos indirectos.

Dentro de las empresas brocoleras, trabajan muchas mujeres. Estas empresas tienen facilidades de escuelas y guarderías en horarios laborables, apoyando el trabajo de las mujeres. En el año 2011, la división de géneros en el trabajo estaba casi por la mitad. Siendo esto una constante aproximada desde el año 2008.

Gráfico 5 Empleo generado por la industria del Brócoli

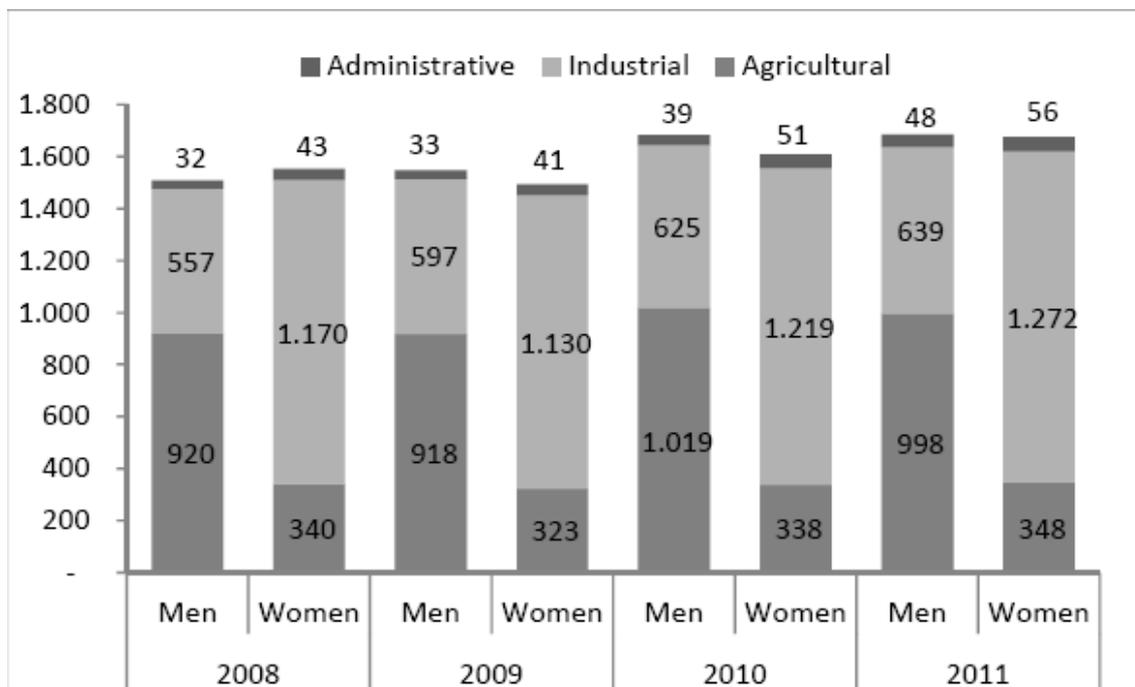


Fuente: Empresas productoras/exportadoras
Elaboración: Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana

Estos datos no incluyen los trabajos indirectos que la industria del brócoli genera. Se estima que con la suma de trabajo directo e indirecto, se crean 14,608 puestos de trabajo.

Los hombres y mujeres ocupan diferentes puestos de trabajos dentro de esta industria. Desde la zona agrícola, planta, producción y administrativa. El siguiente gráfico explica cómo están distribuidos los puestos de trabajos, desde el año 2008 hasta el 2011, separados en géneros y en tres diferentes áreas laborales; Administrativa, Industrial y Agrícola.

Gráfico 6 Trabajo Generado en la industria brocolera por sector y género



Fuente: Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana
Elaboración: Las autoras

De todos los trabajos directos generados, el área donde más trabajadores emplean es la zona industrial. Aquí la mayoría de trabajadoras son mujeres. En el 2011, el 66.56% son mujeres, ya que está el proceso de corte y floreteo del brócoli. El brócoli ecuatoriano es reconocido por su calidad, todo el proceso de corte es casi artesanal, se necesita personal para cortar. Otros países han hecho esto con máquinas, y la calidad no es la misma un ejemplo de ello es China y Canadá.

3.7 Estadísticas económicas de la industria

Durante los últimos cinco años, las exportaciones de brócoli se han visto afectadas por algunas razones, tales como la crisis mundial del 2009, que afectó mucho en el año 2010. El periodo de no renovación del ATPDEA en el año 2011, ya que las exportaciones de brócoli tuvieron un arancel de 14.99%, este rubro fue asumido por las industrias del Ecuador. Se ha visto una reducción de exportaciones en precio FOB considerable entre los años 2009 en adelante. La siguiente tabla demuestra esta reducción:

Tabla 5 Exportación de brócoli en USD. Partida Arancelaria 070410000

AÑO	2008	2009	2010	2011	Hasta 11/2012
USD FOB	56,922,980	56,886,000	35,527,610	28,261,170	26,428,610

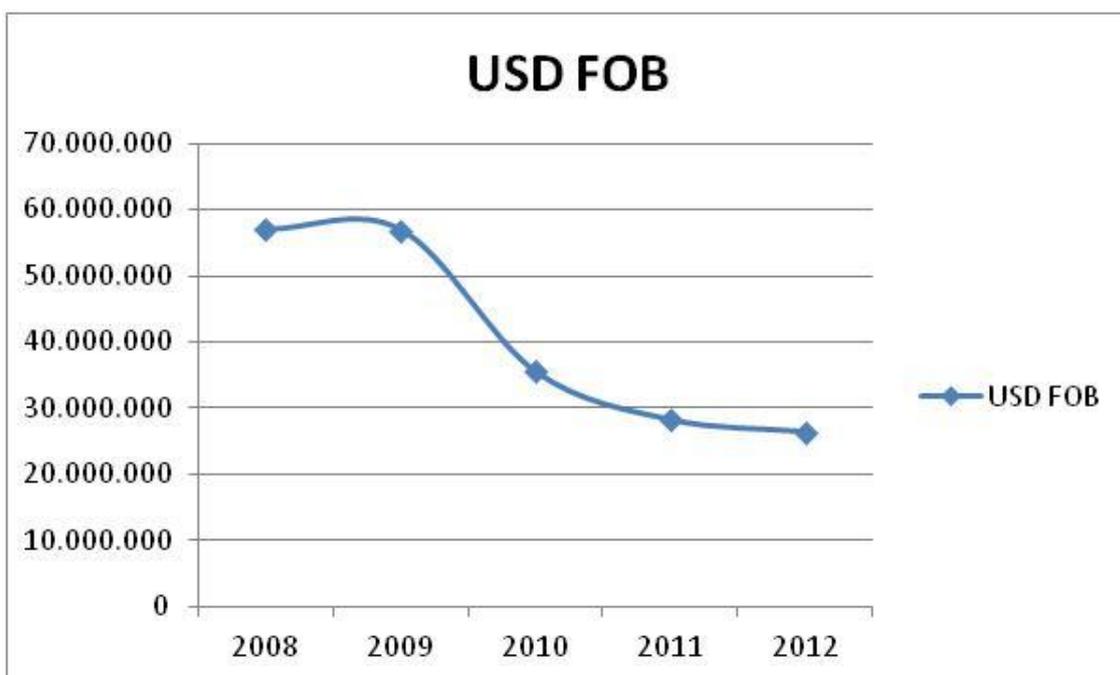
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Las Autoras

Ver anexo 3

Las exportaciones hacia Estados Unidos de Norteamérica han decrecido cada año en promedio con una reducción de 18.5% anual a partir del 2008. Las tensiones diplomáticas bilaterales y la constante amenaza del cese del ATPDEA han hecho que la tendencia haya sido a la baja, en el último año México sembró alrededor de 50000 hectáreas que pese a ser de una calidad muy inferior a la del brócoli ecuatoriano se han posicionado en mercado estadounidense. Siendo el 46,37% de reducción total en cinco años

Gráfico 7 Exportaciones USD FOB de brócoli



Fuente: Banco Central del Ecuador

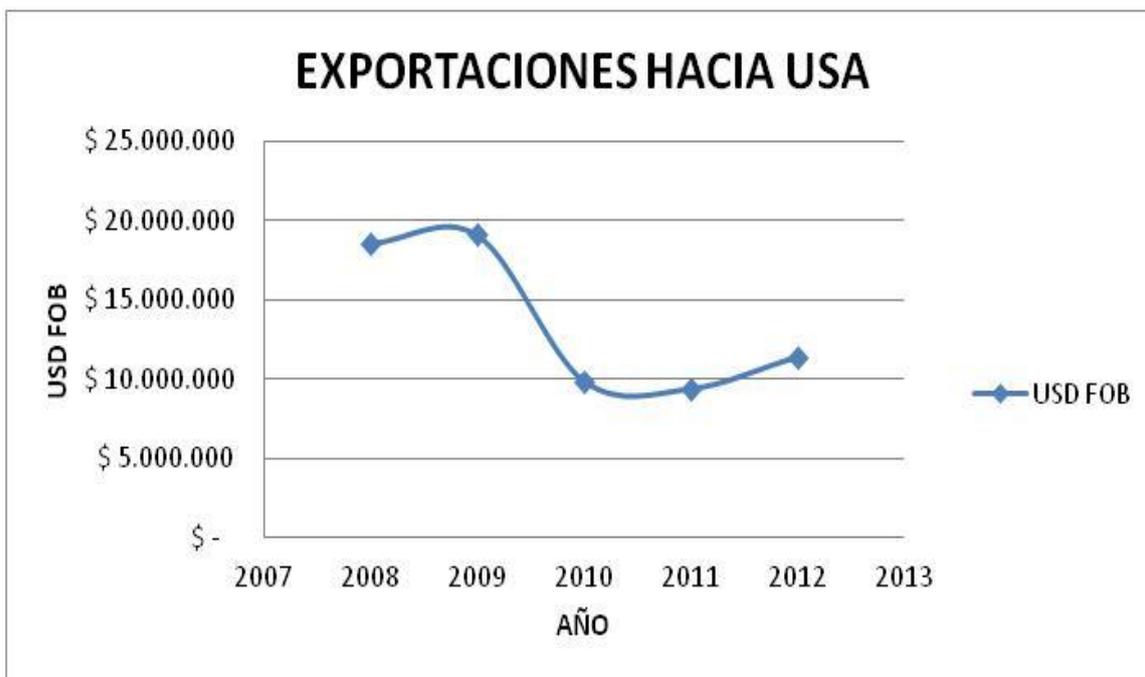
Elaboración: Las autoras

Como podemos analizar en el gráfico 7, las exportaciones de brócoli han decrecido. Ecuador sigue sin firmar nuevos tratados de libre comercio, esto perjudica a los exportadores, ya que los mercados se limitan a los países con los cuales se tenga algún tratado comercial.

Las exportaciones de brócoli han disminuido en los últimos 5 años. Teniendo Estados Unidos un promedio del 22.99% del mercado total de la exportaciones brocoleras del Ecuador. Desde el 2008 al 2010, Estados Unidos fue el primer país de destino del brócoli ecuatoriano. En los años 2011 y 2012, es Japón. Una razón a este cambio de mercado, puede ser en el 2011 la no renovación del ATPDEA por unos meses, y en el 2012, la apertura de nuevos mercados por la inestabilidad comercial que mantenemos con los Estados Unidos. Todos los problemas políticos han impulsado a los empresarios de Ecuador a buscar otros países donde colocar el producto, viéndose afectados por precios y aranceles. Ver Anexo 1

El gráfico 8 demuestra cómo han ido cayendo las exportaciones anuales hacia los Estados Unidos.

Gráfico 8 Exportaciones hacia USA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Las autoras

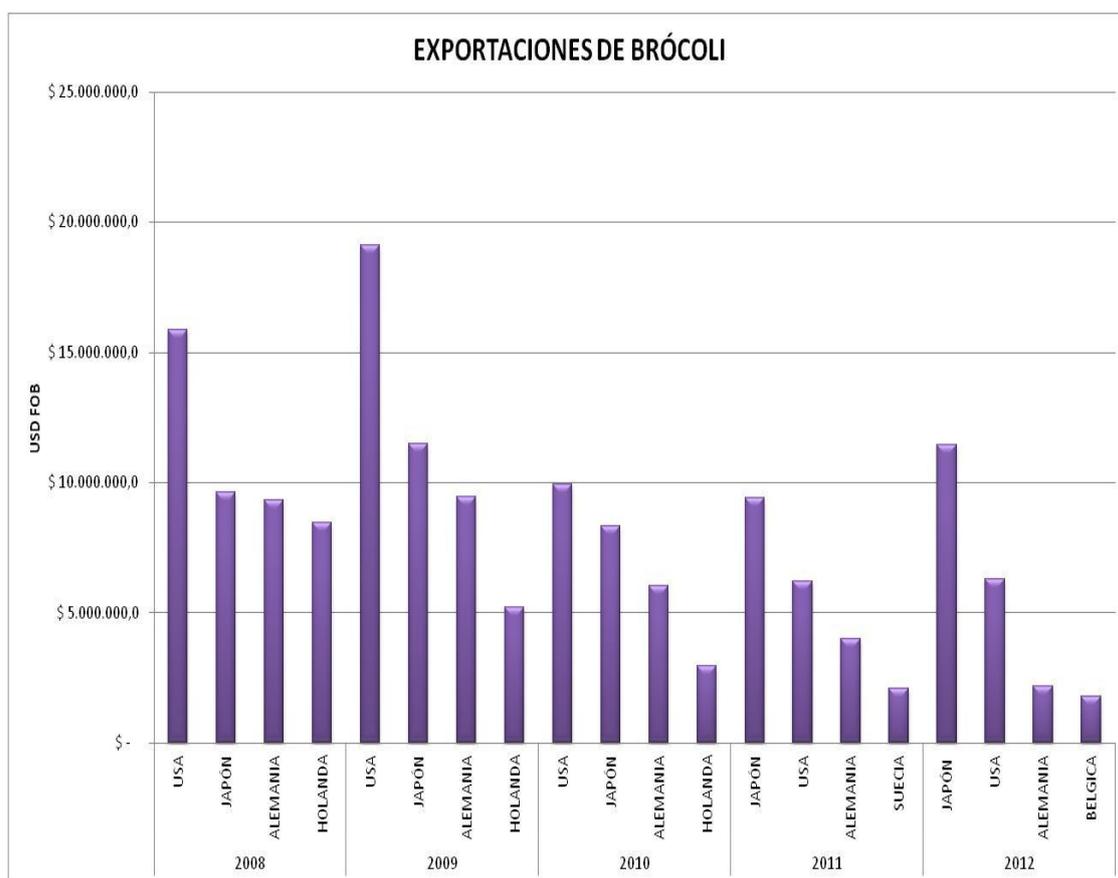
En el año 2012, se recuperó las exportaciones hacia Estados Unidos. Se envió \$2,018,150 más que en el año 2011. Para el 2012, se renovó el ATPDEA con fecha de renegociación a mediados del 2013. .

Estados Unidos es un productor de brócoli muy importante. La mayor parte de la producción de este país se vende en fresco, al contrario que del producto ecuatoriano que logra un valor agregado siendo cocinado, congelado y listo para consumir. Las exportaciones de brócoli hacia Estados Unidos con un arancel del 0%, no ha perjudicado en nada a los productores de este país ya que su mercado no abastece todo el país, por eso la necesidad de importar.

El gráfico 10, nos ilustra las exportaciones de brócoli del Ecuador durante los últimos cinco años, hasta el penúltimo mes del año 2012.

Revisar el Anexo 2 para determinar relación hectáreas sembrada y brócoli exportado hacia Estados Unidos.

Gráfico 9 Exportaciones hacia los principales destinos



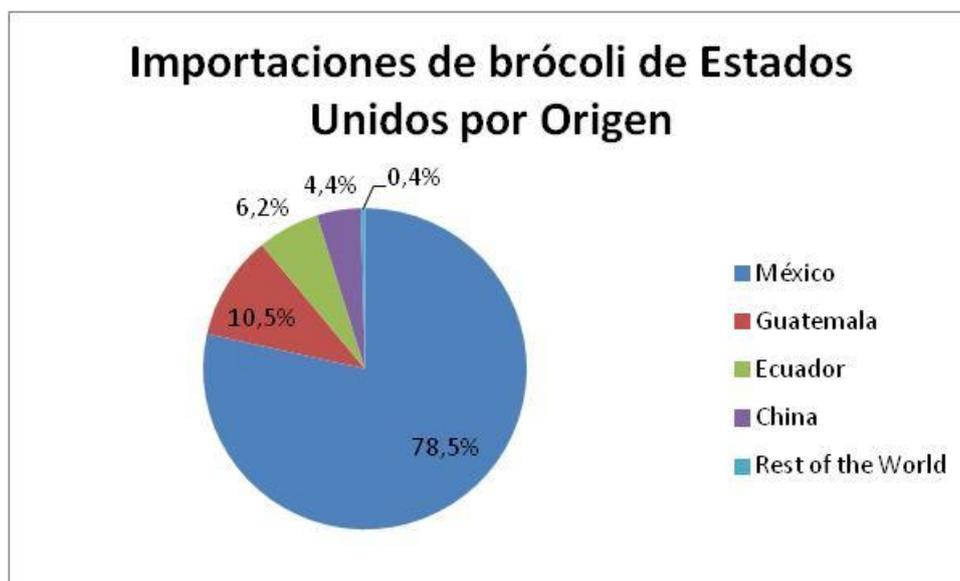
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Las autoras

En el gráfico 11, Estados Unidos ha liderado ser el país de destino de las exportaciones ecuatorianas desde el 2008 hasta el 2010, con mucha diferencia hacia los otros países. Los últimos dos años se ha cambiado las exportaciones hacia Japón. Este país es un gran mercado que exige una excelente calidad y trazabilidad. Las ventas en los cinco últimos años se han distribuido en un país de América de Norte, un país de Asia y dos países de la Unión Europea.

En la actualidad, Ecuador es el tercer mayor proveedor de brócoli de los Estados Unidos. Debido a las preferencias arancelarias del 0% de arancel del ATPDEA. Este ahorro a diferencia de otros países en la que que sí pagan arancel, permite a las industrias ecuatorianas seguir en el mercado, ya que permite tener un precio más competitivo con respecto principalmente a China.

El gráfico 10, muestra cuáles son los proveedores de brócoli de Estados Unidos.

Gráfico 10 Importaciones de brócoli de Estados Unidos por Origen



Fuente: Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana

Elaboración: Las autoras

Ecuador ha obtenido con el ATPDEA varios beneficios. Se generó oportunidades para invertir dinero en desarrollo e investigación, se han incrementado las siembras, la producción por tonelada métrica. Se han creado más puestos de trabajo directo e indirecto. Esta industria sufrió una caída por la crisis mundial del año 2009, una inestabilidad política-económica con Estados Unidos en el 2011 por la no renovación del ATPDEA y ahora la incertidumbre si se va a renovar o no por otro periodo de tiempo.

