



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Exportación de palmito ecuatoriano hacia Argentina plan de negocios

Cueva Aguirre, Pablo

2005

Cita APA: Cueva Aguirre, P. (2005). Exportación de palmito ecuatoriano hacia Argentina plan de negocios. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.
Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Col. 1502/0604



Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires



CATALOGADO

**EXPORTACIÓN DE PALMITO ECUATORIANO HACIA ARGENTINA
PLAN DE NEGOCIOS**

SEMINARIO DE INTEGRACIÓN FINAL

**DOCENTE
JORGE KAWAGUCHI**

**PRESENTADO POR
Pablo Aguirre Cueva**

cop. Q. 310, P. 320, H. 12222 (200), (204)
A2E
Treb. Jorge

**Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría Gestión Empresarial del Comercio Exterior y de la
Integración**

I. Introducción	4
1.1. Intercambio comercial Ecuador Argentina	7
1.2. Cadena de Valor del palmito	7
1.3. Aspectos Ecológicos	8
1.4. Destino de la producción de Palmito	9
II. Situación Internacional	
2.1. Oferta Mundial	10
2.2. Evolución de las exportaciones a nivel mundial	11
2.3. Principales países exportadores	11
2.4. Destino de las exportaciones de palmito ecuatoriano	12
2.5. Comercio de Palmito ecuatoriano con Argentina	13
2.6. Demanda mundial	13
2.7. Principales países importadores	14
III. La Empresa	
3.1. La compañía y su concepto	14
3.1.1. Objetivo	14
3.1.2. Misión	14
3.1.3. Visión	15
3.2. Política de Venta	15
IV. Características y condiciones de para la exportación	16
4.1. Presentación	16
4.2. Tamaño y peso por unidad	16
4.3. Número de cajas por contenedor	16
4.4. Características del embalaje	16
4.5. Logística de Exportación	17
4.6. Tercerización de la logística de distribución en Argentina	17
4.7. Documentación requerida exportación Palmito al mercado Argentino	18
4.8. Estrategia de entrada y crecimiento	18
4.9. Diagrama de flujo de exportación de palmito a Argentina	18
V. Investigación y análisis del mercado	18
5.1. Clasificación Arancelaria	18
5.2. Informe sobre el mercado Argentino de Palmitos	19
5.3. Acuerdo de Complementación Económica	19
5.4. Derechos Arancelarios	19
VI. Sistemas de comercialización usados para la venta de palmito Ecuatoriano en Argentina	20
6.1. Plan de Marketing	23
6.2. Participación del mercado	23
6.3. Valor Nutricional	23
6.4. Competencia	24
VII. Características del producto	24
7.1. Calidad del producto	24
7.2. Precio	25

7.3. Distribución	25
7.4. Promoción	26
7.5. Análisis de los Clientes	26
VIII. Análisis FODA	27
8.1. Diamante de Porter	28
IX. Costos	29
9.1. Cuadro de Resultados	31
9.2. Cash Flow	31
X. Conclusiones	33
XI. Anexos	34

I. INTRODUCCIÓN



El desarrollo del presente trabajo, pretende hacer un análisis acerca de la factibilidad de realizar exportaciones periódicas de palmito ecuatoriano hacia la República Argentina evaluando su factibilidad comercial y financiera, así como la política comercial a implementar a través de la cadena de valor de este producto por parte de la empresa importadora PAFSA.

Actualmente, el Ecuador es el mayor exportador de palmito, y según un estudio del Banco Central del Ecuador, lo califica como uno de los productos con mayor potencial competitivo de exportación que se ubica dentro del rubro de exportaciones de productos no tradicionales.

El sinnúmero de restricciones que suceden en la realidad a la comercialización internacional de los productos, justifica la elaboración del presente trabajo, que se enfoca básicamente para la exportación de palmito hacia Argentina que ocupa el segundo lugar histórico (excepto los 2 años posteriores a la crisis) como consumidor mundial de este producto después de Francia.

El trabajo se basa en información bibliográfica de fuentes primarias y secundarias, así como portales Web, consultas a productores, y de información obtenida de los productos que actualmente se expenden en el mercado de Buenos Aires.

El cultivo comercial de palmito se inició en el Ecuador en 1987. El desarrollo de la agroindustria, dedicada al proceso de enlatado y envasado, comenzó en 1991.

