



Febrero 2020 - ISSN: 1696-8352

CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE PULPA DE MORA CONGELADA A CHILE

Srta. Adriana Carolina Lino Cárdenas

Econ. Roberto Flores Moncayo, MGP.

Ing. Com. Beatriz Garcés Álava, MsC.

alinoc@ulvr.edu.ec,

rrflores_79@yahoo.com, b

garcesa@ulvr.edu.ec

Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Adriana Carolina Lino Cárdenas, Roberto Flores Moncayo y Beatriz Garcés Álava (2020): "Creación de una empresa exportadora de pulpa de mora congelada a Chile", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (febrero 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/empresa-exportadora-pulpa.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2002empresa-exportadora-pulpa>

RESUMEN

La mora de Castilla en el Ecuador es cultivada a una altura entre 1.800 y 3.000 metros sobre el nivel del mar en aproximadamente 6.000 hectáreas distribuidas por todo el país. De las cuales unas 3.500 están en Tungurahua, unas 1.600 en Bolívar y el resto en las provincias de Cotopaxi, Pichincha, Imbabura y Carchi. Ventajosamente Ecuador es un país con una variedad de climas, biodiversidad y un alto potencial agrícola, cualidades que permiten que exista una amplia producción y cosecha de fruta, en este caso, de mora. A causa de sus ventajas nutricionales y buen sabor, la mora posee una alta demanda internacional en alza constante, e igualmente el producto en forma de pulpa congelada, oportunidades comerciales que no se han podido aprovechar en su totalidad por el Ecuador. Esto se debe a que la mora es un producto estacional, es decir, en el país existen 6 meses de abundancia que van de julio a diciembre, y 6 meses de escasez que van desde enero a junio. Actualmente, los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas de mora en el periodo 2014-2018 han sido Estados Unidos y España. Otro mercado atractivo para el Ecuador es Chile ya que en los últimos años este país ha incrementado sus importaciones de frutas y vegetales desde el Ecuador. Tan atractivos se han vuelto los productos ecuatorianos que nuestro país se ha convertido en el cuarto país latinoamericano al que Chile importa frutas y vegetales. La demanda de pulpa de fruta congelada se debe a que es un producto natural procesado y libre de contaminación; su

fácil preparación, almacenamiento, fácil acceso, cantidad casi nula de residuos que solo es equivalente a su empaque y costos cada vez más bajos.

Palabras claves: Mora de Castilla, Pulpa de frutas congelada, Exportación de frutas no tradicionales, creación de una empresa

ABSTRACT

The BlackBerry of Castilla in Ecuador is cultivated at an altitude between 1,800 and 3,000 meters above sea level on approximately 6,000 hectares distributed throughout the country. Of which about 3,500 are in Tungurahua, about 1,600 in Bolívar and the rest in the provinces of Cotopaxi, Pichincha, Imbabura and Carchi. Advantageously, Ecuador is a country with a variety of climates, biodiversity and high agricultural potential, qualities that allow a wide production and harvest of fruit, in this case, of blackberry. Because of its nutritional advantages and good taste, blackberry has a high international demand in constant rise, and also the product in the form of frozen pulp, commercial opportunities that have not been fully exploited by Ecuador. This is due to the fact that blackberry is a seasonal product, that is, in the country there are 6 months of abundance that go from July to December, and 6 months of shortage that go from January to June. Currently, the main destinations of Ecuadorian blackberry exports in the 2014-2018 period have been the United States and Spain. Another attractive market for Ecuador is Chile since in recent years this country has increased its imports of fruits and vegetables from Ecuador. Ecuadorian products have become so attractive that our country has become the fourth Latin American country to which Chile imports fruits and vegetables. The demand for frozen fruit pulp is because it is a natural product processed and free of contamination; its easy preparation, storage, easy access, almost zero amount of waste that is only equivalent to its packaging and lower and lower costs.

Keywords: Mora de Castilla, Frozen fruit pulp, Non-traditional fruit export, creation of a company

INTRODUCCIÓN

Identificación de la Problemática

El Ecuador es un país con una amplia diversidad y lugar de origen de varias especies frutícolas, lo cual es una ventaja comparativa importante que debe ser aprovechada y fortalecida para mejorar la competitividad dentro de un contexto global de la economía, para la apertura de nuevos mercados e integración de los actuales. Para ello, es importante la diversificación y especialización de rubros que tengan una creciente demanda nacional e

internacional que contribuyan a la generación de nuevas fuentes de trabajo, recursos económicos a los productores e ingresos de divisas al país (Galarza, Garcés, Velásquez, Sánchez, & Zambrano, 2016).