“Con orden y tiempo se encuentra el secreto de hacerlo todo, y de hacerlo bien”

Pitágoras

CAPITULO IV: EFECTOS SOCIOECONÓMICOS POR LA NO RENOVACIÓN DEL ATPDEA

4.1 Efectos en la cadena de Valor

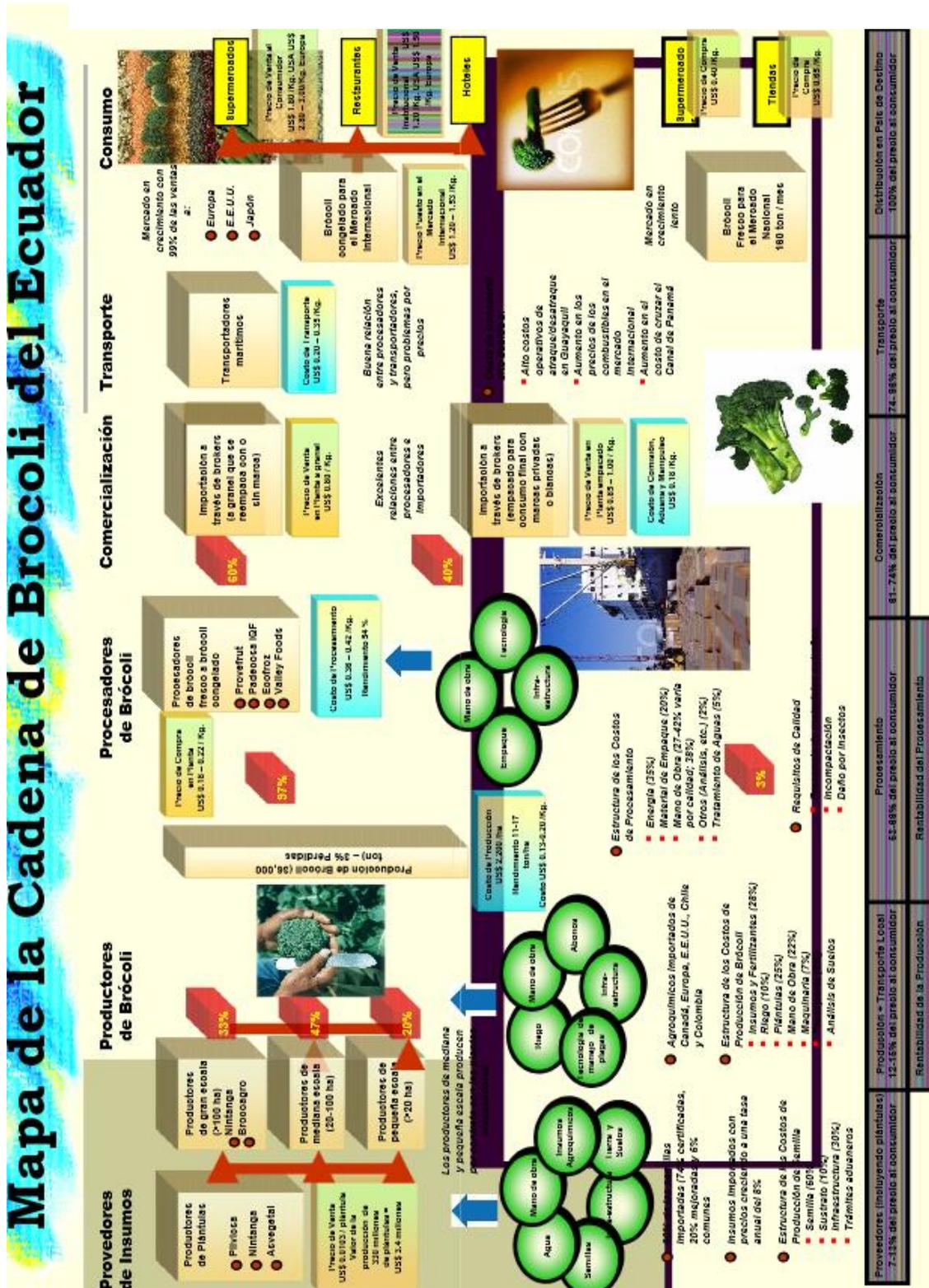
Las exportaciones del brócoli de Ecuador hacia Estados Unidos, se ha incrementado constantemente desde que se firmó el tratado de ATPDEA con este país. Esta industria genera trabajos directos e indirectos en su mayoría en la zona andina del Ecuador y abarcando gran cantidad de trabajos para mujeres. “La producción, procesamiento y exportación de brócoli en el Ecuador, ha incrementado anualmente en un 3.2% en los últimos tres años.”¹⁸ El Trabajo generado es aproximadamente de 3,360 puestos directos y de 9,700 indirectos.¹⁹

Si el ATPDEA no se renueva, el arancel aplicado a la exportación de brócoli hacia Estados Unidos, es del 14.9%. Los competidores más grandes de Ecuador son México, Guatemala y China. Estos nuevos costos, tendrían efectos muy altos en toda la cadena de valor que implica la producción, procesamiento y exportación de brócoli, teniendo los actuales países competidores, pueden remplazar el producto ecuatoriano en el mercado de Estados Unidos.

¹⁸ Ecuadorian American Chamber of Commerce and APROFEL, *Ecuador Broccoli Petition GSP 2012*, year 2011, pg.6

¹⁹Idem

Ilustración 2 Cadena valor



Fuente: Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana
 Elaborado por: Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana

4.1.1 Proveedores de insumos agrícolas

Hay varios proveedores de insumos agrícolas que distribuyen a los productores de brócoli. Desde las piloneras donde se empiezan a sembrar las plantas, con sustrato, abonos entre otros. También se vende insumos agrícolas a los productores, el más grande Nintanga, después Asvegetal y productores independientes que siembran para las industrias.

El mayor proveedor de insumos agrícolas es Agripac empresa que vende fertilizantes, pesticidas para el brócoli, para los cultivos rotativos como papas y pasto

4.1.2 Proveedores de plantas

Los tres proveedores de plantas de brócoli en el país son Nintanga, Pilvicsa y Asvegetal. La germinación de las plántulas se realiza directamente para las fincas de las fábricas o sus proveedores directos

Tabla 6 Proveedores de plántulas para las diferentes empresas

Proveedor	Productores de
Nintanga	Provefrut
Pilvicsa	Ecofroz y Nova
Asvegetal	Ecofroz

Fuente: Archivo Personal
Elaboración: Las autoras

La semilla de brócoli se importa al país. Hay algunas variedades de brócoli que se siembran actualmente, estas son Avenger, Domador, Fantástico, Legacy. La semilla Avenger viene de la marca Sakata, importada desde el Brasil por la empresa nacional Corpcultivos. Las semillas Domador, Fantástico y Legacy pertenecen a la casa comercial Seminis, importadas desde Chile y Estados Unidos por Agripac, Asvegetal y Nintanga.

Tabla 7 Distribución de costos para la producción de plántulas

Detalle	Porcentaje
Semillas	60%
Sustrato y Fertilizante	15%
Infraestructura	25%

Fuente: http://www.camaradecomercioamericana.org/APROFEL_AMCHAM_2011.pdf
Elaboración: Las autoras

Del 100% del costo de sembrar plantas, el 60% está en las semillas, Vienen en presentaciones de latas de 100,000 semillas. El alto costo de la semilla es gracias a que es un producto importado. Las semillas de brócoli entran al país con un 0% de arancel, previo permiso de agro calidad. Son de diferentes calibres y germinación. El sustrato que se compra para sembrar las semillas, y sus respectivas fertilizaciones representa el 15% del costo total. Para hacer los invernaderos, se necesita una infraestructura muy bien hecha, ya que las plantas necesitan protección de condiciones climáticas como viento, lluvia, sol que son controlados por invernaderos de plástico, este costo es el 25% total de las plantas.

4.1.3 Productores de brócoli

Los productores en su mayoría se encuentran en la provincia de Pichincha reciben el asesoramiento de las empresas procesadoras de brócoli para poder alcanzar los estándares de calidad requeridos por los mercados de Estados Unidos, Japón y la Unión Europea. Los cultivos se realizan todo el año pero también se realiza rotación de cultivos para no agotar los nutrientes de los suelos con el monocultivo.

Tabla 8 Participación en el mercado de productores

Tipo de Productor	Cantidad	Participación de Mercado
Gran Escala	Más de 100 hectáreas	33%
Mediana Escala	Entre 20 y 100 hectáreas	47%
Pequeña Escala	Menos de 20 hectáreas	20%

Fuente: http://www.camaradecomercioamericana.org/APROFEL_AMCHAM_2011.pdf
Elaboración: Las autoras

Los productores a gran escala son en su mayoría propiedad de las empresas industrializadoras las cuales suplen su demanda con producción propia y comprando a los productores de pequeña escala, los productores a mediana escala pueden mantener convenios con las plantas procesadora para realizar la venta directa. La producción de brócoli es rentable a partir de las 15 hectáreas.

Cabe destacar que solo el 5% de la producción nacional se consume de manera interna el resto se exporta dependiendo de la calidad normalmente el producto que no alcanza los estándares internacionales y conocido como desecho es desviado al mercado nacional.

Tabla 9 Porcentaje de costos para la producción de brócoli en fresco

Detalle	Porcentaje
Insumos y Fertilizantes	28%
Riego	10%
Plántulas	25%
Mano de obra	22%
Maquinaria	7%
Transporte	8%

Fuente: http://www.camaradecomercioamericana.org/APROFEL_AMCHAM_2011.pdf
Elaboración: Las autoras

Los insumos y fertilizantes son una gran parte de los costos los cuales son el en cultivo del brócoli representan el 28% sin tomar en cuenta que los cultivos rotativos del brócoli como las papas y la siembra de potreros para ganado lechero típicos de la zona de Machachi.

El riego es una inversión que se realiza para varias cosechas pero hay que tener en cuenta que representa el 10% por necesitar de mantenimiento constante y ser esencial para las épocas del año que son más secas.

El 25% que representan las plántulas está determinado por el alto costo de la semilla que es importada, el trabajo varias veces es realizado por empresas independientes o filiales de las industrias brocoleras, lo cual implica costos de transporte a las fincas y pérdidas durante el manejo de producto.

La legislación laboral ecuatoriana cada día es más exigente, se han eliminado varios empleos de tiempo parcial lo que nos obligada a tener un grupo de cortadores reducido y trabajando en turnos rotativos. Lo cual aumenta la rotación de personal lo que significa realizar los pagos de los derechos laborales de los empleados proporcionales

al tiempo de trabajo. Actualmente representa el 22% pero con los nuevos lineamientos puede existir un incremento.

La maquinaria es representa el 7% es de última tecnología el mantenimiento es constante cada tres semanas lo cual nos permite detectar cualquier daño a tiempo sin que pase a mayores.

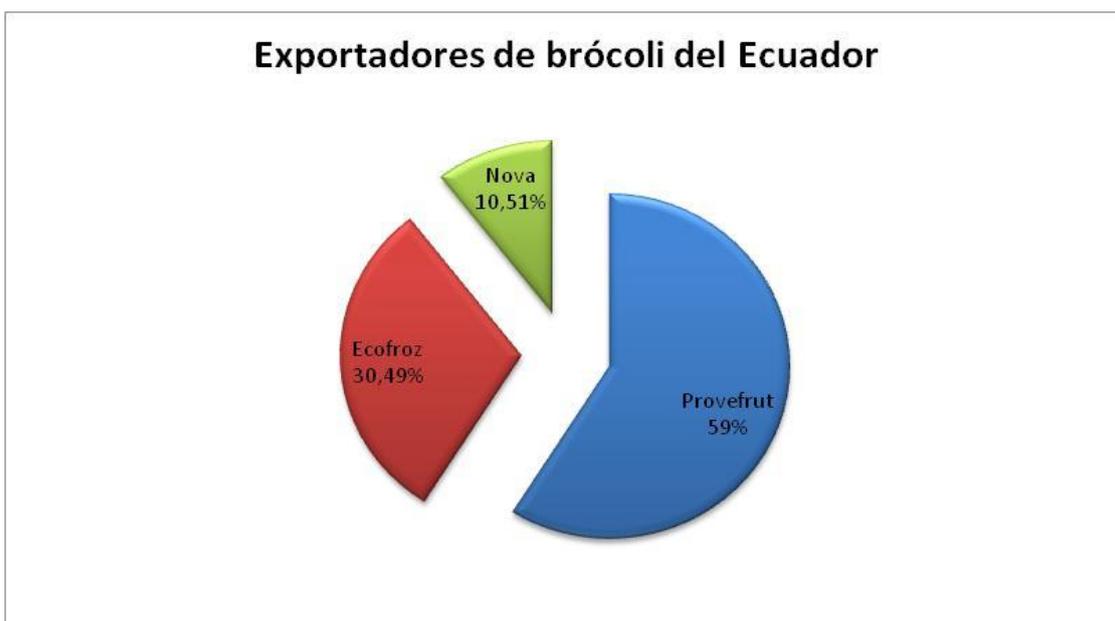
El transporte consta de dos partes de invernadero al cultivo y del cultivo a la planta la mayoría de sembríos están en la provincia de Cotopaxi por lo cual no se recorre una gran distancia además que las carreteras se encuentran en muy buen estado lo que reduce costos y tiempo

4.1.4 Industria procesadora de brócoli

4.1.4.1 Industria procesadora

Hay tres empresas nacionales que lideran las exportaciones de brócoli. Estas son Provefrut con el 63%, Ecofroz con el 30.49% y Nova Alimentos con el 10.51%

Gráfico 11 Exportaciones de Brócoli por industria



Fuente: Request by the Ecuadorian American Chamber of Commerce and APROFEL for the Addition of Ecuadorian Broccoli under subheadings 0704904020, 0710809722, 0710809724 and 0710809726 of the Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS), to the list of eligible articles under the provisions of the Generalized System of Preferences (GSP)

Elaboración: Las autoras

Provefrut es una empresa fundada en 1989. Dedicada a la exportación de vegetales congelados, siendo el brócoli su más importante producto. Provefrut está localizada en

la provincia de Cotopaxi. En el año 2011, dio empleo directo a 1,492 personas, y procesó 35,541 toneladas métricas de brócoli congelado.

Ecofroz está ubicada en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Machachi. Esta empresa fue fundada en el año 1996. Procesadora de vegetales congelados, también siendo su producto estrella de exportación el brócoli. Da empleo directo a 1,506 personas. En el año 2011, procesó 19,493 toneladas métricas de brócoli congelado.

Nova es una empresa más pequeña y nueva en el mercado del brócoli. Fue fundada en el año 2009. Da empleo directo a 363 empleados, en su mayoría mujeres. Exporta 4,800 toneladas anuales de brócoli congelado. Está ubicada en la provincia de Cotopaxi.

En un total de exportaciones del 2011, fue de 59,951 toneladas métricas de brócoli congelado, de esta producción, el 19,203 TM, fueron enviadas al mercado de Los Estados Unidos. En el 2011, el 35.59% de la producción de brócoli del Ecuador fue enviado a Estados Unidos.

Tabla 10 Costos para la producción de brócoli congelado por IQF

Detalle	Porcentaje
Materia Prima	36,45%
Material de Empaque	15,19%
Mano de Obra	37,97%
Otros(Combustibles, Agua, Teléfono)	4,94%
Energía	5,45%

Fuente: http://www.camaradecomercioamericana.org/APROFEL_AMCHAM_2011.pdf
Elaboración: Las autoras

Los costos de materia prima representan el 36,45% siendo el segundo rubro más alto después de la mano de obra, que representa el 37,97%.

El material de empaque es el 15,19% el cual es personalizado para cada cliente. No existe un empaque estandarizado por lo cual los costos se elevan pese a que las compras se realizan en grande cantidades, se realiza plan de embarque mensual, con estimaciones de ventas.

4.1.5 Industria de suministros

4.1.5.1 Empaque

Dentro de todos los rubros de costos para tener un producto de exportación, el empaque es de los más caros. Muchas empresas de empaque se verán afectadas por la no

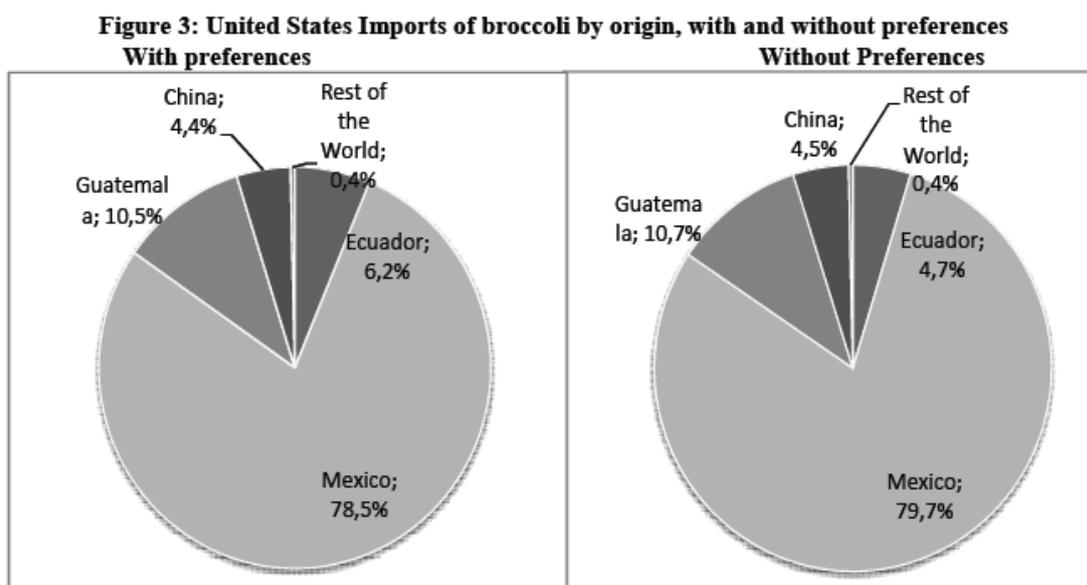
renovación de ATPDEA, ya que estas empresas venden para industrias variadas como son la bananera, brócoli, camarón, atún. Dentro del empaque, está la funda, el rollo, la caja de cartón, pallets de exportación. Cada cliente tiene su propio diseño de funda, tamaño de floret de brócoli y tamaño de funda. Con la no renovación del ATPDEA, y las reducciones de exportaciones hacia Estados Unidos, las empresas de material de empaque venderían mensualmente menos a las industrias.

4.1.6 Comercialización

En el febrero del 2011, el ATPDEA caducó por siete meses hasta que se logró una renovación temporal en octubre del mismo año. En estos siete meses, se vio muy afectada la industria del brócoli, que en otros años tenía exportaciones anuales por más de \$21 millones, y en el año 2011 cayó a 18 millones. De esta misma manera, beneficiando a mercados como el de China que creció un 198.8% y Guatemala un 39%. Estos dos mercados, vieron las oportunidades de ingresar brócoli a Estados Unidos, ya que con los aranceles impuestos de 14.9% al brócoli ecuatoriano, este producto resultaba más caro.

El siguiente gráfico, demuestra como cambiaría el destino de las importaciones de brócoli si el Ecuador tiene una tarifa del 14.99% de arancel. En el lado izquierdo, está el gráfico de cómo está el mercado actual. En el lado derecho, cómo cambiarían los proveedores de brócoli de Estados Unidos, beneficiando el mercado a los principales competidores como son México, Guatemala y China.

Gráfico 12 Importaciones de Brócoli de Estados Unidos por origen, con y sin preferencias



Fuente: USITC

Elaboración: Las autoras

4.2 Metodología SMART

La metodología SMART ayuda a determinar la variación que tendrán las importaciones de Estados Unidos de Ecuador hacia otros países. Trade Deviation (TD) o Desviación del comercio medirá el incremento de las importaciones de Estados Unidos de países competidores de Ecuador, por el resultado del incremento de precios por el alza de tarifas arancelarias del 14.99% por la pérdida de preferencias arancelarias. El total de importaciones de Estados Unidos se mantendrá igual, pero las importaciones de Estados Unidos del producto ecuatoriano se reducirán por la compra a terceros países.

Para estimar la desviación en el comercio, es necesario calcular el cambio relativo en precios (ΔPR) como resultado de los nuevos aranceles. En un escenario en donde Ecuador pierda las preferencias arancelarias del ATPDEA y tampoco se incluya en el SGP, los aranceles a terceros países se mantendrán. Resultado a esto, los precios del producto ecuatoriano se incrementarían a comparación de productos de la competencia.

Ecuación 1 Cambio del precio relativo

$$\Delta PR = \frac{T1^{EEUU_ECU} - T0^{EEUU_ECU}}{1 + T0^{EEUU_ECU}}$$

Dónde:

ΔPR = Cambio en precio relativo

T^{EEUU_ECU} $i=0,1$ = Aranceles aplicados por EEUU a Ecuador antes ($i=0$) y después ($i=1$) la eliminación de preferencias arancelarias del ATPDEA.