Este sector ha experimentado un crecimiento constante y sostenido, convirtiéndose en un producto con creciente representatividad dentro de las exportaciones no Tradicionales. Actualmente representa el 1.7% de este rubro, el 13% de productos hortofrutícolas exportados, y el 27% de las exportaciones de procesados de frutas y vegetales. Adicionalmente, esta industria constituye una importante fuente de empleo en zonas rurales.

El Palmito ecuatoriano se obtiene de la parte central y tierna de la palmera de la Familia Palmaceae de la especie *Bactris Gasipaes* (HBK), conocida como Chontaduro o Pejibaye, originaria del Ecuador.

Manteniendo una conciencia ecológica, el palmito ecuatoriano proviene de cultivos de esta palmera; preservando así los palmitos silvestres provenientes del bosque tropical. Además por ser palmito cultivado, la textura del producto ecuatoriano es más compacta y agradable (sin trozos fibrosos), presenta un color blanco - marfil más claro y una mayor resistencia ante la oxidación.

El Palmito en conserva se ubica en el segmento de los delicatessen o productos gourmet. Es un vegetal altamente apreciado por su valor gastronómico, entero o cortado en rodajas.

Exportación de palmito Ecuatoriano hacia Argentina

El chontaduro, pejibaye o palmito (*Bactris gasipae*) es una palma originaria del trópico americano, cuyo cultivo para palmito se inició en Costa Rica a inicios de la década de los 70. Su parte comestible es el corazón tierno que nace de un rizoma y crece verticalmente en el centro de la pequeña palmera. Existe una amplia diversidad genética entre el pejibaye silvestre y el cultivado. Adicionalmente, el mercado marca una diferencia entre estos dos tipos de palmito, siendo el cultivado el que actualmente prevalece en el comercio internacional.

El palmito ecuatoriano, corresponde a una variedad domesticada perteneciente al género *Bactris*. La mayor superficie plantada se localiza en la región de la Sierra (zonas Bosque Húmedo Tropical) la principal provincia productora y dónde se encuentra la mayor parte de la industria es Pichincha.

La exportación de palmito silvestre afecta la ecología de los bosques tropicales, factor que ha generado una creciente demanda por el producto cultivado en la mayor parte de los mercados; sin embargo, se mantienen segmentos que prefieren el palmito silvestre que en ocasiones hasta se comercializa a un nivel superior de precios.

De excelente calidad y aceptación en los mercados internacionales, el palmito ecuatoriano ocupa el primer lugar dentro del estudio de competitividad realizado por el Banco Central en el 2005, de un total de 101 partidas arancelarias. El estudio toma en cuenta la capacidad de producción, la accesibilidad al mercado, la aceptación del producto y los datos históricos de exportaciones del período 1997-2002.

Si bien el cultivo comercial se inició en 1987, es solo a partir de 2001 que el Ecuador se convierte en el principal exportador mundial del palmito, gracias a las excelentes condiciones climáticas y de productividad en el campo e industria, presentando una ventaja comparativa revelada, ya que se destina el 96 % de la producción al mercado globalizado y únicamente el 4 % al mercado doméstico.

Para la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), el palmito se ha convertido en un producto con alta representatividad en las exportaciones no tradicionales.

La industria constituye, además, una importante fuente de empleo en las zonas rurales de las provincias de: Esmeraldas, Pichincha, Manabí, Morona Santiago, Pastaza, Napo y Sucumbíos, que son propicias para el cultivo.

Salido del corazón de la palmera conocida como chontaduro, el palmito es un vegetal sin colesterol, con bajo contenido de grasa y alto nivel de fibras digestibles, vitamina C, hierro y algunos aminoácidos esenciales.

La CORPEI menciona como los principales mercados del palmito ecuatoriano a Francia, Argentina, Chile, los EEUU, Colombia, España, Venezuela y Uruguay.

1.1. Intercambio comercial Ecuador Argentina

Ecuador es deficitario en su intercambio comercial con Argentina, así lo indica los saldos negativos de la balanza comercial. En los últimos tres años se ha incrementado el comercio entre los dos países con una clara ventaja en las importaciones provenientes de Argentina, en un comercio bilateral conjunto que históricamente supera los cien millones de dólares anuales.