En el Ecuador se reportan alrededor de 5.000 has de mora, que involucran de manera directa a cerca de 15.000 pequeños y medianos productores, principalmente de la Región Sierra, los cuales obtienen rendimientos promedio de 5 ton / has (Galarza, Garcés, Velásquez, Sánchez, & Zambrano, 2016).

Sin embargo, en el Ecuador existe una sobreproducción de mora fresca sin procesar a causa de las expectativas generadas por empresas procesadoras de jugos, del sector privado y, en menor proporción, de los hogares (Ramos, 2015), donde la fruta es consumida generalmente para la elaboración de jugos y dulces; en la industria procesadora de frutas es utilizada para la elaboración de jugos, néctares, pulpas y concentrados; también es utilizada en la industria pastelera (Ramos, 2015).

La fruta de mora producida en el país es comercializada preferentemente en el mercado local, aunque existe mucho interés por exportarla en fresco y procesada con valor agregado a países demandantes como: Estados Unidos, Canadá, Chile, Reino Unido, Alemania, Francia, Austria, Italia, Holanda, Bélgica, y Japón, por lo que la firma de acuerdos comerciales debidamente negociados, facilitarán la apertura de estos potenciales mercados (Galarza, Garcés, Velásquez, Sánchez, & Zambrano, 2016).

Por otro lado, Chile es uno de los principales países productores y exportadores de pulpa de mora congelada en el mundo, ocupando el cuarto lugar actualmente (Trade Map, 2018), siendo sus principales mercados de exportaciones: Estados Unidos, Canadá, Australia, Países Bajos y Nueva Zelanda, entre otras naciones. Sin embargo, en algunos meses del año este país andino se queda sin producción para su consumo local por lo que se ve obligado a importar pulpa fresca y congelada desde China y Serbia, importando en el año 2017, 185 Ton (Trade Map, 2018). Ya para el año 2018, la República Popular de China ha disminuido sus importaciones de mora a Chile, sobre todo por temas de protección arancelaria a la producción agrícola del país sudamericano, y al no existir un tratado comercial de por medio, se pueden imponer los aranceles que se han mantenido en vigencia hasta la fecha.

Con Serbia no acontece lo mismo dado que ahí si existe un Tratado de Libre Comercio entre Europa y Chile, por lo que las importaciones se han mantenido, pero son mínimas (apenas 12 Ton al año). Aquí se abre una oportunidad de negocio para el Ecuador en la exportación de este producto al mercado chileno, donde se puede aprovechar la cercanía geográfica al país y el Tratado de Libre Comercio vigente como parte de la Comunidad Andina de Naciones.

A causa de sus ventajas nutricionales y buen sabor, la mora ha fomentado una demanda internacional de creciente tendencia, sobretodo del producto en forma de pulpa congelada, oportunidad comercial que no se ha podido aprovechar en su totalidad (Ramos, 2015). Esto se

debe a que la mora es un producto estacional, es decir, en Ecuador existen 6 meses de abundancia que van de julio a diciembre, y 6 meses de escasez que van desde enero a junio. En Chile el ciclo de producción es contrario al de Ecuador.

A pesar que el Ecuador posee las mejores condiciones ambientales para el desarrollo de la mora, debido a que es nativa de los andes ecuatorianos, su exportación hasta la fecha registra sólo eventos pilotos que no se han mantenido en el tiempo por dos razones fundamentales: falta de un estándar de calidad, y la carencia de una alternativa de conservación adecuada para que la fruta alcance su mercado final con sus cualidades intactas (Salvador, 2015).

La producción de mora, tanto para el mercado nacional como internacional, requiere entonces de la implementación de prácticas acordes al manejo racional de los recursos naturales, la inocuidad de los productos frescos y procesados que garanticen su calidad, y que, a la vez, permitan que el cultivo sea económicamente rentable para los productores y posibilite la incorporación de nuevas tecnologías generadas para la producción integrada del cultivo en pulpa fresca y congelada.

Así, los pequeños y medianos productores agrícolas deberán unir sus esfuerzos encaminados a cubrir esta tendencia mundial que cada día exige más, en cuanto a calidad y servicio. En el mercado internacional la mora se comercializa como fruta de mesa y como materia prima de uso industrial. “Cerca del 90% del consumo se destina al procesamiento y sólo el 10% se consume como fruta de mesa. Esta última forma de consumo tiende a aumentar por el creciente interés de los consumidores hacia las frutas frescas y en estado natural” (Salvador, 2015).