El cambio en precio relativo para Estados Unidos está estimado en función de sus proveedores principales de cada producto. Después que el cambio en precio relativo es estimado, procedemos a estimar la desviación en el comercio para cada proveedor principal del producto a analizar, basados en esta fórmula:

Ecuación 2 Desviación Comercio

$$\text{Desviación Comercio} = DC = \frac{M^{Ecu} \times M^{Otros} \times \Delta PR \times E_2}{M^{Ecu} + M^{Otros} + (M^{Ecu} \times \Delta PR - E_S)}$$

DC= Desviación Comercio

M^{Ecu} = Importaciones de Estados Unidos del Ecuador (miles de dólares)

M^{Otros} = Importaciones de Estados Unidos de mayores socios comerciales (miles de dólares)

ΔPR = Cambio en precio relativo

E_S = demanda elástica de importación

La fórmula de desviación del mercado muestra resultados en miles de dólares, la sustitución de las importaciones de Estados Unidos de los competidores de Ecuador resulta en la pérdida de preferencias arancelarias. La desviación del mercado funciona de acuerdo al cambio en precios relativos, importaciones de cada país, elasticidad en la sustitución entre proveedores.²⁰

Ecuación 3 Desviación del Comercio resuelto

$$\Delta PR = \frac{T1^{EEUU_ECU} - T0^{EEUU_ECU}}{1 + T0^{EEUU_ECU}}$$

$$\Delta PR = \frac{0.1499 - 0}{1 + 0}$$

$$\Delta PR = 0.1499$$

²⁰ Request by the Ecuadorian American Chamber of Commerce and APROFEL for the Addition of Ecuadorian Broccoli under subheadings 0704904020, 0710809722, 0710809724 and 0710809726 of the Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS), to the list of eligible articles under the provisions of the Generalized System of Preferences (GSP)

Tabla 11 Nomenclatura de la metodología SMART

NOMENCLATURA	PAIS	ACTUAL
M^{Ecu}	ECUADOR	18172
	MEXICO	228662
	GUATEMALA	30555
	CHINA	12956
	RESTO DEL MUNDO	1023
	TOTAL	291368
M^{Otros}	COMPETIDORES	273196
ΔPR	VARIACION	0.1499
E_s	*ELASTICIDAD DE LA DEMANDA DE LAS IMPORTACIONES	-1.872

Fuente: USITC, UNCTAD Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana

Elaborado: Las autoras

Tabla 12 Impuestos

T_1	IMPUESTOS ATPDEA	0
T_0	IMPUESTOS SIN ATPDEA	0.1499

Fuente: USITC, UNCTAD Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana

Elaborado: Las autoras

La industria del brócoli en el Ecuador perdería dinero si deja de exportar a Estados Unidos. En el año 2012, las exportaciones brocoleras hacia Estados Unidos representaron el 22.82% del total de exportaciones.²¹ La pérdida económica que tendría el país es de aproximadamente \$6, 494,510 tomando en cuenta las exportaciones FOB del año 2012. Dentro de estos valores, entra la industria brocolera y toda la cadena de valor. Estas pérdidas económicas se darían en el caso de que no se renueve el ATPDEA, y se determine un arancel del 14.99% al brócoli. De esta manera, el brócoli ecuatoriano deja de competir por el precio dentro de Estados Unidos ya que competidores más cercanos como México y Guatemala tienen mayores facilidades de acceso.

²¹ <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000767>, fecha de consulta 2013-05-10

Tabla 13 Ponderaciones de pérdida por kilo que no se exporta

	Costopor Kg.	COSTOS			PORCENTAJES		
		BAJO	ALTO	PROMEDIO	BAJO	ALTO	PROMEDIO
BROCOLI	Materia Prima	\$ 0.13	\$ 0.20	\$ 0.17	11%	13%	12%
	Procesamiento	\$ 0.36	\$ 0.42	\$ 0.39	31%	27%	29%
	Empacado	\$ 0.80	\$ 1.00	\$ 0.90	68%	65%	66%
	Comisión Aduana	\$ 0.18	\$ 0.18	\$ 0.18	15%	12%	13%
	Transporte	\$ 0.20	\$ 0.35	\$ 0.28	17%	23%	20%
	Precio internacional	\$ 1.20	\$ 2.00	\$ 1.60	2%	31%	18%
	UTILIDAD POR KG						

Fuente: http://www.camaradecomercioamericana.org/APROFEL_AMCHAM_2011.pdf

Elaboración: Las autoras

La tabla presenta la inversión en las diferentes etapas de la cadena de valor para la producción para los diferentes precios ofertados en el mercado internacional los cuales están ligados a la calidad del producto.

El precio mínimo estimado para el brócoli de exportación en el mercado internacional es de \$ 1.20 , y la ganancia de 25 % en este tipo de ventas se ganan generando economías de escala las cuales dan rentabilidad necesaria. Ya que los costos de procesamiento, empacada y transporte son los mismos sin importar la calidad del producto.

Las cotizaciones del brócoli más altas en el mercado internacional fluctúan entre \$ 2 y \$ 3 en el mercado europeo y japonés respectivamente, pese a que la inversión en materia prima y mano de obra es mayor, los réditos son mayores por la calidad del producto y el posicionamiento en el mercado con los clientes.

“Dios concede la victoria a la constancia”

Simón Bolívar

CAPÍTULO V: ANÁLISIS SITUACIONAL

5.1 Análisis Situacional Ecuador

5.1.1 Macro Entorno

5.1.1.1 Natural

Ecuador es un país que se encuentra ubicado en la zona tórrida y atravesada por la cordillera de los Andes, lo cual le otorga diversidad de climas en la misma región, creando el ecosistema perfecto para la producción durante todo el año de brócoli. Posee una extensión aproximada de 283.561Km².

En Ecuador habitan más de 14 281 347 habitantes, divididas en las aéreas urbanas y rurales. Está dividido en cuatro regiones naturales las cuales son: Costa, Sierra, Oriente, y Galápagos, las cuales tienen diferentes climas y vegetación.

La ubicación en la zona tórrida, el acceso a agua de vertientes y la perpendicularidad de los rayos solares permiten realizar la producción de manera continua sin el factor de estacionalidad brindando una ventaja competitiva a los productores ecuatorianos. Las provincias que brindan las condiciones adecuadas para la producción de brócoli son: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo. Lo que permite tener varios proveedores los cuales pueden abastecer la demanda nacional e internacional.

5.1.1.2 Demográfico

La población ecuatoriana está dividida básicamente en: 72% de mestizos, 25% de indígenas, 3% de negros, A su vez el 54% de la población vive en centros urbanos mientras que el 46% restante en medios rurales. Las edades de la población son: 0-14 años un 32,6%, entre 15-64 años un 62,3% y de 65 años o más un 5,1%.²²

²² <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>, fecha de consulta 04-11-12

Específicamente en el cantón Mejía existen 30000 personas que dependen directamente de la agricultura. La mayoría son mano de obra no calificada la cual es empleada en el campo o las industrias para labores manuales por ejemplo cortar el brócoli.

Por el bajo consumo interno se puede exportar el 95% de la producción hacia el exterior y por el bajo nivel de capacitación requerido para laborar en área operativa, se tiene una alta rotación de personal, misma que se puede dar debido a la alta densidad demográfica.

5.1.1.3 Socio – Cultural.

En el ámbito socio cultural Ecuador es considerado como una nación multiétnica y pluricultural, el idioma principal es el castellano. En el campo social se dan tres aspectos críticos como la inequidad social, la pobreza y el desempleo.

Su estructura social está dividida en seis clases sociales, destacando la mayor concentración de poderes económicos en un 10% de su población. (La clase alta).

La dieta de los ecuatorianos está constituida en su mayoría por carbohidratos como el arroz, fideos, yuca, plátano y papa. Los cuales son consumidos con proteínas como carne cerdo o vaca. Las ensaladas están presentes pero en pequeñas cantidades, las verduras que más se consumen son cebolla, lechuga, y tomate.

El consumo de brócoli en el país es muy reducido pero con el paso de los años ha ido incrementando para las nuevas tendencias en las que dietas y productos sanos se han posicionado en el mercado.

El bajo consumo de brócoli en el país permite que la producción se focalice en el mercado foráneo sin tener un alto costo de oportunidad entre el mercado nacional y el internacional. El brócoli congelado tiene menos acogida porque siempre hay en el mercado brócoli fresco.

Las tendencias mundiales a cuidarse y los famosos estereotipos de personas delgadas o en forma han incrementado el consumo de verduras congeladas ya que son prácticas, pueden ser consumidas en un periodo mayor de tiempo. En el caso de nuestros principales socios comerciales Estados Unidos y Japón donde todo está listo tienen gran acogida nuestro producto.

Un problema que aqueja a Ecuador gravemente es el narcotráfico, en todos sus niveles desde la siembra hasta la comercialización de sustancias estupefacientes las mismas salen de diversas maneras por gramos por medio de las conocidas mulas humanas y en

grandes cantidades escondidas en contenedores que se transportan por los principales puertos del país. . Es común que contenedores que salen de fábrica en orden sea interceptados y se incluya droga en los mismos poniendo en grandes problemas a las empresas exportadoras.

5.1.1.4 Político – Legal

El presidente de la República del Ecuador es Rafael Correa, el cual con su gobierno ha tenido diferencias con algunos países y gobernantes, lo cual dificulta y repele las inversiones extranjeras, y complica a los negocios de venta de artículos importados.

Este gobierno ha tenido varios problemas políticos con Estados Unidos y Reino Unido, por causas como Wikileaks, el caso de Julian Assange, Ecuador no quiere firmar un TLC con Estados Unidos, la renovación temporal de la ATPDEA.

Se impulsa mucho al consumo de lo nacional sobre los productos importados. El gobierno apoya a la microempresa y al emprendimiento.

Existe mucha incertidumbre sobre qué va a pasar con las exportaciones si Estados Unidos considera la no renovación de este tratado económico. Las empresas exportadoras han empezado negociaciones con sus clientes, se está acercando mediante la cámara de comercio Ecuatoriana-Americana estos temas con los productos principales de exportación.

Dadas las últimas reformas laborales se ha reducido personal que trabajaba por horas, se trata de minimizar al máximo la relación de dependencia laboral y al no existir la tercerización se ha buscado optimizar los recursos de capital humano. En el referéndum del año 2011, se aprobó la penalización con cárcel para los empleadores que no afiliaren a sus empleados al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), lo que conlleva altos gastos en el pago de la nómina de la empresa

Se requieren los siguientes documentos para realizar la exportación:

- DAU (Declaración Única Aduanera) impresa.
- Orden de Embarque impresa.
- Factura(s) comercial(es) definitiva(s).
- Documento(s) de Transporte.
- Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique).
- Pago de tasa en el Banco Nacional del Fomento (0.07% del valor de la caja de banano).

Actualmente se quiere reemplazar todos los trámites de exportación en las distintas dependencias del estado con el ECUAPASS un sistema que va reemplazando los trámites progresivamente, en la actualidad solo emite certificados de origen.

5.1.1.5 Económico

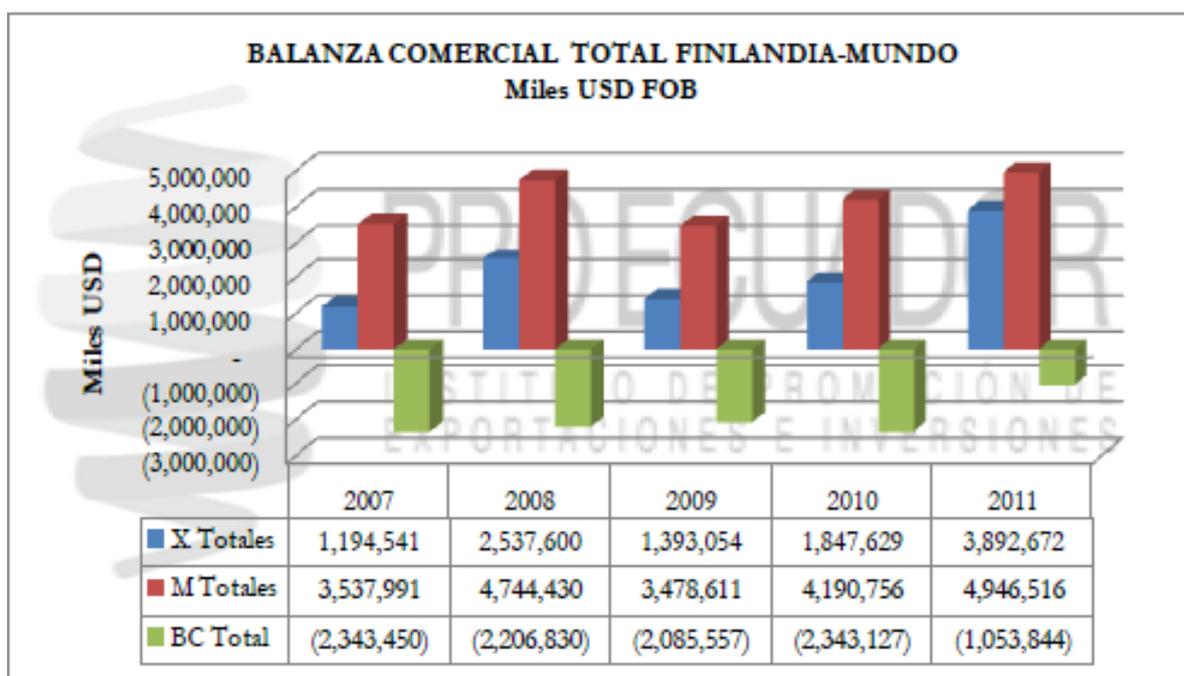
La moneda que se utiliza es el dólar americano. El PIB es de 6,53%, la proyección anual de ingreso per Cápita es de USD 8 800, tiene una inflación Mensual (diciembre 2012) de 0,11%, la inflación Anual en el 2012 fue de 5,9 %, la tasa de Desempleo es de 5,3 %, el salario mínimo vital es de USD 318 que fue aumentado este año.

Los principales socios comerciales de Ecuador son: USA, Japón, Latinoamérica y Alemania. Sus principales productos son: cacao, café, petróleo, y gas natural, peces, oro, piedra caliza, maíz, naranjas, patatas, arroz, caña de azúcar, madera de construcción, agricultura, cemento, producción y refinación de petróleo, procesamiento de alimentos, petroquímicos, textiles, productos de madera.

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Venezuela, y Perú.

La balanza comercial no petrolera tien un deficit historico en el cual ha incremento en el año 2011. Ecuador importa productos terminados en mayor cantidad ya que la industria ecuatoriana no cubre toda la demanda nacional

Gráfico 13 Balanza comercial Finlandia



Fuente: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/PROEC-FT2012-FINLANDIA.pdf>, fecha de consulta 2013-03-13

Elaboración: Las Autoras

Ecuador es altamente dependiente del comercio con Estados Unidos pese a tener una política de apertura de nuevos mercados, los cuales deben tener una demanda igual o superior de los productos ecuatorianos y poder adquisitivo.

Pese a que políticamente Ecuador y Estados Unidos han tenidos roces económicamente hablando se ha llegado a crear lazos comerciales fuertes como la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana la cual incentiva los negocios entre los dos países.

5.1.1.6 Tecnología

La congelación rápida es actualmente el único proceso por el cual prácticamente todas las propiedades de la mayor parte de productos alimenticios puede ser conservada. La característica importante de este proceso es la congelación ultra rápida a temperaturas muy bajas (-30°C a -40°C) diseñado para parar las actividades de los microorganismos que causan el decaimiento y deterioran productos alimenticios.

Congelación Individual Rápida (I.Q.F), es la última tecnología disponible en la congelación, es posible conservar y almacenar la fruta cruda y verduras en la misma

condición fresca de granja durante más de un año, con el color, el sabor y la textura de productos recién cosechados de la granja. En IQF, cada pedazo es congelado individualmente usando la técnica de fluidización causando de la congelación de fruta y verduras sólo en 10 a 12 minutos.

La demanda de frutas IQF y verduras muestra un crecimiento sostenido. El mercado para frutas congeladas y verduras crece tanto en el mercado nacional como internacional. El crecimiento en el sector de comida rápida ofrece oportunidades excepcionales para operadores IQF para firmar acuerdos de suministro con cadenas de restaurante, hoteles y líneas aéreas, proveyendo comida negocios etc.

Los principales mercados para los productos IQF son Medio Oriente y Asia donde el poder adquisitivo de los consumidores ha aumentado considerablemente en los últimos años.

La tecnología IQF tiene buena acogida a nivel mundial por que conserva los nutrientes de los productos, lo cual beneficia a la empresa, al ser un producto listo para el consumo es una alternativa nutritiva como snack o merienda y puede formar parte de comidas congeladas tan famosas en otros países.

Pese a existir en el país todas las facilidades para el funcionamiento de los túneles de congelamiento, a nivel nacional no existe desarrollo de este tipo de tecnología, lo que hace que dependamos de las importaciones de maquinaria lo cual está restringido por cuotas. Pese a que las garantías que ofrecen los proveedores los repuestos no están completamente en stock.

5.2 Descripción de la Empresa ECOFROZ S.A

ECOFROZ S.A es una empresa fundada en el año 1996. Situada en Machachi, en la provincia de Pichincha. Fundado por dos familias principalmente, los Guarderas-Arteta y la familia Apolo. Ecofroz se dedica principalmente a la exportación de vegetales congelados enfocado a Estados Unidos, Japón y Unión Europea. Usa tecnología de punta en el congelamiento de sus productos. Esta tecnología se llama IQF (Individual Quick Freezing).

Los proveedores son gente comprometida con el desarrollo del producto, agricultores confiable que han trabajado muchos años con esta empresa. Sus clientes son empresas grandes de diferentes países que buscan una alta calidad de producto, exigentes que la empresa cumpla con normas internacionales de calidad, inocuidad y seguridad de lo que van a comprar. Son productos de alta calidad, comprometidos con sus clientes en

satisfacer todas sus necesidades. Los clientes exigen diferentes especificaciones dependiendo de las necesidades de sus mercados.

Ecofroz enfoca la calidad en todas sus etapas, plantación, cosecha, transporte, recepción del producto, proceso, congelado, empaque y destino de envío. Siguiendo un estricto proceso de trazabilidad, a cualquier momento que lo requiera su cliente.

La hacienda de Ecofroz se llama Asvegetal. El 70% del brócoli que entra en la planta es de terceros proveedores. Esto tiene pros y contras, ya que se diversifica el riesgo y a la vez se depende de los productores, de sus buenas prácticas agrícolas, que se cumpla con todas las reglamentaciones. Se alcanza un menor control, ya que depende de los productores.

Con aproximadamente 1000 empleados, el 90% trabajan en planta dentro de los procesos. El problema de Ecofroz dentro de los operarios es la cantidad de rotación que existe en planta. Es gente de bajos recursos económicos y de educación. El factor de la educación, es un problema al momento de capacitaciones y resolución de problemas.

Ecofroz cuenta con poco desarrollo e investigación. El desarrollar nuevos productos puede ser muy exitoso, ya que para los productos vegetales, las instalaciones, equipo, maquinaria e infraestructura usada sería casi la misma. Podría abrir mercados nuevos, exportar a nuevos países, y no depender netamente del brócoli. De esta forma, podría desarrollar una marca propia, nacional e internacionalmente.

La industria del brócoli en el Ecuador está dedicada casi en su totalidad a la exportación. Solo el 5% de la producción está destinada al consumo interno.²³ Los mercados más importantes a los que Ecofroz exporta sus productos son Estados Unidos, Japón, Holanda, Alemania, Suecia, Chile. Son mercados que están en constante crecimiento, industrias que se han focalizado más a la exportación de servicios que al sector agrícola.

²³<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1916/1/T-ESPE-027467.pdf>, fecha de consulta: 24-06-2012

Visión, misión, objetivos y estrategias actuales de la empresa²⁴:

Visión:

Alcanzar en los próximos dos años mejores niveles de eficiencia y productividad con una organización humana motivada y comprometida con el éxito. Consolidarse en un proceso de mejora continua que nos lleve a mantener como una empresa competitiva dando como resultado una rentabilidad sustentable para sus colaboradores, accionistas y proveedores.

Misión:

Ser una empresa con responsabilidad social, comprometida con el desarrollo y uso eficiente del potencial agroindustrial de nuestro país, orientada a cumplir con las expectativas de calidad y servicio del mercado externo e interno, a fin de entregar bienestar a sus colaboradores, accionistas y comunidad.