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial
1995	89,909	75,681	14,228
1996	84,115	81,182	2,933
1997	76,439	98,698	-22,259
1998	76,578	135,673	-59,095
1999	75,248	70,982	4,266
2000	94,001	59,869	34,132
2001	72,266	95,009	-22,743
2002	15,259	167,741	-152,482
2003	31,707	163,991	-132,284
2004	34,041	280,751	-246,710
2005	15,024	116,617	-101,593

1.2. Cadena de Valor del palmito

La cadena de valor inicia con el productor de palmito, que lo transfiere al envasador exportador y este al mercado global.



Germinación



Vivero



Plantación



ALFREDO C. MEJERIAS / EL UNIVERSO

Cosecha



Rebrote



Recepción



Clasificación y corte



Enlatado y escaldado



Pesado y sellado al vacío



Pasteurización, control de laboratorio



Cuarentena y almacenamiento

El palmito, además exige un período de reposo de 30 días una vez enlatado con la finalidad de estabilizar el producto, para luego ser transferido al departamento de comercialización.

1.3. Aspectos Ecológicos

Es notoria una conciencia generalizada en la población mundial respecto a la necesidad de Preservar los recursos naturales: suelos, agua, vegetación y fauna silvestre. Sin embargo, para evitar la depredación de dichos recursos y detener la expansión inconveniente de las fronteras agrícolas, se requiere propiciar técnicas alternativas de desarrollo del sector agropecuario con nuevos enfoques que incorporen la dimensión ambiental y los cambios tecnológicos adecuados para mejorar la competitividad, generando cadenas productivas que reciclen, reutilicen y recuperen los subproductos generados en las actividades productivas.

Implica una producción intensiva de avanzada tecnología, que demanda conocimientos de las condiciones ecológicas/ambientales, la estructura de los suelos, la dinámica de los nutrientes de las plantas, los enemigos naturales de plagas y enfermedades y las formas adecuadas de manejo de estos y otros factores de la producción.

En el Ecuador para el cultivo de palmito se utilizan zonas ecológicas de transición, cercanas a áreas naturales, que con frecuencia son deforestadas para ampliar la frontera agrícola. Por lo general son zonas que disponen de ríos y esteros que descienden a la llanura tropical. El cultivo es relativamente rústico, en cuanto no requiere de un alto nivel en el uso de pesticidas, debido a su tolerancia y resistencia natural a ciertas plagas y enfermedades. Estas características permiten la sustitución de químicos por manejo agroecológico adecuado.

Un elemento potencialmente contaminante constituye la parte no comestible de los tallos de palmito que generalmente se trasladan hasta las áreas de producción industrial, que debe ser convenientemente eliminado o utilizado en lombricultura.

El palmito era un cultivo de extracción de la zona montañosa de la provincia de Esmeraldas y del noroccidente de Pichincha. La otra especie EUTERPHES que es el palmito natural de tronco sin espinas fue explotada sin tecnología, llegando casi al exterminio de sus plantas en Borbón, Laguna de la Ciudad y La Tola.

En los inicios de los años 90, se empieza en Ecuador la exportación del palmito enlatado en salmuera a los mercados europeos y al sur a Chile y Argentina. En esa época se inicia la siembra de palmito de la especie BACTRIS de tronco espinoso, en el noroccidente de la provincia de Pichincha.

La siembra indiscriminada, sin coordinación con las plantas envasadoras y el mercado internacional, causó una gran depresión en los precios y muchos cultivadores de palmito terminaron con sus plantaciones.

Luego de estos problemas se estabilizó la producción, y actualmente el crecimiento del área cultivada esta acorde al crecimiento de la industria que actúa dinámicamente de acuerdo a la demandas del producto.

Destaca también el hecho de que los productores, únicamente pueden utilizar agroquímicos recomendados y registrados por la EPA en Estados Unidos; Además de combinar con prácticas agrícolas de producción ecológica.

1.4. Destino de la producción de Palmito

Del total de la producción obtenida el 96 % se destina a la exportación y únicamente el 4 % restante al consumo en el mercado interno.