Según datos del III Censo Agropecuario, en la Provincia de Tungurahua se concentran las mayores plantaciones de mora, teniendo una producción anual de 7.000 TM por año, las cuales son comercializadas en el mercado interno para la elaboración de conservas como para el consumo en producto fresco (Salvador, 2015). A pesar de tener una influencia importante en la economía agrícola de la provincia de Tungurahua, la mora no ha sido aprovechada adecuadamente por la falta de industrialización y el manejo de la fruta.

Lo anterior ha generado que las pérdidas asociadas con su manejo pos-cosecha sean muy altas, debido a los factores vinculados con la manipulación en el huerto, transporte y sistemas de distribución y mercadeo (Salvador, 2015). A todo esto, se suman un sinnúmero de factores que afectan a los pequeños productores y, en general, a la economía agropecuaria del país, especialmente la relacionada con productos no tradicionales, y aunque ya hay políticas gubernamentales que apuntan a su fortalecimiento, el proceso aún está en sus fases iniciales y la situación aún no muestra las mejorías esperadas.

Este proyecto considera que el principal limitante para la exportación de mora está relacionado con la pos-cosecha. Ante ello, la presente investigación propone un modelo de congelamiento y exportación de la pulpa encaminada a mantener las características físicas y

químicas de la mora para el deleite del consumidor final en Chile, a la par del fortalecimiento de la producción nacional y del comercio internacional de este producto.

Objetivos de la Investigación

Objetivo Central

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de pulpa de mora congelada a Chile.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la pulpa de mora congelada en el Ecuador.

Realizar un análisis de mercado para determinar las oportunidades en la demanda de pulpa congelada de mora en Chile.

Analizar técnica y operativamente las capacidades de producción y logística que se requirieren para la exportación de pulpa de mora congelada.

Evaluar la conveniencia económica de implementar el proyecto.

Delimitación de la Investigación

Tiempo:	2019
Campo:	Ciencias Administrativas
Área:	Comercio Internacional
Aspectos:	Plan de Negocios
Tema:	“Creación de una empresa exportadora de pulpa de mora congelada a Chile”.
Período:	septiembre 2018 – octubre 2019
Lugar:	Cantón Guayaquil, Provincia de Guayas

METODOLOGÍA

La investigación descriptiva es la que se empleó, porque tal como su nombre lo indica, sirvió para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretendió analizar (Universia.net, 2017).

En este caso, se utilizó este tipo de investigación para recolectar datos de los potenciales clientes del producto a ofrecer en Santiago de Chile, analizándolos para posteriormente obtener la demanda insatisfecha de la pulpa de mora congelada.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto.

En este caso solo se empleó el enfoque cualitativo para las variables a investigar para poder tener una mejor apreciación de los temores, incertidumbres y preferencias de los consumidores de pulpa de frutas congeladas en el mercado de la ciudad de Santiago de Chile

Las herramientas que se emplearon durante la presente investigación fueron:

- Entrevista
- Encuesta

La entrevista se la hizo a un experto en exportación de frutas no tradicionales procesadas, pero a mercados distintos, en este caso, Estados Unidos y Europa.

Las encuestas en cambio estuvieron enfocadas en conocer los gustos, preferencias y modos de compra de pulpa de frutas congeladas de los consumidores chilenos que habitan en la ciudad de Santiago de Chile.

Se utilizó un muestro aleatorio no estratificado con una muestra de 100 personas, dado la complejidad de poder encuestar a mas pobladores por temas de distancia, costo y logística. Se encargó a una persona de confianza de la investigadora para aplicar las encuestas.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego del análisis de la entrevista y de las encuestas aplicadas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Ecuador tiene la capacidad productiva para atender no solo su mercado interno, sino también el externo, y se pueden aprovechar las “ventanas” o brechas de producción existentes en otros países para atender su demanda de frutas no tradicionales, siendo la pulpa congelada uno de los productos con mayor demanda existente a nivel mundial.
- Se deben también aprovechar los tratados comerciales existentes entre el Ecuador y demás naciones, en este caso, con la Comunidad Andina, para aprovechar la venta de frutas no tradicionales, como la mora, con cero aranceles en este caso, a Chile.
- A diferencia del Ecuador, donde 4 de cada 10 familias consumen pulpa congeladas de frutas, en Chile el consumo alcanza a 8 de cada 10 familias, especialmente de frutas cítricas como el kiwi, limón, naranja, uva y mora de Castilla.
- El consumidor chileno prefiere adquirir su pulpa congelada de frutas en las grandes cadenas de supermercados establecidos en el país, y en los mercados citadinos existentes en la nación; la compra en tiendas y autoservicios es mínima.
- El consumidor chileno, si bien se siente plenamente satisfecho con sus actuales proveedores de pulpa congelada de frutas, sin embargo, no siempre encuentran total

disponibilidad del producto durante todo el año, por lo que se abre una ventana de negocio para el país.