Valores Corporativos:

Compromiso, innovación, honestidad, liderazgo, Transparencia, Superación, Lealtad, Responsabilidad Social.

Política de Calidad e Inocuidad:

Ecofroz es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción de vegetales congelados, principalmente dirigidos a la exportación.

En el proceso productivo, garantiza la calidad e inocuidad de los productos elaborados, a través del cumplimiento de las especificaciones y requerimientos establecidos, y mediante el control de los peligros físicos, químicos y microbiológicos, de acuerdo a las leyes y reglamentos aplicables a su actividad, así como los requerimientos de clientes. La Empresa cuenta con un proceso de mejoramiento continuo, que garantiza la eficacia y actualización del Sistema de Gestión de Calidad e Inocuidad.

Política de Seguridad y Defensa Alimentaria.

Es política de ECOFROZ S.A. asegurar que los productos que la empresa elabora sean libres de contaminación intencional y evitar que su comercialización sea un medio para el narcotráfico u otras actividades ilícitas.

²⁴ <http://www.ecofroz.com/projects.html> Consultado: 20/06/2013

La empresa ha establecido medidas que se aplican para salvaguardar a su personal, producto, instalaciones, operaciones e información, con un trabajo constante en colaboración con las autoridades, cumpliendo las leyes y reglamentos aplicables a su actividad, así como los requerimientos de sus clientes.

Política de Seguridad y Salud Ocupacional

La empresa “ECOFROZ S.A.” tiene como prioridad presente y futura la prevención de: accidentes, enfermedades profesionales, incendios, daños al medio ambiente, maquinaria, equipos y bienes en general.

Para cumplir con este compromiso, “ECOFROZ S.A.” establecerá como prioridad, la implementación, actualización y desarrollo permanente de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional que cumpla con las disposiciones legales nacionales e internacionales y genere como resultado un ambiente de trabajo seguro. Las medidas que se apliquen para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores serán revisadas y modificadas de acuerdo al avance técnico, a través de un ciclo de mejora continua, año tras año, partiendo del cumplimiento de los requisitos legales.

ECOFROZ S.A. establece el asignar los recursos necesarios para el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

Política de Medio Ambiente

ECOFROZ S.A., es una empresa dedicada al procesamiento de vegetales congelados, principalmente dirigidos a la exportación, comprometida con el respeto y protección del medio ambiente y la conservación de los ecosistemas incentivando el desarrollo sustentable.

La empresa propone desarrollar sus actividades dentro del marco de la legislación y normativa ambiental nacional e internacional vigentes garantizando su eficacia mediante un ciclo de mejora continua.

Política de Responsabilidad Social

ECOFROZ S.A. se constituye como una Empresa al servicio de la creación de riqueza para aquellos que en ella intervienen, haciendo compatible su ineludible finalidad de obtención de beneficios con un desarrollo social sostenible, empleando eficientemente los recursos, respetando así el medio ambiente, procurando que toda su actividad se desarrolle de manera ética y responsable.

Para cumplir con este compromiso, “ECOFROZ S.A.” establecerá como prioridad, la implementación, actualización y desarrollo permanente del Sistema de Gestión de Responsabilidad Social que cumpla con las disposiciones legales nacionales e

internacionales y genere como resultado un ambiente de cooperación, entendimiento y respeto entre accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y las comunidades en las que se inserta para desarrollar su industria.

Las medidas que se apliquen para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de Responsabilidad Social serán revisadas y modificadas a través de un ciclo de mejora continua.

5.3 Análisis de mercados alternativos

Ante un escenario sin ATPDEA es necesario buscar nuevos mercados para el brócoli congelado ya que países como China y en especial México llenarán la demanda insatisfecha en el mercado estadounidense actualmente, el país azteca sembró alrededor de 50000 hectáreas de brócoli lo cual ha disminuido la demanda del producto ecuatoriano.

Actualmente existe una tendencia mundial de tener un estilo de vida sano y práctico lo cual permite que las verduras congeladas como el brócoli sean acogidas de buena manera ya que solo necesitan ser descongeladas en el microondas, luego de cinco minutos se tiene una comida rápida y saludable.

La Unión Europea exime del pago de aranceles a los países en vías de desarrollo considerados en el SGP lo cual ofrece las mismas condiciones actuales con Estados Unidos.

Se han elegido dos países para ser analizados: Eslovenia y Finlandia por tener altos niveles de desarrollo por su ubicación geográfica donde existen temperaturas extremas, porcentajes menores al 3% de tierras cultivadas y políticas gubernamentales de salud pública que incentivan una vida sana.

5.3.1 Análisis Situacional Eslovenia

Macroentorno

5.3.1.1 Natural

Eslovenia es un país situado en Europa Central, rodeado por los Alpes y con una pequeña costa en el mar Adriático. Tiene las cuatro estaciones durante el invierno la temperatura promedio es $-2\text{ }^{\circ}\text{C}$ y en verano la temperatura es de $21\text{ }^{\circ}\text{C}$. Debido a la

geografía rodeada por una cadena montañosa los vientos no son tan fuertes como en el resto de Europa.

El 8% de sus tierras son cultivables, el río Sava principal fuente de riego para las tierras productivas ha sido contaminado por desechos domésticos e industriales. Eslovenia es famosa por sus bosques que ocupan gran parte del territorio y restan área a los terrenos de cultivo

Al tener las cuatro estaciones la competencia nacional y de los países vecinos quienes producen máximo dos veces al año. Las plantaciones del brócoli necesitan una gran cantidad de agua la cual es de difícil acceso por la alta contaminación del río Sava. Pese a que limita con países como Italia que posee costa mediterránea los productos los obtiene del resto Europa por las facilidades de comercio entre países el principal proveedor es España.

5.3.1.2 Demográfico

La población de eslovena es casi de dos millones de habitantes, su idioma oficial es el eslavo tienen presencia de grupos provenientes de países que conformaban la ex URSS como croatas y serbios. La edad promedio es de 42.8 años y el 44% de su población tienen una edad entre 25- 54 años. La mayoría de las personas son adultos y la tasa de natalidad se encuentra en un constante descenso de calcula que cada mujer tiene 1,3 hijos.

La población está dividida en partes iguales entre el campo y la ciudad, cabe destacar que es Eslovenia es uno de los países menos densamente poblados de toda Europa. Su gastronomía está influenciada por las naciones cercanas se caracteriza por una cocina con alta presencia de pastas y verduras, la población tiene una alimentación balanceada el índice de obesidad es del 15% a nivel nacional.

A partir del 2007 es miembro activo de la Unión Europea lo que permite el libre tránsito de personas y mercancías. Los profesionales eslovenos pueden trabajar en cualquier país de Europa y viceversa.

La población al ser en su mayoría de edad adulta tiene conductas de cuidado personal donde el consumo de vegetales es importante, sin embargo la extensión para los cultivos no satisface al consumo nacional, al no haber una fuerza productiva para el campo, se deriva en que el país importa más de lo que exporta teniendo en cuenta que la producción se enfoca en el sector industrial.

5.3.1.3 Socio – Cultural

Eslovenia es un país que formó parte del Imperio Austro Húngaro, la mayoría de la población son eslovenos, existe una minoría italiana que posee grandes privilegios desde la italianización forzosa durante la ocupación en la Segunda Guerra Mundial, por este motivo gran cantidad de apellidos son italianos porque sus ancestros tuvieron que cambiarlos por un mandato.

La comida eslovena se caracteriza por su gran contenido calórico, las pastas, harina está presente por la cercanía al polo norte. Sus pasteles y dulces forman parte de la tradición de este país.

El índice de obesidad es del 15% según datos de la FAO, al ser una población de edad adulta denota que los hábitos alimenticios son saludables. La influencia de la comida mediterránea hace que las verduras sean parte principal de todas las comidas.

Eslovenia al tener un estilo de vida saludable es un gran mercado para el brócoli ecuatoriano por sus características nutritivas y beneficios en la prevención del cáncer. El brócoli cuando se cocina demasiado se convierte en un carbohidrato que aporta a la dieta de una manera positiva teniendo en cuenta la necesidad calórica del mercado.

Tabla 14 Importaciones Eslovenia

#	Código del producto	Descripción del producto	Valor 2011, en miles US\$
1	'0709	Las demas hortalizas (incluso silvestres), frescas o refrigeradas.	26406
2	'0705	Lechugas (lactuca sativa) y achicorias, comprendidas la escarola y la	18166
3	'0702	Tomates frescos o refrigerados.	17991
4	'0701	Papas (patatas) frescas o refrigeradas.	16141
5	'0703	Cebollas, chalotes, ajos, puerros y demas hortalizas (incluso silvestr	14062
6	'0710	Hortalizas (incluso silvestres), aunque esten cocidas en agua o vapor,	10730
7	'0704	Coles, incluidos los repollos, coliflores, coles rizadas, colinabos y	7192
8	'0706	Zanahorias, nabos, remolachas para ensalada, salsifis, apionabos, rab	6248
9	'0713	Hortalizas (incluso silvestres) de vaina secas desvainadas, aunque est	4084
10	'0707	Pepinos y pepinillos, frescos o refrigerados.	3818
11	'0712	Hortalizas (incluso silvestres) secas, bien cortadas en trozos o en ro	3080
12	'0711	Hortalizas (incluso silvestres) conservadas provisionalmente (por ejem	1029
13	'0708	Hortalizas (incluso silvestres) de vaina, aunque esten desvainadas, fr	715
14	'0714	Raices de yuca (mandioca), arruruz o salep, aguaturmas (patacas), cam	93

Fuente: Trade Map

Elaboración: Las autoras

Eslovenia al no tener suelo productivo necesita importar alimentos para poder satisfacer la demanda nutricional de la población por las tendencias de consumo las 14 principales importaciones son verduras, tubérculos y hortalizas, sin mayor proceso de industrialización sus principales proveedores son países de la UE como España, Italia y Portugal quienes debido a la crisis económica mundial han tenido decrecimiento económico desde el año 2008 debido al alto índice de endeudamiento por el cual se han visto rezagados.

5.3.1.4 Político

Tomando como ejemplo las políticas de Salud publicad de Países Bajos, Eslovenia está en camino de implementar una política de Solución de Impacto Sanitario en alimentos para poder implementar de una manera más adecuada las normas de inocuidad en los alimentos, pese a todos los esfuerzos realizados el mayor problema está en la burocracia y los principales afectados son los agricultores en un corto tiempo tendrán que pagar impuestos por extensión de tierra cultivada y animales que utilicen diversas áreas de terreno.

5.3.1.5 Económico

Eslovenia tiene el mejor PIB con 57,93 billones de Europa Central, ha realizado varias reformas para atraer la inversión pese a ello, las altas tasas e impuestos han alejado la inversión extranjera directa. Al igual que ha sufrido un decrecimiento en sus exportaciones lo cual ha producido una alza en el desempleo que al cierre de 2012 fue de 12%. Una de las principales razones que sus productos compiten directamente con China e India países que tienen economías de escala que tienen beneficios como mano de obra barata.

El PIB per cápita es de \$28600, lo que permite a sus habitantes tener un buen nivel de vida y acceder a servicios estatales de calidad. Su presupuesto anual es de 45.42 billones. Su moneda oficial es el euro y fue el primer país en adaptar la nueva moneda en el año 2007. Su economía ha mejorado drásticamente dejó de ser un país deudor del Banco Mundial para convertirse un acreedor.

Su economía se enfoca el 69.7% en servicios que se brinda en toda Comunidad Europea, el sector Industrial representa el 27.6% y la agricultura el 2.7% .

Por la focalización en la industria del país las exportaciones de alimentos son parte importante para cubrir la demanda ya que la producción interna no sacia las necesidades del país. El poder adquisitivo permite que se adquieran productos preparados o listos para consumir en este caso el brocoli puede ser consumido luego de una prequeña cocción en el microondas. La escolaridad promedio es 18 años lo que permite a la sociedad tener mejores bases para el desarrollo.

5.3.2 Análisis Situacional Finlandia

Macro Entorno

5.3.2.1 Natural

Finlandia es un país que está ubicado en el Norte de Europa. Sus fronteras son Rusia, Noruega y Suecia. País de clima frío durante todo el año. Tiene salida al mar Báltico.

La polución en Finlandia ha resultado en tener lluvia ácida, esto dado a las plantas de energía y manufactura. Tienen bastante contaminación de agua. Es un país que se ha dedicado a los servicios e industrias, más que a la agricultura.

Como recursos naturales tiene minerales y metales como oro, plata, cobre, zinc, bronce, entre otros. La agricultura es muy poca en Finlandia, solo el 6.54% de la tierra es cultivada. Los sembríos permanentes solo ocupan el 0.02%. Estos son datos favorables para la exportación de alimentos hacia Finlandia, ya que su propia producción agrícola es muy reducida.

El clima y la tierra no cultivable son factores que afectan directamente al sector agrícola, dando una buena oportunidad de penetrar al mercado finlandés con el brócoli, ya que la mayoría de sus productos comestibles son importados.

5.3.2.2 Demográfico

La población de Finlandia es diversa, con 5, 262,930 de habitantes. Durante los años ha tenido migración Europea. Básicamente está constituida de esta forma: “Finlandeses 93.4%, Suecos 5.6%, Rusos 0.5%, Estonia 0.3%, Gitanos 0.1%, Sami 0.1%”²⁵

El 85% de los habitantes viven en zonas urbanas. Las edades de la población son: 0-14 años un 15.9%, entre 15-64 años un 65.6% y de 65 años o más un 18.5%.²⁶

Es un país muy desarrollado en educación y salud. El 100% de la población sabe leer y escribir. También el 100% de la población tiene acceso a la salud, hospitales, medicinas. Es un país altamente desarrollado, cubriendo las necesidades básicas.

Las edades de la población es muy importante para elegir al segmento del mercado al cuál queremos direccionar el brócoli.

5.3.2.3 Socio – Cultural

La dieta de los finlandeses cambió drásticamente a partir de los años 1970. Este era el país que más muertes por problemas de corazón tenía en el mundo. El Instituto Nacional de Salud Pública de Finlandia realizó un plan para bajar estos elevados índices de ataques al corazón. Más ejercicio, mejor alimentación y dejar de fumar.

La campaña dio resultado, se llegó a todas las edades, y se logró a más de curar enfermedades cardiovasculares, a lo más importante que es la prevención. Los hábitos alimenticios cambiaron, gracias a este plan de acción. Ahora se come muchas verduras, pan integral, frutas, cereales, carnes sin grasa. Se evitan los alimentos con colesterol. Los colegios dan colaciones sanas, y esta es una excelente forma de inculcar buenos hábitos alimenticios a los niños.

²⁵ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fi.html>, fecha de consulta 10-02-13

²⁶ Idem

El brócoli constituye un alimento totalmente sano. Su bajo contenido de calorías, cero grasas, cero colesterol. La ventaja del brócoli procesado por IQF, es que está listo en 4 minutos. La gente en Finlandia no dispone de servicio doméstico, el brócoli congelado a través de IQD puede ser considerado una comida rápida, pero totalmente sana. Puede ser usada como snack para los colegios, o a su vez, como ensalada en el almuerzo o cena.

5.3.2.4 Político – Legal

Políticas Ambientales

Finlandia es un país a la vanguardia de la protección ambiental. Cuando Finlandia empezó a industrializarse, no hubo control y los resultados fueron bastante dañinos. Ríos y lagunas contaminadas, lluvia ácida, tala de árboles y polución. En estos momentos, hay un control rígido sobre estos temas, ya que tuvieron que dar un giro drástico para controlar y prevenir esto. Se toma en cuenta la emisión de gases y contaminaciones de la industria. Se maneja proyectos de tala de árboles, sembrando un porcentaje más alto del que se corta.

Finlandia consume mucha energía para calefacción en sus épocas frías del año, que son largas. Hay proyectos de usar energías renovables como la eólica, y solar para no quemar tanta madera para producir energía.

Políticas Alimentarias

Para exportar a Finlandia, hay que cumplir con todas las regulaciones que exige la Unión Europea, antes ya mencionada.

Ecofroz cuenta con certificaciones internacionales. La más importante es BRC Global Standards. Esta es una certificación internacional muy exigente. Teniendo esto, se garantiza la seguridad e inocuidad alimenticia. Se requiere renovar este certificado una vez al año. Muchos clientes exigen esta certificación para comprar el producto.

Ecofroz mantiene un sistema de 100% de trazabilidad. De esta forma se asegura al cliente que las auditorias que se haga van a ser reales. La trazabilidad sirve para en todo momento tener un control de dónde viene la materia prima dentro de toda la cadena como campo, químicos usados, línea de corte, fecha y hora de proceso, empaque, contenedor. Ecofroz también tiene un sistema de recall si hubiese algún problema con el producto.

Las auditorías de clientes son muy importantes. Exigen calidad y que se cumpla todos los requerimientos del producto. Las políticas alimenticias varían dependiendo de los países.

5.3.2.5 Económico

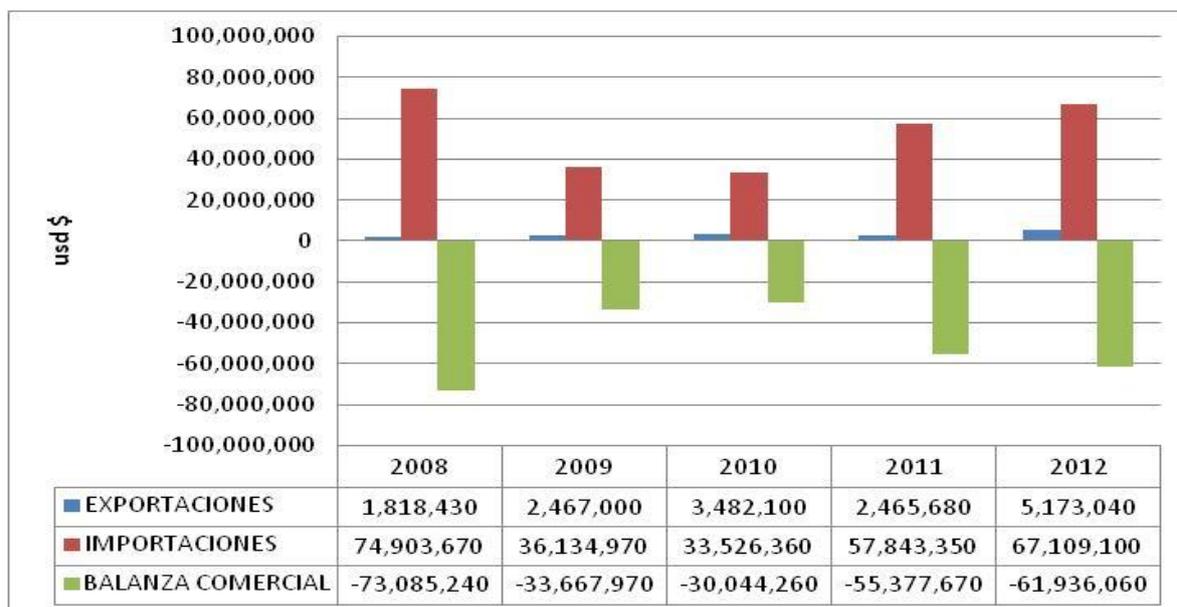
La moneda que se utiliza en Finlandia es el Euro. Fue el único país nórdico que perteneció a la Unión Europea desde el principio. El PIB es de \$198.1 billones anuales, ocupando el puesto 55 del mundo. El PIB per cápita está en \$36,500. El 69.6% del PIB de Finlandia pertenece a los servicios. Es un país que depende de exportaciones e importaciones para sobrevivir, esto quiere decir que para cubrir la demanda alimentaria tienen que importar productos pero al estar dedicados a los servicios dependen de su exportación. Importan todo en materias primas, exceptuando metales, madera y minerales.

En el gráfico anteriormente ilustrado, se muestra la balanza comercial que mantiene Finlandia con el resto del mundo. Las barras azules son las exportaciones totales, las barras rojas las importaciones totales, y las barras verdes es la balanza comercial, resultado de exportaciones menos importaciones. Finlandia tiene una balanza comercial negativa. Dentro de los últimos 4 años, en el año 2007, tuvo la balanza comercial más baja con \$2, 343,450, siendo el año 2011 el mejor con una balanza igual negativa, sin embargo con una diferencia de \$1, 289,283 al año 2010.