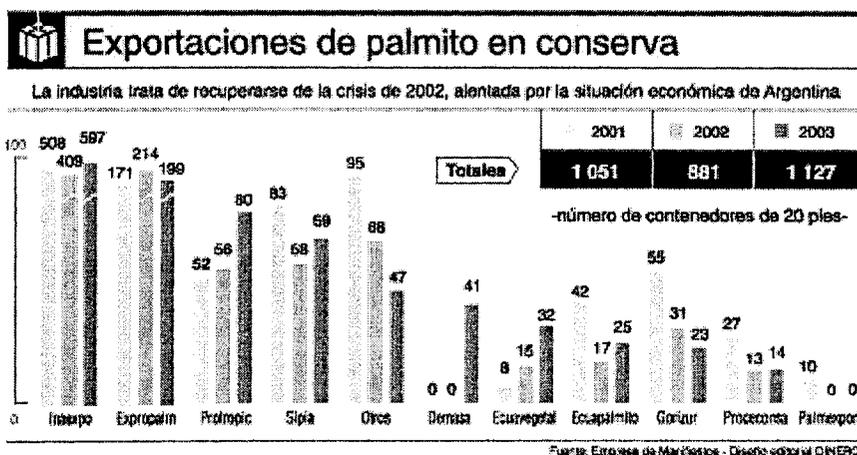
El corazón de palmito se lo consume en conserva y principalmente se utiliza como acompañamiento de otros alimentos. Los canales de comercialización del palmito, se encuentran bien definidos, siendo el principal destino el procesamiento previo a la exportación, ya que este cultivo necesita de un tratamiento para ser consumido. Le sigue en carácter de importancia, la intermediación y la exportación.

En el siguiente gráfico, se indican los porcentajes de venta de la producción de acuerdo al canal de comercialización utilizado por el productor.



Existe el caso especial de la empresa Inaexpo que representa el 52% de las exportaciones ecuatorianas del producto y el 28% del consumo mundial, posicionamiento alcanzado gracias a que fue una de las empresas promotoras del sector, y para el caso particular de Argentina, es la empresa que lidera todo el mercado. Esta empresa se encuentra integrada vertical y horizontalmente con productores, proveedores y comercializadores. Le siguen en importancia la empresa Expropalm y Protropic.

II. Situación internacional



2.1. Oferta Mundial

Los principales productores de palmito son Brasil, Costa Rica, Ecuador, Venezuela, Guyana, Tailandia, y en los últimos años han incursionado en este negocio también Perú, Bolivia, Surinam y Colombia.

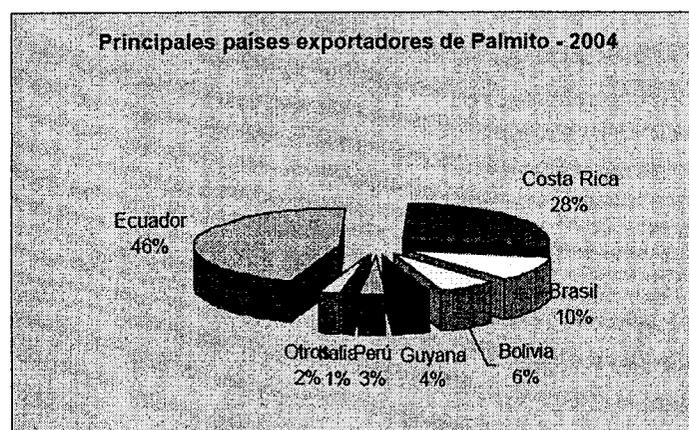
El consumo de vegetales muestra tendencia creciente en los últimos años en los países desarrollados, especialmente aquellos cuyos productos son considerados sin riesgo para la

salud. El palmito tiene una participación muy pequeña en este mercado internacional de productos exóticos. No obstante, debe tenerse presente que hasta 1988 los "corazones de palmito" no se presentaban separadamente en las estadísticas del mercado internacional. Hasta hace pocos años se encontraba solamente en tiendas exclusivas de alimentos exóticos, mientras que ahora se encuentra en la mayoría de supermercados

2.2. Evolución de las exportaciones a nivel mundial

Las exportaciones mundiales del palmito han registrado leves variaciones en los últimos 6 años. En el año 2004 se registró el más alto nivel de las exportaciones mundiales, alcanzando usd. 73456000, con una variación del 10% con respecto al año anterior, mientras que el año 2002 fue el más bajo en este rubro con usd. 60448000 en exportaciones debido a la crisis Argentina.

2.3. Principales países exportadores



A nivel mundial el Ecuador constituye el principal proveedor de Palmito, concentrando cerca del 45% de las exportaciones (2004), seguido por Costa Rica con el 27% y Brasil con el 10%. Les siguen Bolivia, Guyana, Perú e Italia.