- El consumidor chileno se fija más en la calidad del producto que en el costo u origen del mismo; sin embargo, no todos están dispuestos a adquirirlo si la mora proviene de Ecuador, pero si existiría una demanda potencial del 29% para la mora ecuatoriana.

En base a estos resultados, se propuso la creación de la empresa exportadora de pulpa congelada de mora, que llevará de nombre Lino&Partners S.A.

Las pulpas de mora serán 100% naturales, libre de preservantes y aditivos. Serán empacados al vacío para lograr una mejor conservación del color, textura, sabor y, principalmente, de los aportes nutricionales propios de la mora. Esta pulpa puede emplearse en la preparación de salsas, helados, postres, entre otros, de acuerdo a las formulaciones establecidas.

Las instalaciones de la empresa se ubicarán en el sector Noroeste de la ciudad de Guayaquil, en la Avenida Vía a Daule Km. 12, diagonal al Parque Industrial INMACOSA.

El principal proveedor de la empresa será la empresa *Divine Ecuador*, ubicada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, quienes actualmente poseen un centro de acopio de varias frutas provenientes de la Sierra Central, entre ellas de la mora de Castilla, y quienes exportan la fruta fresca a Estados Unidos y la Unión Europea.

La pulpa de mora congelada será empacada en fundas de polietileno con un peso de 1000 gramos (1 kilo) cada funda. El precio de comercialización del producto (valor FOB) puesto en el puerto de Guayaquil será de US\$ 4,20.

Para comercializar el producto, será necesario crear una página Web, tener presencia permanente en las principales redes sociales vistas en Chile (Facebook, Twitter, Instagram), y aplicar promociones y descuentos por compra al principal cliente que en este caso serán los supermercados Jumbo.

El proceso de producción de la pulpa de mora congelada se resume a continuación mediante el siguiente flujograma de procesos:



Para la elaboración del producto final, se requerirá de dos obreros de planta y de un supervisor de calidad. Además, se requiere contar con el siguiente equipos, utensilios y maquinaria, resumida en el siguiente cuadro:

Sección	Implementos	Equipo	Área m2	Mano de Obra	Costo
Recepción	Bandejas, manguera	Balanza	15	1	\$360
Selección	Delantales, botas, guantes, gorros	Mesas de acero	15	1	\$440
Lavado	Gorros, botas, guantes, delantales impermeables, hipoclorito de sodio	Lavabos industriales	20	2	\$660
Escaldado	Cesto de acero inoxidable	Marmita de 150 l.	24	1	\$4.200
Enfriamiento	Delantales, botas, guantes, gorros	Recipiente de acero inoxidable	20	1	\$360
Despulpado	Recipientes de acero inoxidable, Delantales, botas, guantes, gorros	Despulpadora con capacidad de 500 kg/h	24	2	\$5.000
Homogenización	Delantales, botas, guantes, gorros	Homogeneizador	14	1	\$3.000
Pasteurización	Delantales, botas, guantes, gorros	Pasteurizador	10	-	\$8.500
Empaque	Delantales, botas, guantes, gorros	Empacadora	20	1	\$10.000
Almacenaje y	carros cargadores para tambores	Reffer 20 pies	25	1	\$8.500

congelamiento	metálicos, delantales, botas, guantes			
TOTAL				\$41.020

La empresa tendrá un terreno de 200 metros cuadrados, pero el bien inmueble, compuesto de un galpón, oficinas, sanitario y área de parqueo, tendrá un espacio de 185 metros cuadrados, de acuerdo al siguiente *layout*:



La Misión y Visión de la empresa se resumen a continuación:

Misión

Ofrecer a los clientes pulpa de mora congelada de calidad a través de la optimización de todos los recursos disponibles y con una excelente relación costo-beneficio, orientado a satisfacer y superar sus expectativas.