Finlandia tiene un mercado libre. Sus principales socios económicos de importaciones son Rusia, Suiza, Alemania, Holanda y China. Los mercados que más exportan son los mismos que importan, adhiriendo a Estados Unidos.

Ecuador mantiene una balanza comercial negativa con Finlandia. Se importa más de lo que se exporta.

Gráfico 14 Balanza Comercial Ecuador-Finlandia (\$)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Las autoras

Dentro de los últimos 5 años 2008-2012, en el año 2012, fue el año más alto de exportaciones del Ecuador hacia Finlandia con un valor FOB exportado de \$5, 173,040 y uno de los años en que más se importó con un valor de \$67, 109,100. Teniendo así en el año 2012, las segunda peor balanza comercial negativa dentro de los últimos 5 años.

El Ecuador todavía no tiene a Finlandia como un mercado atractivo para introducir su producto. No es un mercado saturado por la industria ecuatoriana, con mucha posibilidad de abrirse nuevos mercados. Siendo Finlandia un país con un poder adquisitivo alto representado por PIB per cápita de 36500 dólares, nos da la oportunidad de penetrar el brócoli enfocados a la salud.

5.3.2.6 Tecnología

La tecnología en Finlandia está desarrollada. Hay más teléfonos celulares que habitantes. Hay aproximadamente 8.94 millones de celulares.²⁷ Las empresas de telecomunicaciones ofrecen un muy buen servicio, de alta calidad. Tienen conexiones de telecomunicaciones con los países Nórdicos. El 83.47 de la población tiene internet, 4, 393,000 usuarios de internet en el país. Las compras en el supermercado se hacen por internet, y el supermercado se encarga de mandar los productos a los hogares. Es una excelente manera de vender el brócoli congelado.

²⁷<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fi.html>, fecha de consulta 2013-03-15

Siendo un país tan desarrollado, la gente tiene todas las facilidades de acceso a medios de comunicación. Esto favorece a la penetración del producto por la publicidad que se vaya a utilizar. El desarrollo tecnológico influye en los hábitos que tienen las personas. El comer productos congelados no es muy común en todos los países. Por ejemplo, en el Ecuador en estos momentos, hay pocos productos congelados que se consume, por el otro lado en Estados Unidos, son la mayoría, más que productos en fresco. Esto es dado al nivel de desarrollo, muchas veces es cultural, estilos de vida que influyen en el tiempo que cada persona tiene para invertir en cocinar.

5.4 Marco Legal de la Comunidad Europea para las Exportaciones

Al ser parte de la Comunidad Europea los dos países tienen la misma normativa para realizar las exportaciones en cuanto a medidas arancelarias y no arancelarias.

***SGP*²⁸**

El sistema de preferencias generalizadas permite el acceso al mercado comunitario con exoneración total o parcial de los derechos de aduanas a las exportaciones de productos manufacturados y de determinados productos agrícolas procedentes de los países en vías de desarrollo (PVD) antes conocidos como países subdesarrollados.

El Objetivo del SPG, consiste en ayudar a los países en desarrollo a incrementar sus ingresos por medio del comercio internacional gracias a preferencias arancelarias. La característica principal de los SGP, es que son preferencias unilaterales, es decir, que el país que las otorga no recibe un trato arancelario preferencial en sus exportaciones a la otra parte, por lo anterior, los criterios para su otorgamiento o suspensión es determinada por el país otorgante.

5.4.1 Requisitos para exportar a la Unión Europea

Toda la Unión Europea, aplica el arancel aduanero común e integrado, la correspondiente nomenclatura (TARIC), y los acuerdos de comercio preferencial.

Se aplican tratos preferenciales a los productos de acuerdo al uso que se les destina, las preferencias se concreta normalmente en la exención del pago de aranceles. Los principales regímenes aduaneros son:

²⁸ http://www.mef.gub.uy/sgp/documentos/sgp_union_europea.pdf Consultado: 14- 03-2013

- Depósito aduanero, mercancías que se considera que no han sido importadas mientras permanecen en el depósito.
- Perfeccionamiento activo; mercancías que son importadas para ser procesadas o modificadas y posteriormente reexportadas.
- Importación temporal: mercancías, que son importadas por un corto período de tiempo y posteriormente reexportadas.
- Suspensión arancelaria: medida que permite la exención del pago de aranceles de inputs importados cuando no existe producción comunitaria.
- Exención arancelaria: aplicable a materiales educativos y científicos o a objetos personales y domésticos relacionados con una mudanza³².

Documentación de Exportación

El documento común para efectuar la declaración de importación en los países miembros de la UE, es el Documento Único Administrativo (DUA), establecido en el Código Aduanero Comunitario.

La declaración debe presentarse en la lengua oficial de Eslovenia, Finlandia o en inglés ante las autoridades aduaneras del Estado. Este documento se lo debe presentar a través de un sistema automático conectado a la aduana o en las oficinas aduaneras designadas.

Los datos que se declaran en el DUA son los siguientes:

- Identificación de los participantes en la operación (importador, exportador, representante, etc.)
- Destino aduanero (despacho a libre práctica, despacho a consumo, importación temporal, tránsito, etc.)
- Datos de identificación de las mercancías (código TARIC peso, unidades), localización y embalaje.
- Datos de los medios de transporte.
- País de origen y país de exportación.
- Información comercial y financiera (Incoterms³³, valor facturado, moneda de facturación, tipo de cambio, seguro, etc.)
- Lista de documentos asociados al DUA (licencias de importación, certificados de inspección, documento de origen, documento de transporte, factura comercial, etc.)

- Declaración y modo de pago de los impuestos a la importación (derechos arancelarios, IVA, impuestos especiales, etc.)

Para el trámite de importación se necesitan 3 ejemplares del DUA, uno para el país donde se formalizan los trámites de entrada, el segundo para el país de destino para efectos estadísticos y el tercero se entrega al destinatario con la firma de la autoridad aduanera.

Según el carácter de las mercancías importadas, es necesario presentar junto con el DUA los siguientes documentos:

- Prueba de origen, normalmente utilizada para aplicar preferencias arancelarias
- Certificado de la naturaleza específica del producto
- Factura comercial
- Declaración del valor en aduana
- Certificados de inspección (sanitaria, veterinaria y fitosanitaria)
- Documento de vigilancia de la Comunidad Europea
- Documentos que justifiquen la solicitud de inclusión en un contingente arancelario
- Documentos requeridos a efectos de los impuestos especiales
- Documentos que justifiquen una solicitud de exención del IVA

Requisitos Para Arancelarios:

- Requisitos Sanitarios/Fitosanitarios

Dentro de la Unión Europea, la autoridad encargada de mejorar la seguridad alimentaria y garantizar el nivel elevado de protección del consumidor, medio ambiente y salud pública es la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA); en apoyo con la Comisión del Codex Alimentarius del cual forma parte los países de la UE.

Las regulaciones establecidas son para reducir los riesgos por la propagación de plagas y enfermedades llevadas por animales desde el país importador, así como también evitar la presencia de contaminantes, toxinas y organismos extraños en los alimentos.

La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (AESAs), es la encargada de proporcionar asesoramiento científico que repercuten de una u otra forma en la inocuidad de los alimentos.

En materia de normas sanitarias y fitosanitarias, los controles se realizan mediante muestreo y análisis; por medio del control de la composición de los productos las sustancias indeseables y las fuentes de proteínas. Mientras que las condiciones zoonositarias de los productos importados de terceros países (no miembros de la UE), las disposiciones se refieren a las verificaciones veterinarias, las normas sanitarias, los países desde los que se permite importar, las inspecciones el control de enfermedades y las comercialización de ciertos productos.

Los reglamentos fitosanitarios incluyen medidas de protección contra plagas y residuos de plaguicidas, y la comercialización de semillas y material de propagación para la agricultura, la horticultura y la silvicultura.

Cuando no existen disposiciones comunitarias específicas para alimentos, se consideran a los productos como inocuos, también figuran disposiciones sanitarias y fitosanitarias varios acuerdos comerciales de la UE, el alcance y el grado varían de las obligaciones incluidas en el Acuerdo Nación más Favorecida (MSF) de la OMC, mientras que otros acuerdos contienen información más detallada como el acuerdo de la UE y Chile.

- Requisitos Técnicos (HACCP, inocuidad, etc.)

Las características técnicas de un producto en un mercado específico, en este caso el alemán, sirven para conocer si las normas existentes son de carácter obligatorio o voluntario. En este caso, todos los productos que ingresan a los mercados de la Unión Europea están normalizados por el European Committee for Standardization (CEN), es decir que todos los exportadores que coloquen un productos en UE asumen la responsabilidad de cumplir la legislación comunitaria.

Las medidas que deben tomar el fabricante o exportador del producto para colocar la marca “CE” dependen del sector. La vigilancia del mercado es controlada por la autoridad nacional designada y comprende la inspección de los productos para constatar que se cumplan las disposiciones.

Dentro de las normas técnicas exigidas los por países de UE, generalmente expresan directrices sobre medidas, tamaño, dimensiones, contenido químico, compresión, resistencia, inflamabilidad, resistencia a la humedad, durabilidad, condiciones de seguridad, entre ellas preceptos de terminología, símbolos, embalaje, y demás aplicables a un bien o proceso de producción

- Requisitos de empaque, embalaje y etiquetado

Es aconsejable, que antes de realizar las etiquetas, el exportador debe estar al tanto de las principales regulaciones específicas que el mercado de destino establece para el producto; para esto puede consultar al propio importador, recurrir a un consultor

especializado, o bien solicitar la opinión y aprobación de la etiqueta directamente en las entidades normativas que establece el país importador.

Las especificaciones y la composición tanto cuantitativa como cualitativa están contempladas en la legislación y normas que han sido definidas en el Codex Alimentarius Commission (CAC), según el BLE (Agencia Federal para la Agricultura y Alimentos).

A nivel comunitario existe una protección sobre los alimentos, enfocada a asegurar el bienestar de los consumidores, por esta razón está penado por la ley cualquier intento que induzca al engaño del consumidor y contra la copia de productos. El efecto de protección que brinda la UE a los productos se obtiene mediante el registro; así mismo los sistemas de control monitoreados por la Ley Estatal son los encargados de sancionar cualquier tipo de violación y de garantizar que se cumplan los requisitos de etiquetado.

5.5 Micro-entorno Brócoli

Actualmente la industria del brócoli ecuatoriana ha presentado un incremento anual de entre el 2% y 8% en sus diversas presentaciones. Es necesario tomar en cuenta que varios productos involucrados en el procesamiento son importados como la semilla, maquinaria, tecnología influyen en los precios finales con los que compite en el mercado internacional.

5.5.1 Sustitutos

Los sustitutos del brócoli son aquellos que por estar en la familia de las crucíferas aportan el mismo valor nutricional como:

- Coliflor
- Romanesco

Todos los mencionados anteriormente necesitan las mismas condiciones climáticas que el brócoli.

La coliflor pese a ser el sustituto directo del brócoli está considerada en la misma partida arancelaria por lo tanto cualquier cambio realizado afectara a los dos

productos. Los principales productores de coliflor son India, China y España para la Unión Europea

La caja de brócoli se comercializa en 13 dólares por kilogramo a nivel internacional mientras que la coliflor a 11.50 dólares por kilogramo lo cual se equipara al brócoli standard es un desventaja pero el brócoli de alta calidad puede comprarse en menores precios que la coliflor premium

5.5.2 Competidores Reales

Los competidores reales son:

Competidores nacionales son empresas ecuatorianas que proveen del mismo producto a mercados internacionales

- Provefrut: es la principal productora de vegetales congelados del país, fue fundada en 1989 y es conocida a nivel mundial por proveer de productos de toda clase durante todo el año.
- Padecosa IQF: es un bróker el cual comercializa los productos en todos los Estados Unidos su principal socio es Superior Foods International el cual comercializa brócoli en todas sus presentaciones

Ya que proveen del mismo producto a otros clientes en los mismos mercados internacionales. Ecofroz a diferencia de sus competidores exporta brócoli de alta calidad que responde los requerimientos del mercado japonés de manera directa sin brokers de intermediarios

Internacionalmente, para el Ecuador el competidor más fuerte es China por su volumen producción. México es el principal exportador de brócoli hacia Estados Unidos, ya que tienen el NAFTA, y este producto entra sin aranceles.

Teniendo en cuenta la posible no renovación del ATPDEA México sembró alrededor de 80000 hectáreas de brócoli, el resultado de esta maniobra fue que el brócoli ecuatoriano quedara en bodegas se considera que se tiene almacenado alrededor de dos años exportación en total con todo el producto rezagado,

5.5.3 Potenciales

Los competidores potenciales serian economías emergentes beneficiadas con el SGP PLUS ubicadas en zonas templadas que permitan la cosecha de brócoli. En el mercado nacional podrían ser cooperativas creadas por el MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social) con los pequeños productores. Estos grupos apoyados por el

Estado tendrían mayores beneficios por la política inclusiva que es lema del gobierno de Rafael Correa.

Los competidores internacionales serían Nicaragua y Guatemala quienes son beneficiarios del SGP y SGP PLUS lo que les brinda una ventaja competitiva.

5.5.4 Proveedores

Los proveedores de la industria se dividen en tres grupos:

- Proveedores de materia prima: son aquellos que abastecen del producto base para iniciar diferentes procesos.
- Proveedores de plántulas: son aquellos que proveen la semilla germinada lista para sembrar directamente en la tierra. Las procesadoras tienen sus propias fincas que germinan las semillas.
- Proveedores de brócoli: son fincas que suministran el brócoli cosechado el cual es cortado, cocinado y finalmente empacado
- Proveedores de insumos agrícolas: proveen de fertilizantes, sustratos y todos los agroquímicos presentes en el cultivo del brócoli.
- Agripac: es la empresa líder de comercialización de productos agroquímicos en el mercado tiene 40 años de experiencia y ostenta las siguientes certificaciones ISO 9001/2004, OHSAS18001/2008, IO1400 lo cual garantiza la trazabilidad de nuestros productos.
- Ecuaquímica: empresa guayaquileña creada hace más de 100 años quien con el objetivo de comercializar productos agroquímicos, farmacéuticos y veterinarios. En la actualidad se ha convertido en un corporativo de varias empresas que manejan las distintas líneas de producto.

5.5.5 Canales de distribución

El canal de distribución es corto indirecto la empresa realiza la venta a los compradores organizacionales con el logo del supermercado, ningún producto es comercializado con la marca propia de la empresa.

La negociación se realiza directamente con el cliente organizacional que en muchas ocasiones realiza la compra para la venta en sus propios locales y distribuye a otras cadenas de supermercados.

5.5.6 Consumidores

La industria del brócoli en el Ecuador está dedicada casi a su totalidad a la exportación. Solo el 5% de la producción está destinada al consumo interno.²⁹

Los mercados más importantes que exporta son Estados Unidos, Japón, Holanda, Alemania, Suecia, Chile. Son mercados que están en constante crecimiento, industrias que se han focalizado más a la exportación de servicios que al sector agrícola.

Los consumidores en estos países son personas que conocen el aporte nutricional del brócoli en su alimentación, el gran contenido de fibra y su aporte para la prevención del cáncer. Los consumidores norteamericanos, alemanes, irlandeses y belgas buscan productos que sean prácticos, libres de pesticidas y provengan de un “mercado justo”. El consumo anual en estos países es de 5 kilos de brócoli per cápita en sus diferentes presentaciones.

Las nuevas tendencias saludables, verdes, vegetarianas o libres de crueldad animal permiten que el brócoli se posicione como una alternativa para alimentación práctica, ya que con los avances tecnológicos se puede cocinar los productos en las mismas bolsas y otras por su parte indican el grado de frescura del producto.

²⁹ <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1916/1/T-ESPE-027467.pdf>, fecha de consulta: 24-11-2012

5.6 Selección de un mercado alternativo

Tabla 15 Selección de un mercado alternativo

FACTORES CRÍTICOS	Eslovenia			Finlandia		
	Ponderación	Calificación	Total	Ponderación	Calificación	Total
Aranceles	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
Arancel AD Valorem	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4
Logística de exportación	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3
Logística del país de destino	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2
Demanda	0.3	2	0.6	0.3	4	1.2
PIB per cápita	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4
Desempleo	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1
Obesidad	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
Balanza comercial	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4
	1		2.50	1		3.55

Fuente: World Factbook

Elaborado por: Las autoras

Los factores analizados son determinantes al momento de realizar la exportación, hay que tener en cuenta que los dos países forman parte de la Unión Europea, por ser un mercado común manejan la misma moneda y se rigen por la misma política arancelaria.

La logística de exportación difiere por la ubicación geográfica, se tendrá el mismo medio de transporte que es el marítimo atracando los buques en Ámsterdam y se distribuirá el producto por el sistema europeo integrado de carreteras. El brócoli congelado por IQF no es un producto perecible, el tiempo de consumo ideal es de máximo dos años por lo que se realizará la exportación por medio de navieras.

La población de Eslovenia que es de alrededor de 2 millones de habitantes mientras que Finlandia alberga a 9 millones de personas, en ambos países más del 50% de la población son mayores de 30 años quienes tienen muy marcada una cultura de alimentación saludable la cual ha sido promovida por políticas gubernamentales de buena alimentación como la pandilla saludable la cual está presente en toda Europa y promueve el consumo de vegetales, frutas y el ejercicio físico. Las estadísticas comprueban que las campañas han surtido efecto puesto que se manejan estadísticas de 15% de obesidad en dos países mientras que en Estados Unidos el 80% de la población tiene problemas de sobre peso y el 30% de obesidad.

El PIB de Eslovenia per cápita es \$28,600 dólares y el de Finlandia es de \$ 36500 lo que permite en ambos casos que los servicios públicos sean de buena calidad, la escolaridad promedio es de 17 años, 16 años para hombres y 18 para mujeres en la

educación formal ya que los chicos deciden optar por carreras técnicas las cuales pueden tener sueldos iguales a las carreras universitarias con salarios por hora de 9 euros.

La balanza comercial con Ecuador es negativa porque se importa gran cantidad de tecnología por el desarrollo de estos países que se enfocan en los servicios en más de un 40%. Con los avances de la tecnología el comercio de servicios tiene un mayor movimiento, ya que, el servicio de consultorías se puede brindar desde cualquier parte del mundo.

Luego de ponderar las opciones tenemos como resultado que Finlandia es el mejor destino para el desarrollo de mercado para la empresa Ecofroz para poder extender su portafolio de clientes, pues brinda facilidades de logística por su perfil costanero donde se puede llegar con buques de cualquier tamaño, sus hábitos alimenticios y su poder adquisitivo quienes trabajan en el sector público tienen un sueldo de \$ 3000 euros y el sector privado de \$2000 euros al mes. Lo que les permite acceder a productos de calidad y tener un mejor nivel de vida.

Lo que les permite acceder a productos de calidad y tener un mejor nivel de vida.

5.7 FODA Ponderado.

Tabla 16 FODA PONDERADO

Posible Exportación de Ecofroz a Finlandia					
	FACTOR	VALOR	DESEMPEÑO	TOTAL	%
F	Certificaciones internacionales de calidad, seguridad e inocuidad.	0.20	10	2	21.51%
	Producto de calidad para un mercado exigente.	0.15	10	1.5	16.13%
	Planta cuenta con maquinaria con tecnología de punta.	0.10	9	0.9	9.68%
	Ubicación de las instalaciones.	0.10	8	0.8	8.60%
	Responsabilidad social.	0.10	8	0.8	8.60%
	Posicionamiento en el mercado internacional	0.20	9	1.8	19.35%
	RECALL garantizado	0.15	10	1.5	16.13%
		1.00		9.3	
	FACTOR	VALOR	DESEMPEÑO	TOTAL	%
O	Sistema General de Preferencias Arancelaras que beneficia con un arancel del 0%	0.25	10	2.5	28.74%
	Transacción EURO DÓLAR	0.20	7	1.4	16.09%
	Cultura de comida saludable	0.15	8	1.2	13.79%
	Bajo porcentaje de tierra cultivable	0.10	10	1	11.49%
	Accesibilidad marítima	0.05	9	0.45	5.17%
	Política de libre mercado	0.05	8	0.4	4.60%
	Alta capacidad de adquisitiva de la población	0.05	8	0.4	4.60%
	Temperaturas extremas	0.15	9	1.35	15.52%
		1.00		8.7	
	FACTOR	VALOR	DESEMPEÑO	TOTAL	%
D	Gran dependencia con los proveedores.	0.20	9	1.8	23.53%
	• No hay posicionamiento de marca en mercado nacional ni internacional.	0.10	8	0.8	10.46%
	• Poca investigación y desarrollo de productos.	0.15	9	1.35	17.65%
	Dependencia del SGP	0.25	10	2.5	32.68%
	• Alta rotación de personal operativo.	0.15	8	1.2	15.69%
	• Área operativa, bajo nivel de educación.	0.15	8	1.2	15.69%
		1.00		7.65	
	FACTOR	VALOR	DESEMPEÑO	TOTAL	%
A	Riesgo de violación de producto durante la logística (drogas).	0.15	7	1.05	12.50%
	Disminución de acuerdos comerciales con mercados potenciales.	0.25	9	2.25	26.79%
	Baja investigación y desarrollo de tecnología nacional para la industria.	0.20	9	1.8	21.43%
	Políticas laborales cada vez más exigentes.	0.10	8	0.8	9.52%
	Barreras arancelarias a la importación de maquinaria y tecnología.	0.20	8	1.6	19.05%
	Malas relaciones diplomáticas	0.10	9	0.9	10.71%
		1.00		8.4	

Fuente: Archivo personal

Elaborado por: Las autoras

Fortalezas:

Nuestra mayor fortaleza es la calidad certificada de los productos lo que permite el posicionamiento en mercados tan exigente como el finlandés esta fortaleza está representada por el 21,51%, seguido del 19,35% que representa el posicionamiento de la marca a nivel internacional como proveedor mas no como marca.

Oportunidades

Nuestra mayor oportunidad ser considerado un país en vías de desarrollo con un porcentaje equitativo del 28,74% esto nos permite ser considerados en sistemas de preferencias arancelarias en todo el mundo e incentiva la producción nacional, la siguiente oportunidad del 16.09 % que representa la ubicación del Ecuador en la zona tórrida lo que permite la producción permanente

Debilidades:

Nuestra mayor debilidad es depender del SGP representada por el 32,68%. Seguida por el 23,53% que representa la gran dependencia de los proveedores.

Amenazas:

Con un porcentaje del 26.79%, nuestras mayores es que Ecuador deje de ser considerado un país en vías de desarrollo lo cual excluiría al país del SGP Seguida del 21.43% que representa la baja investigación y desarrollo de tecnología nacional para la industria lo cual sumado al bloqueo para las importaciones bloquea el desarrollo industrial.

Factores Positivos y Negativos.

FACTORES POSITIVOS	FORTALEZAS	9.3	51.67%
	OPORTUNIDADES	8.7	48.33%

FACTORES NEGATIVOS	DEBILIDADES	7.65	47.66%
	AMENAZAS	8.4	52.34%

Las oportunidades representan el 48.33% de los factores positivos en comparación con las fortalezas que son el 51.67%. Podemos decir que existe un 3.34% más de fortalezas en comparación con nuestras oportunidades.

Las debilidades representan el 47,66% de los factores negativos en comparación con las amenazas que son el 52.34%, podemos afirmar que existe un 4.68% más de amenazas en comparación con nuestras oportunidades

Los factores positivos representan el 52.86%, es decir; superan en un 5.72% a los factores negativos.

Factores Internos y Externos.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	9.3	54.87%
	DEBILIDADES	7.65	45.13%

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	8.7	50.88%
	AMENAZAS	8.4	49.12%

Las debilidades representan el 45.13% de los factores internos, en comparación con nuestras fortalezas que son el 54.87%, existe un 4,10% más de fortalezas en comparación con nuestras debilidades.

Las oportunidades representan el 50.88% de los factores externos, mientras que las amenazas el 49,12 %. Existe un 5,81% más de amenazas que oportunidades.

Los factores Externos representan 57.87 % de los factores favorables en comparación con los factores internos con el 50.88%

Fortalezas

Ecofroz es una empresa relativamente joven en el mercado. Con 18 años, está en la vanguardia en la industria del brócoli ya que cuenta con maquinaria y tecnología de punta. La planta industrial situada en Machachi, y el centro de acopio situado en Laso, dan mucha facilidad a productores y proveedores. Dentro de la planta, Ecofroz cuenta con una guardería para los hijos de los trabajadores y también está abierta al público. La guardería es privada, y subsidiada por la empresa.

El mínimo requerimiento para las exportaciones en la industria de alimentos es tener un plan HACCP (Hazard analysis and critical control points), para verificar y controlar los puntos críticos durante los procesos. Ecofroz tiene esto como requerimiento básico, ya que la mayor certificación internacional que la empresa tiene para verificar la calidad, seguridad e inocuidad de sus productos es BRC Global Standards. Ciertos clientes piden esta certificación. Esto asegura una alta calidad de sus productos, obteniendo ventas a clientes exigentes como son los japoneses.

Dos factores muy importantes son la trazabilidad y el recall de los productos. Los clientes están constantemente realizando auditorias y la garantía de la trazabilidad que tiene Ecofroz asegura al cliente que su producto final está monitoreado y controlado desde el inicio de la cadena de producción. El recall es una garantía para el cliente cuando haya responsabilidad de Ecofroz. El producto será retirado absolutamente de todos los lugares donde haya llegado.

El brócoli ecuatoriano está bien posicionado en el mercado extranjero por su alta calidad. Los procesos que se realizan para obtener el brócoli congelado, son casi artesanales. Por este motivo, obtenemos una mejor calidad que los competidores más fuertes que tienen menos mano de obra. Ecofroz está orientado a la calidad más que a la cantidad enviando más producto a Japón.

Debilidades

Al tener terceros proveedores de materia prima, se depende de ellos. Ecofroz controla a todo momento las plantaciones, sin embargo se tiene un menor control de los cultivos cuando se depende de terceros proveedores. Las auditorías semanales, las visitas de los técnicos agrícolas de Ecofroz, los análisis de suelos, no son suficientes para tener un 100% del control de calidad y productividad de los productores.

Ecofroz no se ha dedicado a desarrollar su marca. Sirve como empacadora de sus clientes. Esto puede ser causado por falta de investigación en el mercado nacional e internacional. Ecofroz podría desarrollar la marca para no tener intermediarios, vender directamente en los mercados a los que ahora exporta y desarrollar una marca dentro del mercado nacional. En Ecuador, el mercado de comida congelada está aún por desarrollar, ya que la cultura es a comer más productos frescos. Ecofroz para desarrollar la marca, necesita implementar un departamento de marketing en la empresa. Contratar gente calificada, hacer estudios de mercados dentro y fuera del país para saber la penetración.

Depender de un solo producto, una empresa entera es muy riesgoso. El mercado baja, los cultivos se dañan y Ecofroz depende netamente de la exportación de brócoli. Hay muy pocos recursos dirigidos a la investigación y desarrollo de nuevos productos. Esto es una inversión para la empresa, ya que se pueden abrir nuevos mercados y subir considerablemente las ventas.

El personal operativo en Ecofroz es el porcentaje de personal más alto. El 90% del total de empleados están en planta. Divididos en varios procesos como recepción de materia, corte, cocción, congelado, empaque, despacho. El personal operativo tiene bajos niveles de educación. Este factor influye en el momento de capacitaciones, de cambios, operarios de nuevas máquinas. A más de esto, hay mucha rotación de personal operativo. Se gasta tiempo y recursos para capacitar al personal, se paga liquidaciones y todos lo requerido por la ley.

Estos factores son negativos y retrasan los procesos en Ecofroz. La empresa puede mejorar productividad y utilidad tomando en cuenta estas debilidades.

Oportunidades

Las oportunidades que tiene Ecofroz para exportar al mercado Finlandés y europeo son muy buenas. El brócoli entraría con arancel 0%, por el acuerdo comercial SGP. Al entrar con un arancel del 0%, el producto ecuatoriano tiene un precio más competitivo

que el de sus competidores. De esta manera, con un mejor precio del producto, y una excelente calidad, Ecofroz puede penetrar el mercado Europeo. Finlandia pertenece a la Unión Europea, y tiene un mercado libre.

El clima en Ecuador permite sembrar brócoli durante todo el año. Las condiciones climáticas no cambian drásticamente como en países con cuatro estaciones. En Finlandia, tienen temperaturas extremas ya que se encuentra cerca del Polo Norte. El clima solo les permite sembrar durante 2-3 meses por año. Por el otro lado, Finlandia tiene poca tierra cultivable, la mayor parte de naturaleza está destinada a bosques.

Después de los años 70s, Finlandia desarrolló un proyecto para cambiar los hábitos alimenticios de su población. Tenían el índice más alto en el mundo de ataques al corazón, y esto fue por los malos hábitos alimenticios, la falta de ejercicio físico y el cigarrillo. El proyecto fue desarrollado por el ministerio de salud y dio resultados positivos. Ahora los finlandeses tienen índices bajos de ataques al corazón y desarrollaron hábitos alimenticios sanos.

Finlandia tiene salida al mar. Esto es una oportunidad para exportaciones marítimas por los puertos directos. Aminorar costos de exportación.

Amenazas

Ecuador siendo un país en vías de desarrollo cuenta con preferencias arancelarias con la Unión Europea. El SGP permite que ciertos productos ecuatorianos entren a todos los países de la Unión Europea con el 0% de arancel. Es un beneficio que el Ecuador ha usado durante años, sin embargo tiene fecha de caducidad y hay la posibilidad que no se renueve. Ecuador depende de este tratado económico para tener precios competitivos en mercados internacionales.

Las exportaciones tienen siempre riesgos de violación de producto por las drogas. Europa es un mercado atractivo para enviar material ilícito. Se cuenta con todas las normas de prevención, Ecofroz es parte de la BASC (Business Alliance for Secure Commerce), que mantiene un control de todos los contenedores enviados. Las drogas pueden ser ingresadas a los contenedores durante la logística, terrestre y marítima.

El desarrollo tecnológico que tienen las empresas ecuatorianas es lento. Hay muchos aranceles a las importaciones de maquinarias y nuevas tecnologías. Importar es muy costoso, y no hay desarrollo de tecnología en el país. Ecuador no tiene tratados económicos con países desarrollados que exportan tecnología y servicios.

5.8 Matriz MPEC

Factores Claves	Ponderación	Penetración de Mercado		Desarrollo de Mercado	
		PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
Sistema General de Preferencias Arancelaras que beneficia con un arancel del 0%	0,25	4	1	4	1
Transacción EURO DÓLAR	0,2	3	0,6	4	0,8
Cultura de comida saludable	0,15	3	0,45	4	0,6
Bajo porcentaje de tierra cultivable	0,1	3	0,3	2	0,2
Accesibilidad marítima	0,05	-	-	-	-
Política de libre mercado	0,05	-	-	3	0,15
Alta capacidad de adquisitiva de la población	0,05	4	0,2	2	0,1
Temperaturas extremas	0,15	2	0,3	3	0,45
	1,00				
Amenazas					
Violación de producto durante la logística (drogas).	0,15	2	0,3	-	-
Disminución de acuerdos comerciales con mercados potenciales.	0,25	3	0,75	3	0,75
Baja investigación y desarrollo de tecnología nacional para la industria.	0,2	4	0,8	2	0,4
Políticas laborales cada vez más exigentes.	0,1	3	0,3	3	0,3
Barreras arancelarias a la importación de maquinaria y tecnología.	0,2	2	0,4	3	0,6
Malas relaciones diplomáticas	0,1	3	0,3	3	0,3
	1,00				
Fortalezas					
Certificaciones internacionales de calidad, seguridad e inocuidad.	0,2	4	0,8	4	0,8
Producto de calidad para un mercado exigente.	0,15	3	0,45	3	0,45
Planta cuenta con maquinaria con tecnología de punta.	0,1	4	0,4	2	0,2
Ubicación de las instalaciones.	0,1	-	-	-	-
Responsabilidad social.	0,1	3	0,3	3	0,3
Posicionamiento en el mercado internacional	0,2	4	0,8	2	0,4
RECALL garantizado	0,15	3	0,45	3	0,45
	1,00				
Debilidades					
Gran dependencia con los proveedores.	0,2	4	0,8	4	0,8
No hay posicionamiento de marca en mercado nacional ni internacional.	0,1	4	0,4	4	0,4
Poca investigación y desarrollo de productos.	0,15	1	0,15	2	0,3
Dependencia del SGP	0,25	4	1	4	1
Alta rotación de personal operativo.	0,15	-	-	-	-
Área operativa, bajo nivel de educación.	0,15	4	0,6	3	0,45
	1,00				
	4		11,85		11,2

5.8.1 Análisis Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

La matriz de planeación estratégica cuantitativa conlleva varias matrices que ayudan a escoger las dos estrategias. “Esta técnica indica de forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores”³⁰ Los puntajes del grado de atracción (PA) dependen de la importancia y aplicación a la estrategia. Los totales grados de atracción (PTA), es el PA multiplicado por la ponderación.

Cuando se desarrolla un mercado, el producto entra por primera vez en este mercado. La diferencia con la penetración es que en este, el producto ya se encuentra desarrollado en el mercado, sin embargo se usa estrategias para incrementar ventas, captar nuevos clientes que estén con la competencia o que no hayan probado el producto.

Las dos estrategias de penetración y desarrollo, salieron de la matriz del FODA estratégico. La ponderación utilizada, aplica a las ponderaciones dadas en las matrices de EFI Y EFE. La suma total de los PTA, indica que estrategia es la más atractiva.

La penetración del mercado es la estrategia que usaremos. De esta forma, hay que captar nuevos clientes, ingresando a nuevas oportunidades de ventas, a los supermercados más grandes en Finlandia.

Varios de los factores de las matrices EFI Y EFE, no se aplican a esta estrategia, ya que no tiene relación directa.

³⁰ DAVID, Fred *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Education, p. 216.

“Una sucesión de pequeñas voluntades consigue un gran resultado”

Charles Baudelaire

Capítulo VI: PROPUESTA ESTRATÉGICA: CASO ECOFROZ

El cese del ATPDEA Ecuador – Estados Unidos dejará un vacío económico que difícilmente será sustituido por un solo mercado por la densidad poblacional de Estados Unidos 316, 668,567 habitantes y con un PIB per cápita de \$ 49800³¹ lo que permite que tengan un alto poder adquisitivo en comparación a países en vías de desarrollo que ostentan en promedio \$ 4000 por habitante según las Naciones Unidas. Como ejercicio pedagógico se tomó el ejemplo de dos economías europeas que pese a tener un menor número de habitantes se las han considerado como planes piloto para la introducción de producto en el resto de la Unión Europea que representa alrededor de 501 millones de habitantes que en su momento podrán superar al mercado estadounidense.

Ecofroz produce directamente para los supermercados, el peso, etiqueta y presentación la determina el cliente

La propuesta de marketing estratégico será basada en una estrategia de desarrollo de mercado la cual se ha elegido por medio de la Matriz de Ansoff

	Productos Existentes	Productos Nuevos
Mercados Existentes	Penetración	Desarrollo del Producto
	Integración	Alianzas
Mercados Nuevos	Desarrollo del Producto	Diversificación
	Expansión y Alianzas	Expansión y Alianzas

Tabla 17 Matriz de Ansoff

Fuente: mundonegocios.bloc.es

Elaboración las autoras

³¹ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html> Consultado: 02/03/2013

Actualmente desde Ecuador se exporta a Finlandia, pero ECOFROZ no ha tenido un acercamiento directo al mercado finlandés por lo cual es un mercado existente al igual que un producto que se comercializa en este país nórdico, para poder suplir el mercado estadounidense se comenzará con la incursión europea de la empresa por Finlandia para poder llegar a cumplir esta meta nuestros objetivos en una etapa inicial serán los siguientes.

6.1 Objetivos para las estrategias de Marketing

6.1.1 Objetivo General

Generar una propuesta estratégica dado el escenario del cese del ATPDEA para la introducción del producto de Ecofroz en el mercado finlandés

6.1.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer a Ecofroz como proveedor al menos de una cadena de supermercados en el mercado Finlandés en los primeros 3 meses.
- b) Incrementar un 10% las ventas iniciales dentro del primer año de gestión.
- c) Creación de tres alianzas estratégicas con cadenas de supermercados presentes en Europa en los dos primeros años de gestión.
- d) Direccionar el 10% del producto anteriormente destinado a EEUU, al mercado de Finlandia para junio del 2014.
- e) Vender el 50% del producto con calidad Premium en el primero año.
- f) Comercializar en 5 países diferentes de la Unión Europea para el 2018 con la misma cadena de distribución.

Revisar Anexo 4 para ver los indicadores de control

• Objetivo: Establecer a Ecofroz como proveedor al menos de una cadena de supermercados en el mercado Finlandés en los primeros 3 meses.

- Estrategia: Participar en ferias internacionales de alimentos congelados.
- Táctica: Se tiene previsto participar en una feria anualmente. Se ha seleccionado la feria para el año 2013 que se realizarán en un solo viaje y se llegará a nuestro mercado potencial Europa. Se seleccionó la feria en Alemania por ser la puerta a nuestro mercado seleccionado, especializada en alimentos congelados lo que permite tener una visión clara de la competencia a nivel mundial, y presentarnos de manera abierta a todo tipo de mercado desde el más exclusivo hasta la venta a granel todo depende de los requerimientos de las diferentes empresas.

Ilustración 3 Intercool Feria



Fuente: Intercool Internacional
Elaborado por: Intercool Ferias Interacionales

Tabla 18 Presupuesto 1

Presupuesto	
Diseño Campaña	\$ 1,500.00
Stand Móvil	\$ 700.00
	<hr/>
	\$ 2,200.00

Fuente: Archivo Personal
Elaborado por: Las autoras

• **Objetivo: Incrementar un 10% las ventas iniciales dentro del primer año de gestión.**

○ Estrategia 2: Enfocar la publicidad de acuerdo a las campañas de comida saludable del Ministerio de Salud de Finlandia.

▪ Táctica 2: Enviar a los clientes organizacionales material didáctico para las campañas del Ministerio de Salud Pública de Finlandia.

Ilustración 4 Caricatura Brócoli



Fuente: www.123rf.com

Elaborado por: Royalty Free

Tabla 19 Presupuesto 2

Presupuesto	
Material Didáctico	\$5000.00

Fuente: Archivo Personal

Elaborado por: Las autoras

• **Objetivo: Realizar tres alianzas estratégicas con cadenas de supermercados como mínimo, presentes en Europa en los dos primeros años de gestión.**

○ Estrategia: Comercializar en cinco países de la Unión Europea para el 2018

- Táctica: Realizar una visita guiada en la planta invitando a todos los futuros clientes, demostrando todas las cualidades de nuestros productos enfocarnos en clientes que sean proveedores para escuelas y hospitales.

Ilustración 5 Cortadoras



Fuente: www.ecofroz.com

Elaborado por: Ecofroz. SA

Tabla 20 Presupuesto 3

Presupuesto	
Visita en planta	\$ 1,000.00
Conferencias	\$ 700.00
Material Promocional	\$ 400.00
	<hr/>
	\$ 2,100.00

Fuente: Archivo Personal

Elaborado por: Las autoras

- **Objetivo: Direccionar el 10% del producto anteriormente destinado a EEUU, al mercado de Finlandia para junio del 2014.**

- Estrategia: Crear promociones teniendo como base el valor del contenedor EXW.

- Táctica: Cuando el precio del contenedor supere los \$22,000 EXW, se otorgará un 5% de descuento.

\$22,000 = 5%

• Objetivo: Vender el 50% del producto con calidad Premium en el primero año.

○ Estrategia: Demostrar las ventajas del producto Premium directamente a nuestros clientes organizacionales.