Visión

Convertirse en una empresa líder procesadora y exportadora de pulpa de mora congelada del país, así como también la mejor opción dentro del segmento de mercado de consumidores de pulpa en cuanto a calidad y precio.

La empresa contará con el siguiente organigrama estructural:



Finalmente, en el Plan Financiero se demuestra la viabilidad del negocio a través de los indicadores de rentabilidad obtenidos de la proyección del flujo de caja proyectado a cinco años:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
A) INGRESOS OPERACIONALES						
Ventas al contado		\$100.800	\$105.840	\$111.132	\$116.689	\$122.523
Cobros por ventas a crédito		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal		\$100.800	\$105.840	\$111.132	\$116.689	\$122.523
B) EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores		\$19.708	\$20.694	\$21.728	\$22.815	\$23.955
Pago a personal		\$10.184	\$10.693	\$11.228	\$11.789	\$12.378
Pagos de gastos administrativos		\$10.343	\$10.860	\$11.403	\$11.973	\$12.572
Pagos de gastos de ventas		\$7.387	\$7.757	\$8.145	\$8.552	\$8.979
Pago de impuesto a la Renta		-	\$4.761	\$5.704	\$6.722	\$7.961
Pago de participación a trabajadores		-	\$3.361	\$4.026	\$4.745	\$5.620
Otros egresos operacionales		\$7.500	\$7.875	\$8.269	\$8.682	\$9.116
Subtotal		\$55.122	\$66.000	\$70.502	\$75.278	\$80.582
C) FLUJO OPERACIONAL		\$45.678	\$39.840	\$40.630	\$41.411	\$41.941
D) FLUJO DE INVERSIÓN						
(-) Inversiones en propiedad, planta y equipo		-\$130.750				
(-) Otros egresos por inversiones		-\$9.151				
Subtotal		-\$139.901				
E) FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
(+) Ingresos por préstamo		\$119.901				
(-) Pago de intereses		-\$13.465	-\$11.313	-\$8.919	-\$6.256	-\$3.294
(-) Pago de capital		-\$19.165	-\$21.317	-\$23.711	-\$26.373	-\$29.335
Subtotal		\$119.901	-\$32.630	-\$32.630	-\$32.630	-\$32.630
F) FLUJO NETO GENERADO		-\$20.000	\$13.048	\$7.210	\$8.000	\$9.311
Saldo inicial de Caja		\$5.902	-\$14.098	-\$1.050	\$6.160	\$14.160
				\$6.160	\$14.160	\$22.942

G) SALDO FINAL DE CAJA	-\$14.098	-\$1.050	\$6.160	\$14.160	\$22.942	\$32.253
------------------------	-----------	----------	---------	----------	----------	----------

VAN (14%)	\$6.527
TIR	24,79%
PAYBACK	2,8 años
Relación C/B	\$1,25

CONCLUSIONES

Chile ha incrementado cada año sus volúmenes de importación de pulpa de frutas congelada y Ecuador, en el presente año, es el importador número 4 de América Latina.

Al ser una industria procesadora de frutas, no existe ninguna restricción legal ni ambiental para su correcta operación, al contrario, posee ventajas como exoneración de impuestos y tasas de crédito preferenciales.

Al contar con los equipos adecuados y el número actual de mano de obra, se podría incrementar la producción en cualquier momento.

Tomando en cuenta los indicadores financieros, VAN USD 6.527, TIR 24,79%, recuperación de la inversión en 2,8 años, y una relación costo beneficio de \$1,25; hace que el proyecto sea rentable y viable desde el punto de vista financiero.

BIBLIOGRAFÍA

- Galarza, D., Garcés, S., Velásquez, J., Sánchez, V., & Zambrano, J. (2016). *El cultivo de la mora en el Ecuador*. (I. N. (INIAP), Ed.) Recuperado el 30 de Agosto de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/314313962_El_cultivo_de_la_mora_en_el_Ecuador
- Ramos, W. (Diciembre de 2015). *Plan de Negocios para exportar pulpa de mora congelada a Rusia*. (UNIANDES, Ed.) Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/977>
- Salvador, M. (Febrero de 2015). *Análisis de Viabilidad para la Producción y Comercialización de mora congelada para exportación*. (U. d. Guayaquil, Ed.) Obtenido de Tesis presentada como requisito para optar al grado de Magister en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/7916>

Trade Map. (30 de Agosto de 2018). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Chile en 2017*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|152|||081120||6|1|1|2|1||2|1|

Universia.net. (04 de Septiembre de 2017). *Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Obtenido de <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>