- Táctica: Enviar muestras gratis para que los clientes puedan ver la diferencia estas tendrán la posibilidad de otorgar un descuento del 7% de un contenedor de un costo de \$20,000 a quienes compren con el código que se introducirá en el empaque

Ilustración 6 Cupón de descuento

**DISCOUNT CODE 58204844 IN
THE FIRST PURCHASE**



Fuente: www.ecofroz.com
Elaborado por: Las autoras

Tabla 21 Presupuesto 4

Presupuesto	
	\$
Muestras	500.00
	\$
Empaque	300.00
	\$
Hielo seco	300.00
	<hr/>
	\$
	1,100.00

Fuente: Archivo Personal
Elaborado por: Las autoras

Objetivo: Comercializar para 5 países diferentes de la Unión Europea para el 2018 con la misma cadena de distribución.

○ Estrategia: Ser el primer proveedor de comercializar “steam bags”, empaque listo para el microondas en Europa, entrando a nuevos países con empaques personalizados.

● Táctica: Todas las muestras de producto, empaques y pruebas correrán a costo de Ecofroz, el cliente tendrá a su disposición un link en la página web donde podrá realizar las especificaciones requeridas para los productos que se destinaran a un nuevo mercado. Tendrán tres opciones de etiqueta que ellos determinaran el formato y recibirán las muestras sin costo. Se mantendrán reuniones vía Skype con los publicistas para determinar las opciones de etiquetas.

Ilustración 7 Brochure

ECO FROZ

- Quality Policy Statement
- Competitive Advantages
- Security
- Certificates
- Contacts
- Products
- Other Products
- Projects
- Social Work

■ QUALITY POLICY STATEMENT

Since its constitution in 1996, ECOFROZ was conceived to have the most technological Individual Quick Freeze (I.Q.F.) facility in South America; as well as to provide the best Quality Products from the Highlands of Ecuador for freezing and exporting to the international markets, offering the utmost Quality Service to our customers.

Quality Control is an integrated process that closely supervises the product in all the stages of production: planting, harvesting, transportation, reception, processing, freezing, packaging, and shipping. During all these stages our quality control people inspect every batch of production in order to assure and guarantee consistency.

Producers receive assistantship from Ecofroz on the fields, to assure that a reliable processing system is maintained to guarantee food safety. Customer's specifications are closely followed to achieve that every shipment is consistent, and that our clients receive the quality products desired for their markets.

The plant is constantly observing HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) standards, and carefully follows every part of the process chain. Continuous Internal Audit programs are closely performed to assure that our Quality Standards and Procedures are maintained or improved over time.

Ecofroz is constantly audited to verify Food Safety by world known companies such as: Silliker Labs, American Institute of Baking (AIB), and others. This policy guarantees our customers that we will fulfill the highest requirements that

Fuente: Ecofroz

Elaborado por: Ecofroz

Tabla 22 Presupuesto 5

Presupuesto	
App página web	\$ 500.00
	\$ 500.00

Fuente: Archivo Personal

Elaborado por: Las autoras

Para realizar esta campaña se realizará una inversión total \$10,900 dólares los cuales serán invertidos netamente en las estrategias de marketing para la campaña que se realizará a partir del mes de junio del 2013 para poder comenzar las alianzas y no esperar que el producto no sea vendido para buscar nuevos mercados.

Tabla 23 Gastos Estrategia de Marketing

<u>Presupuesto</u>	
Muestras	\$ 500.00
Empaque	\$ 300.00
Hielo seco	\$ 300.00
App página web	\$ 500.00
Visita en planta	\$ 1,000.00
Conferencias	\$ 700.00
Material Promocional	\$ 400.00
Diseño Campaña	\$ 1,500.00
Stand Móvil	\$ 700.00
App para smartphones	\$ 500.00
Material Didáctico	\$ 5,000.00
TOTAL	\$ 11,400.00

Fuente: Archivo Personal
Elaborado por: Las autoras

Los gastos totales para la estrategia de marketing son de \$11,400.00. Los cuales se dividen en rubros que serán utilizados una sola vez como la visita a la planta, conferencias y el material didáctico, lo cual representa \$6,700.00 dólares americanos. A diferencia de los otros ítems, que podrán ser reutilizados o actualizados para campañas futuras de marketing lo cual resulta una inversión a mediano plazo para la empresa.

Gastos Administrativos

Los gastos de marketing no son los únicos en los que tiene que incurrir la empresa, ya que las mismas estrategias conllevan gastos administrativos, para poder llevar materializar las campañas, visitas al posible cliente y visitas a ferias.

Tabla 24 Gastos Administrativos Estrategia de Marketing

	<u>Precio</u> <u>Unitario</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Total</u>
Boletos de avion (Quito - Deggendorf - Quito) Round Trip	\$2,500.00	4	\$10,000.00
Alojamiento y viaticos	\$2,500.00	4	\$10,000.00
Uniformes	\$500.00	1	\$500.00
Total		\$20,500.00	

Fuente: Archivo Personal
Elaborado por: Las autoras

Para poder asistir a feria internacionales, la empresa debe costear los boletos aéreos y estadía de los colaboradores que la representaran en dicho evento. Estos gastos, los cuales ascienden a \$20,500 dólares debido a la necesidad de enviar a 4 personas para poder atender a los posibles clientes dependiendo en las necesidades idiomáticas.

6.2 Propuesta para el Mix del Marketing.

6.2.1 Objetivo General:

Posicionar el brócoli de Ecofroz en el mercado finlandés después del cese del ATPDEA, como compensación por la reducción de beneficios arancelarios con Estados Unidos.

6.2.2 Objetivos Específicos

- Plantear una estrategia de ventas diferenciada enfocada en la calidad producto.
- Establecer estrategias para comercializar el producto en cadenas de supermercados finlandeses.
- Establecer estrategias de posicionamiento por medio de redes sociales
- Establecer estrategias de posicionamiento en el mercado finlandés con los clientes organizacionales.

Revisar Anexo 4 para ver los indicadores de control

6.3 Producto

- Objetivo: Plantear una estrategia de ventas diferenciada enfocada en la calidad producto.
 - Estrategia: Posicionar el brócoli como un alimento saludable y fácil de preparar.
 - Táctica: Realizar demostraciones de la preparación del brócoli destacando las cualidades de su empaque; steam bag. Steam bag es una funda que se introduce al microondas para la cocción del producto. Listo en 3 minutos.

Características.

Brócoli pre- cocido congelado y cortado en florets empacado en fundas Steam Bags.

- Existen 5 presentaciones:
 - 1) 450 gramos
 - 2) 500 gramos
 - 3) 1 kilo
 - 4) 2 kilos
- El empaque es diseñado de acuerdo al mercado donde va a ser comercializado y a las especificaciones del cliente
- Si el cliente lo desea puede venir en un empaque con zipper que permite utilizar el producto por partes
- Solo requiere tres minutos de cocción en el microondas

Beneficios.

- Salud es fuente de vitamina C
- Practicidad el brócoli se descongela y está listo para comer
- Variedad se puede cocinar de varias maneras.

- Durabilidad, almacenamiento hasta por dos años
- Reconocimiento mundial, certificaciones internacionales

Categorización del Producto.

El brócoli congelado es considerado como un bien, ya que será vendida a través de clientes organizaciones como un producto final, no se dará ningún tipo de asesorías por venta del producto.

Tipo de Producto.

Es un producto de comparación homogéneo ya que los consumidores pueden encontrar el producto en cualquier supermercado y el mismo puede ser comparado con los productos de la competencia.

Empaque.

- Primario: Funda de polietileno de 30 x 15 cm con el logo del supermercado y la información nutricional en el idioma del mercado donde va a ser comercializado.
- Secundario: Cajas de cartón corrugado con capacidad de 10 kilos

Profundidad.

El brócoli de buena calidad debe tener los racimos pequeños y compactos, de color verde brillante y el tallo firme. Se deben rechazar los ejemplares que tengan las flores abiertas, estén blandos o de color amarillento.³²

Tabla 25 Calidad del brócoli

	Tamaño	Color	Fitosanitario
✓ Premium	10	10	10
✓ AA	8	7	10
✓ A	6	5	10
✓ S	5	4	10

Fuente: www.cooperativaobrera.com

Elaborado: Las autoras

³² <http://www.cooperativaobrera.coop/diccionario-saludable/ficha/brocoli> Consultado:

Proceso agregado del producto.

Característica primaria: Vegetal rico en vitamina C y Hierro

Característica agregada: Producto pre cocido que permite una rápida preparación de los alimentos sin perder su valor nutricional. Su empaque es compacto y no utiliza de manera innecesaria espacio en el congelador.

Valor agregado: Durabilidad del producto en condiciones óptimas que es máximo de dos años

6.4 Precio

- Objetivo: Establecer estrategias de promociones por volumen de compra del cliente.
 - Estrategia: Promocionar con los clientes organizacionales el descuento.
 - Táctica: Por la compra de contenedores que supere el valor EXW de 22,000, otorgar al cliente un 5% de descuento.

Valor Final.

El valor final del producto será de \$ 2 dólares por kilogramo en precio EXWORKS³³

Valor de Compra.

Es un precio justo, atractivo y acorde con la competencia.

Valor de Uso.

El uso que se le da al brócoli es alimentación para satisfacer una necesidad básica del ser humano

Valor Psicológico.

El ser humano siempre necesita sentirse mejor consigo mismo, la salud es lo primero, el producto brinda vitaminas, minerales y ayuda a prevenir enfermedades como el cáncer.

³³ Exworks: Incoterm que determina que toda la responsabilidad del transporte desde la fábrica estará a cargo y bajo la responsabilidad del comprador

6.5 Plaza

Canal de Distribución.

- Objetivo: Establecer estrategias de posicionamiento en el mercado finlandés con la cadena KESCO
 - Estrategia: crear una alianza con KESCO supermercados para distribuir en todas sus diferentes tipos de tiendas departamentales
 - Táctica: brindar asesoría gratuita a la cadena de supermercados KESCO, dar preferencia a sus pedidos y ofrecer descuentos por cancelación anticipada de la factura.

Nuestro canal de distribución será la cadena KESCO, una cadena larga e indirecta

- Grupo Kesko³⁴
Empresa finlandesa fundada en 1940 con presencia en Finlandia, Suecia, Noruega, Estonia, Latvia , Lituania, Rusia y Bielorrusia. Tiene cuatro tipos de supermercados

- ✓ K-citymarket
- ✓ K-supermarket,
- ✓ K-market
- ✓ K-extra

El 51% de los finlandeses tienen una tienda del grupo Kesko a menos de un kilómetro de distancia.

Logística.

Almacenamiento:

El almacenamiento se realiza en las bodegas de la planta en Machachi, donde se utilizan las estructuras adecuadas donde se respeta todas las medidas sanitarias este es el punto de partido de los contenedores al puerto de Guayaquil.

Transporte:

El transporte de los contenedores se realiza mediante la contratación de camiones que son controlados de manera satelital para garantizar la calidad y que no se introduzca ningún tipo de sustancias o productos ilegales durante el traslado hacia Guayaquil esta responsabilidad corre por parte del comprador porque el incoterm utilizado es el EXWORKS o también conocido en fábrica

³⁴ <http://www.kesko.fi/en/Company/>

Locación:

Los productos serán distribuidos en todas las tiendas de los supermercados KESCO .

Merchandising:

Los productos de empresa Ecofroz son exportados con el logotipo de la empresa comercializadora por lo que el merchandising propio de la empresa será expuesto en las ferias internacionales donde estarán los stands de la empresa.

Sistema de Distribución:

El sistema de distribución será dual ya que se distribuirá a diferentes locales los cuales son competencia entre sí.

Comunicación

Establecer estrategias de posicionamiento por medio de redes sociales

- Estrategia: Promocionar los beneficios del brócoli por medio de redes sociales
 - Táctica: Crear cuentas en las redes sociales Facebook, Youtube y Twitter. En las páginas el idioma oficial será el finlandés.
 - En Facebook se darán datos consejos nutricionales enfocados en el brócoli.
 - En Youtube se harán recetas de cocina que permitan tener una alimentación variada enfocándose en el brócoli.
 - En Twitter se anunciarán promociones o nuevos productos enfocados a los clientes organizacionales

Brochure

El presente brochure será presentado a nuestros clientes organizacionales presente las características que hacen a Ecofroz una empresa de nivel mundial.

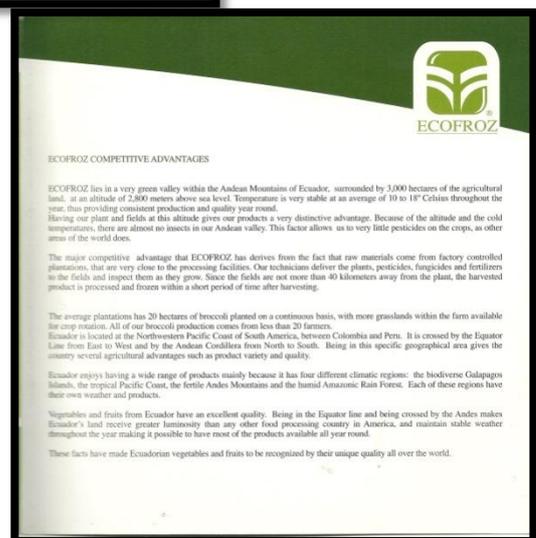
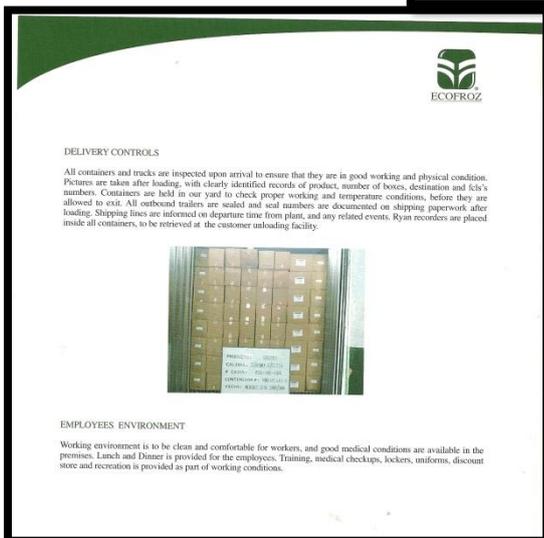
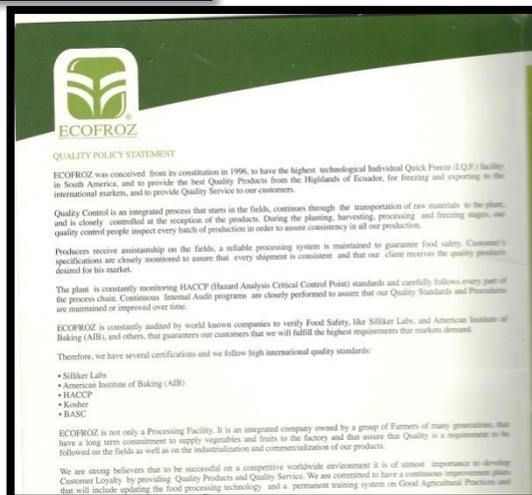
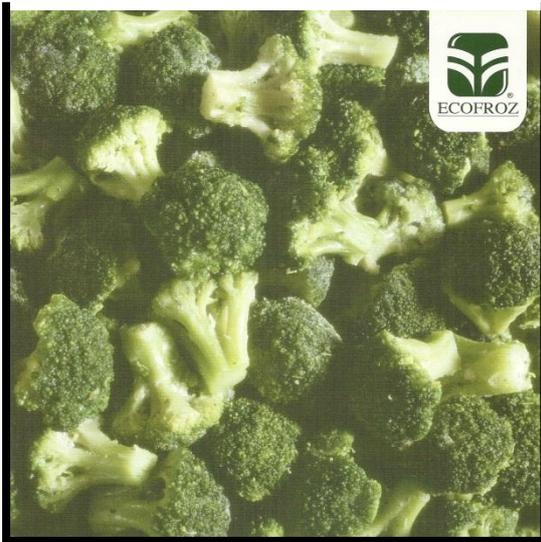
Ilustración 8 Portada Brochure



Fuente: Ecofroz

Elaborado por: Las autoras

Ilustración 9 Imágenes del Brochure



Fuente: Ecofroz

Elaborado por: Las autoras

6.6 Promoción

Las muestras gratis que se entreguen en las ferias tendrán un empaque especial el cual muestra las diferentes presentaciones de nuestra empresa.

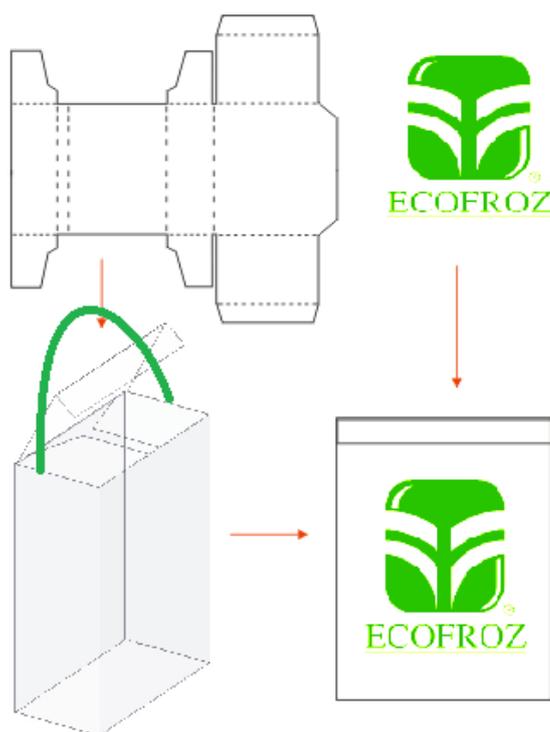
Se entregaran dos muestras:

La primera tendrá el logo de la empresa y en la parte nutricional del empaque nuestros contactos

La segunda será un modelo ficticio de un producto que ya esta en el mercado se cambiara el nombre de nuestro cliente por su seguridad.

Las muestras serán entregadas en un recipiente plástico con hielo seco (para evitar problemas con el descongelamiento del producto) con el logo de la empresa y contacto.

Ilustración 10 Cooler para ferias



Fuente: Ecofroz

Elaborado: Ecofroz

Para determinar los controles de cada una de las estrategias revisar el Anexo 4.

Capítulo VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

La no renovación del ATPDEA es un tema muy delicado para los productos de exportación del Ecuador hacia Estados Unidos. Tiene vigencia hasta junio del 2013, con muy pocas posibilidades de renegociación. De los tres países de la Comunidad Andina que tenían firmado el ATPDEA, solo Ecuador lo mantiene ya que Colombia y Perú firmaron tratados de libre comercio. El brócoli se vería afectado con un arancel del 14.99%, y sacaría del mercado americano al brócoli ecuatoriano. Este arancel lo asumiría la industria, afectando a toda la cadena de valor.

El trabajo directo que genera el brócoli en el Ecuador, es de 3,360 y 9,700 puestos de trabajos indirectos. Las tres empresas ecuatorianas que exportan brócoli son Provefrut abarcando el 63% del mercado, Ecofroz abarcando el 30.49% y Nova el 10.51%. El 35.59% del total de producción de brócoli para exportación del Ecuador, se va al mercado de Estados Unidos. El segundo mayor socio comercial de Ecuador en exportaciones de brócoli es Estados Unidos, en el año 2012 fue Japón el primero. Sin embargo desde que se empezó a exportar brócoli por más de 15 años, Estados Unidos fue el primer destino de este producto.

La industria del brócoli en Ecuador, está haciendo esfuerzos para abrir nuevos mercados y fortaleciendo los ya existentes. Japón se ha convertido en un comprador esencial, importando cada año más. Para Japón, la calidad es el factor principal, pagando precios altos por esta producción. Estados Unidos importa más cantidad que calidad. Las tres empresas exportadoras de brócoli congelado se están enfocando en la apertura y desarrollo de mercados.

La empresa Ecofroz S.A, ubicada en Machachi, es la segunda más grande del país. La mayor parte de sus exportaciones están dirigidas a Japón. Estados Unidos sigue siendo un cliente primordial. Las preocupaciones a la posible no renovación del ATPDEA, han dado como resultados estudios de factibilidad de nuevos mercados en Europa, y fortaleciendo las exportaciones al Japón.

Para desarrollar nuevos mercados, es necesario estudios sobre el país a elegir. Finlandia y Eslovenia son dos países que pertenecen a la Unión Europea. Los dos con economías estables, con poder adquisitivo alto y un PIB per cápita de más de \$35,000.00. Se realizó una matriz de selección para determinar el país más adecuado para la exportación de brócoli. Finlandia tiene más cualidades que Eslovenia para este fin. Una vez teniendo el país, desarrollamos una matriz de FODA estratégico, enfocándonos en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas entre Ecofroz y Finlandia.

La matriz MPEC, se utilizó para determinar la estrategia a utilizarse para este mercado. Las dos opciones fueron, el desarrollo o la penetración del mercado. Tomando en cuenta las EFI y EFE, tuvo una mayor puntuación la penetración del mercado. Las estrategias que usaremos son captación de nuevos clientes, ingresando con los supermercados más grandes de Finlandia, y cadena de supermercados que están presentes en más países de Europa.

Se va a exportar productos innovadores, tales como las steam bags que facilita la cocción del producto en el microwaves utilizando el marketing como estrategia de ventas. Las ferias internacionales de comida congelada son esenciales para dar a conocer la empresa Ecofroz. Se va a manejar descuentos por volúmenes de compra, material didáctico para los clientes y visitas guiadas en la planta en Ecofroz, para enseñar, a los posibles clientes todos los procesos del brócoli.

Mediante estas estrategias, Ecofroz espera exportar una mayor cantidad de contenedores a Finlandia, re direccionando la producción destinada a los Estados Unidos hacia Europa.

La industria del brócoli está planteado mediante la Cámara de Comercio Ecuatoriana-Americana incluir el brócoli en las negociaciones del SGP. Ciertos productos serán considerados para ingresar a Estados Unidos sin arancel. Si esto es exitoso, el mercado del brócoli en Estados Unidos ocupado por Ecuador quedaría intacto.

A finales del año 2012, y comienzos del año 2013, ya se ven reflejados los efectos por la incertidumbre de lo no renovación del ATPDEA. Varios de los clientes de Estados Unidos no renovaron sus contratos con las empresas ecuatorianas, y buscaron alternativas de producto en mercados como México y Guatemala.

7.2 Recomendaciones

Ecofroz debería desarrollar un departamento de marketing interno en su empresa. Tiene potencial para desarrollar la marca, y de esta manera, cortar la cadena de intermediarios que tiene Ecofroz hasta el comprador final. Con un departamento de marketing, se puede desarrollar estrategias en mercadeo, captar clientes y abrir nuevos mercados donde el producto no se exporte todavía.

Ecofroz depende de sus clientes. No exportar brócoli a Estados Unidos, es un problema grave. Diversificar el riesgo es muy necesario, ya que dependen de las relaciones comerciales que Ecuador tenga con los países a exportar.

El brócoli en Ecuador tiene potencial para crecer. Ecuador es apreciado mundialmente por la calidad de producto, tiene ventajas competitivas ante el resto de competidores como México, Guatemala y España. Tiene la ventaja de producción de todo el año, no tiene cuatro estaciones y posee un clima controlable por lo cual la capacidad de producción se puede aumentar, y eso las empresas ecuatorianas tienen que aprovechar y explotar este mercado. El brócoli es un producto famoso por sus valores nutricionales y es muy apreciado mundialmente.

Ecofroz necesita exportar un total de 8 contenedores mensuales, de los que estaban destinados al mercado estadounidense para cubrir estos costos fijos que es no exportar a este país por los altos aranceles que esto conlleva.

Ver Anexo 3

Aprovechar las relaciones comerciales y presionar al gobierno para firmar nuevos tratados económicos es necesario, ya que Estados Unidos es el socio comercial número uno del país, y no solo el brócoli se está viendo afectado si no se renueva el ATPDEA, también productos como el banano, camarón, café, cacao entre otros.

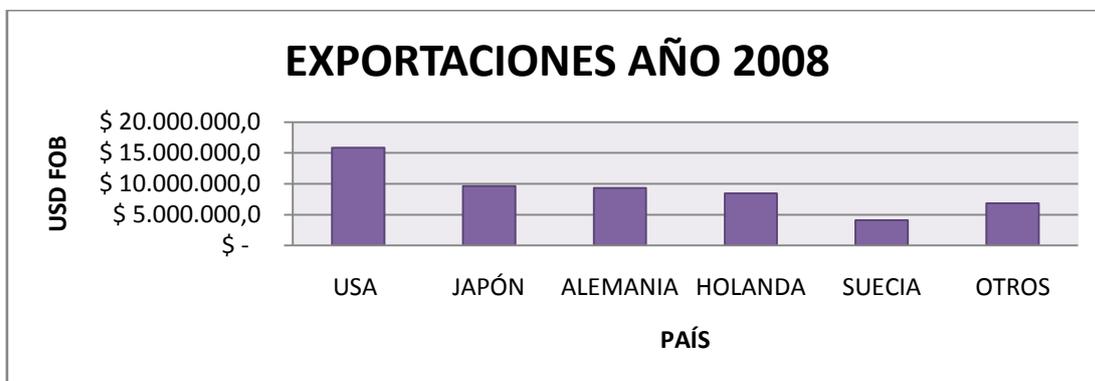
Bibliografía

- FRED R, David, Conceptos de administración estratégica, Pearson Prentice Hall, décimo primera edición, año 2008.
- Fundación para alimentos y agricultura (FAO), Fichas técnicas: Brócoli,
 - <http://www.fao.org/inpho/content/documents/vlibrary/ae620s/Pfrescos/BROCO LI.HTM>.
- http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=18217&Itemid=11; consultado 15-oct-2012
- www.ecofroz.com
- <http://www.pucesi.edu.ec/pdf/brocoli.pdf>, fecha de consulta 17-10-12
- <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&hid=14&sid=a068bb23-58c1-4488-9cb6-02606d7e6d07%40sessionmgr13>
- "External Sector: Outlook." *Ecuador Country Monitor* (March 2012): 13-14. *Business Source Premier*, EBSCOhost (accessed October 27, 2012).
- Ajami, Riad A. *International Business : Theory and Practice*. n.p.: M.E. Sharpe, 2006. *eBook Collection (EBSCOhost)*, EBSCOhost (accessed November 13, 2012).
- Zou, Shaoming, and Huifen Fu. 2011. *International Marketing : Emerging Markets*. n.p.: Emerald, 2011. *eBook Collection (EBSCOhost)*, EBSCOhost (accessed November 13, 2012).
- Wood, Donald F. *International Logistics*. n.p.: AMACOM, 2002. *eBook Collection (EBSCOhost)*, EBSCOhost (accessed November 13, 2012)
- CHOPRA, Sunsil, MEINDL, Peter. *Administración de la cadena de suministro; Estrategia, Planeación y Operación*, 3ra edición, México, Prentice Hall 2008.
- GRAHAM, Cateora. *Marketing Internacional*, duodécima edición, México, McGraw-Hill, 2005.
- HARNANDEZ, DEL OLMO, García. *El plan de marketing estratégico*. Barcelona-España, Ediciones Gestión 2000, 1994.
- KOTLER, Philip. *Dirección de mercadotecnia*, 8va edición, México, Prentice Hall, 1996.

- KEEGAN, WARREN J. *Marketing Global*, 5ta edición, Madrid, Prentice Hall, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Inovaciones de la administración: tendencias y estrategias los nuevos paradigmas*, 5ta edición, México, McGraw-Hill, 2008.

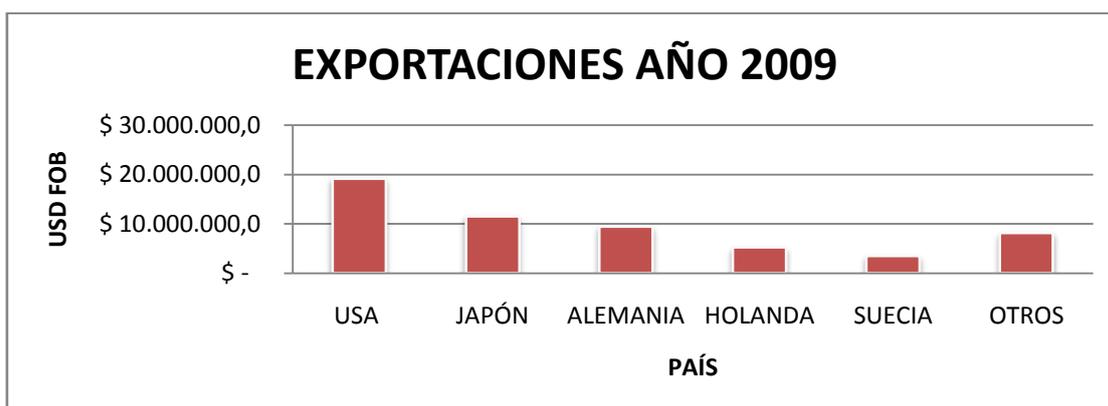
Anexo 1

EXPORTACIONES DE BRÓCOLI 5 AÑOS



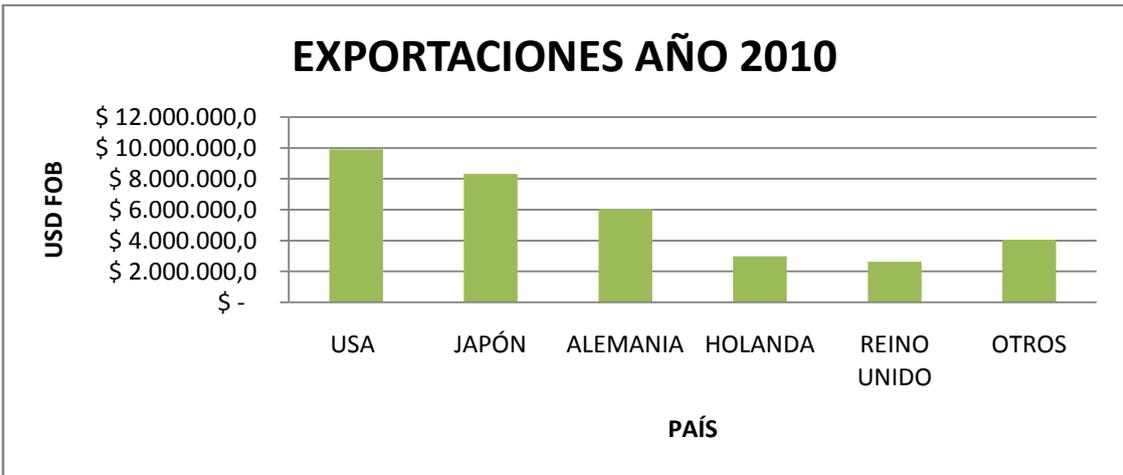
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las autoras



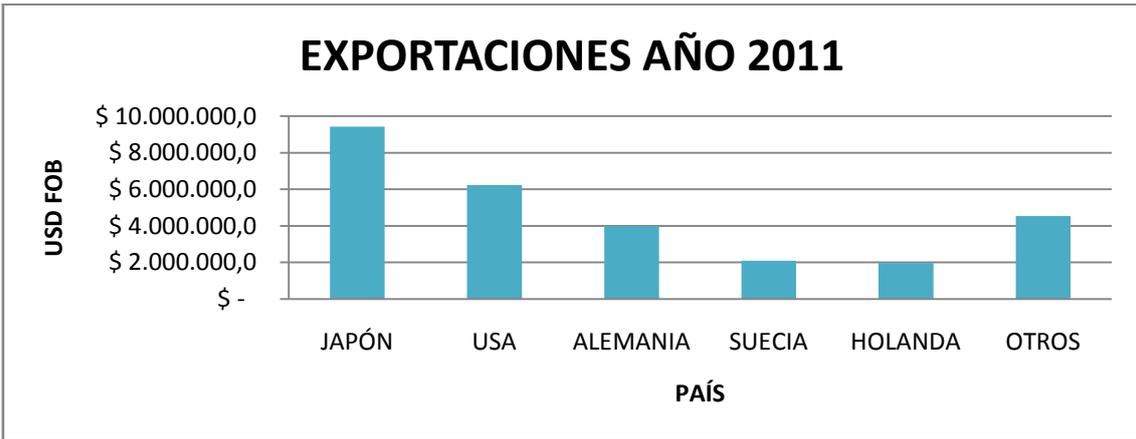
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las autoras



Fuente: Banco Central del Ecuador

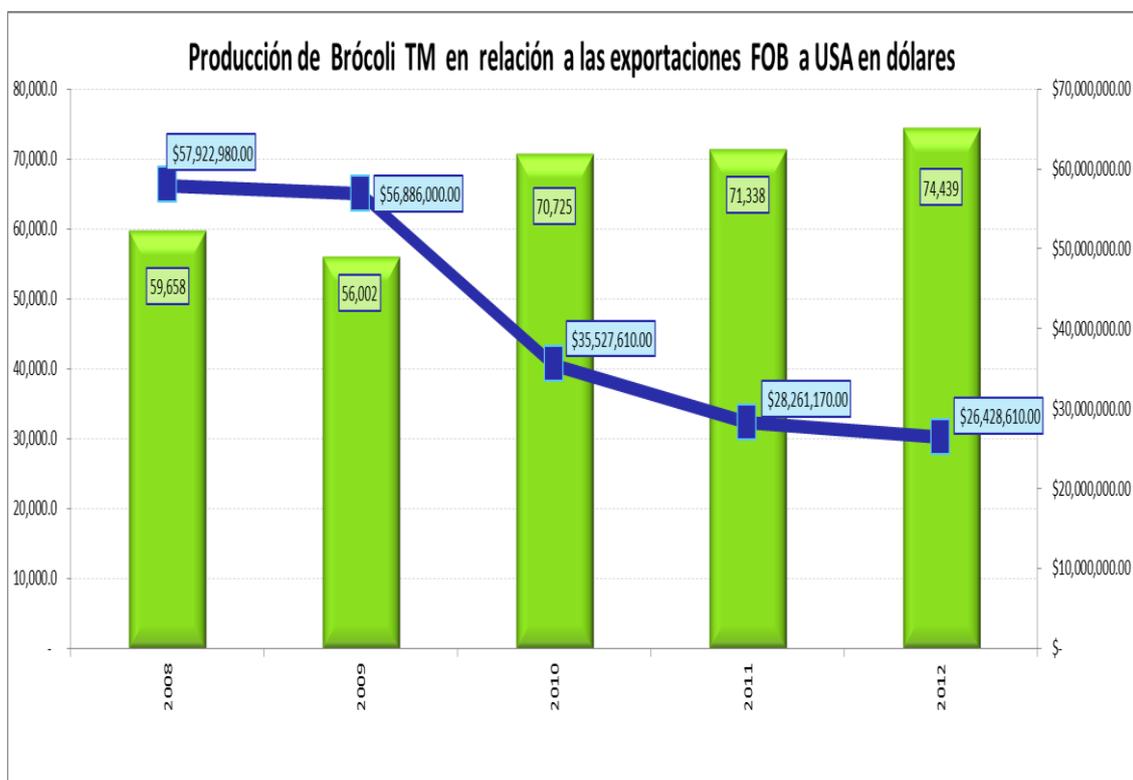
Elaborado por: Las autoras



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las autoras

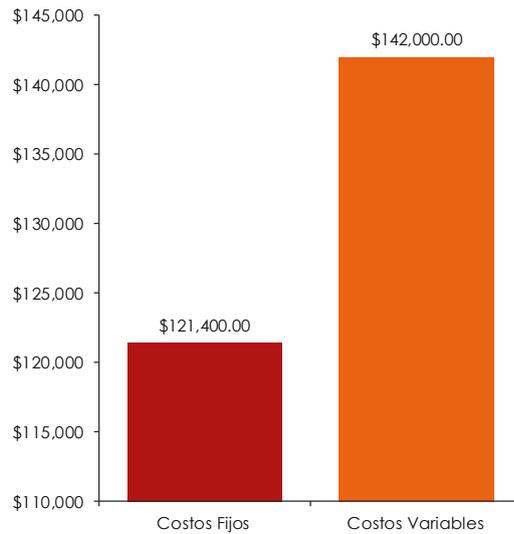
Anexo 2



Año	Toneladas Métricas	Exportaciones FOB
2008	59,658.0	\$ 57,922,980.00
2009	56,002.0	\$ 56,886,000.00
2010	70,725.0	\$ 35,527,610.00
2011	71,338.0	\$ 28,261,170.00
2012	74,439.0	\$ 26,428,610.00

Anexo 3

ANÁLISIS MARGINAL ANUAL FINLANDIA			2013	
COSTOS FIJOS				
COSTO	▼	Importe	▼	
AGUA	\$	1,000.00		
ELECTRICIDAD	\$	13,000.00	RESUMEN	
SUELDOS (incluye IESS)	\$	100,000.00	Costos Fijos	\$ 121,400.00
MANTENIMIENTO	\$	1,000.00	Costos Variables	\$ 142,000.00
TELEFONO	\$	400.00	Costos Totales	\$ 263,400.00
COMBUSTIBLE	\$	6,000.00		
COSTOS VARIABLES			DIFERENCIA \$ (20,600.00)	
COSTO	▼	Importe	▼	
MATERIA PRIMA	\$	96,000.00		
MATERIAL DE EMPAQUE	\$	40,000.00		
TRANSPORTE	\$	6,000.00		
PUNTO DE EQUILIBRIO PRODUCTO STANDARD				
PUNTO DE EQUILIBRIO: $\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costos Variables}}$				
PUNTO DE EQUILIBRIO: $\frac{\$121400}{\$20000 - \$10782.08}$				
PUNTO DE EQUILIBRIO: 13.14				
PUNTO DE EQUILIBRIO PRODUCTO PREMIUM (JAPÓN)				
PUNTO DE EQUILIBRIO: $\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costos Variables}}$				
PUNTO DE EQUILIBRIO: $\frac{\$121400}{\$35000 - \$18868.64}$				
PUNTO DE EQUILIBRIO: 7.53				



*El punto de equilibrio esta expresado en contenedores de 40 pies

Anexo 4

OBJETIVO	INDICADOR	CONTROL	LINEA DE CONTROL
a) Establecer a Ecofroz como proveedor al menos de una cadena de supermercados en el mercado Finlandés en los primeros 3 meses.	Supermercados que Ecofroz es proveedor / Total de cadenas de supermercados	Trimestral	Proveedores
b) Incrementar un 10% las ventas iniciales dentro del primer año de gestión.	Ventas Reales / Presupuesto incrementado en 10%	Mensual	Ventas
c) Creación de tres alianzas estratégicas con cadenas de supermercados presentes en Europa en los dos primeros años de gestión.	1. N° de alianzas/ 3 alianzas 2. Actividades realizadas / Plan de acción	Semestral	Ventas
d) Direccional el 10% del producto anteriormente destinado a EEUU, al mercado de Finlandia para junio del 2014.	Exportaciones reales mensuales / Exportaciones presupuestadas 2014	Mensual	Total exportaciones
e) Vender el 50% del producto con calidad Premium en el primero año.	Exportaciones Premium /Total de exportaciones presupuestadas Premium	Mensual	Total exportaciones
f) Comercializar en 5 países diferentes de la Unión Europea para el 2018 con la misma cadena de distribución	Países de destino del brócoli / Países presupuestados	Semestral	Clientes
g) Plantear una estrategia de ventas diferenciada enfocada en la calidad producto.	Incremento de ventas / Total de presupuesto de ventas	Semestral	Clientes
h) Establecer estrategias para comercializar el producto en cadenas de supermercado KESCO	Actividades del plan de acción/ Plan de acción general	Semestral	Ventas
i) Establecer estrategias de posicionamiento por medio de redes sociales	Clientes actuales / Total Clientes incrementados	Mensual	Clientes
j) Establecer estrategias de posicionamiento en el mercado finlandés con los clientes organizacionales.	Exportaciones Premium /Total de exportaciones presupuestadas	Trimestral	Ventas

Fuente: Archivo Personal

Elaborado por: Las autoras