PAISES EXPORTADORES DE PALMITO Año 2004		
Exportadores	Total exportado en miles de US\$	Participación a nivel mundial
Estimación Mundo	73456	100
Ecuador	33071	45
Costa Rica	20046	27
Brasil	7602	10
Bolivia	4713	6
Guyana	3165	4
Perú	2136	3
Italia	888	1
Tailandia	401	1
Guatemala	309	0
España	183	0
Francia	149	0
Bélgica	139	0
Filipinas	128	0
Estados Unidos de América	81	0
Venezuela	69	0
Paraguay	55	0
Finlandia	43	0
Colombia	39	0
Chile	38	0
Singapur	38	0
Sudafrica	28	0
India	25	0
Reino Unido	23	0
Guinea Ecuatorial	21	0
Panamá	13	0
Côte d'Ivoire (Costa de Marfil)	12	0
Ghana	11	0
Emiratos Arabes Unidos	10	0

2.4. Destino de las exportaciones de palmito ecuatoriano

Los principales importadores del palmito ecuatoriano son Francia, Argentina, Chile, Uruguay, España y Estados Unidos. Destino a los que llega el palmito desde 1991.

2.5. Comercio de Palmito ecuatoriano con Argentina

La venta de palmito ecuatoriano en Argentina mantiene una relación histórica comercial, que venía creciendo constantemente desde 1991 hasta la crisis que sufrió Argentina en dónde las importaciones de palmito se detuvieron casi por completo.

Sin embargo, la crisis Argentina, principal mercado del palmito ecuatoriano hasta 2001, causó estragos en el país, ya que se detuvieron las importaciones del principal importador (55 % del total), que determinó una baja de precios pagados al productor. Después de tres años se dio una "depuración natural" de productores en dónde solo perduraron los mas eficientes.

Para 2005 y con el mercado argentino reiniciando lentamente las compras de palmito, los productores y exportares ecuatorianos esperan un repunte de la industria, aunque en precios las expectativas no son inmediatas.

AÑO	RANKING	VALOR FOB (000 USD)	PARTICIPACION %	VOLUMEN (TM)
2004	2	3,819	12.9%	2,568
2003	2	3,061	10.9%	2,656
2002	2	2,184	9.5%	1,554
2001	1	11,078	39.6%	7,135
2000	1	13,038	55.1%	8,155
1999	1	8,737	48.2%	5,217
1998	1	8,038	44.3%	3,400
1997	2	4,772	38.2%	2,015
1996	1	3,672	42.0%	1,431
1995	1	1,916	46.5%	749
1994	2	115	19.3%	35
1993	1	134	34.4%	36
1992	3	104	16.5%	27
1991	1	440	28.8%	116

2.6. Demanda mundial

Las importaciones a nivel mundial durante los últimos 5 años han presentado fluctuaciones importantes, desde el 2000 hasta el 2001 tuvieron un crecimiento del 9,75 %, nivel más alto de importaciones, sin embargo cayeron en el 2002 con una variación -15 %, registrando el nivel de importaciones mundiales más bajo. En el 2004 se incrementó en 19 %, demostrando una recuperación de las importaciones que perdura hasta la actualidad.

2.7. Principales países importadores

El principal mercado importador de Palmito a nivel mundial es Francia quien cubre el 42% de la demanda de este producto en el 2004, seguido por Estados Unidos con un 15%, Argentina ocupa el tercer lugar con un 11% de las importaciones Mundiales (antes de la crisis Argentina ocupaba el 2ª lugar), España y Chile conjuntamente cerca del 7%.



III. La Empresa

3.1. La compañía y su concepto

La empresa PAFSA, cuya razón social es la importación y posterior comercialización del palmito en conserva, compra el producto una vez envasado, y coordina las acciones para el etiquetado, embalaje y logística para su comercialización en el mercado Argentino.

La empresa además incluirá cambios en el proceso de producción que influyen en el producto, presentando un producto con mayor valor agregado, lo que nos permitirá diferenciarnos de la competencia al lograr un producto de palmito en rodajas de tamaño similar y uniforme apto para la preparación de recetas gourmet.

Se entrega al productor y posterior envasador, protocolos de producción y proceso, para asegurar la calidad de la materia prima y la obtención del producto final deseado de forma estandarizada.

Este último paso aunque incrementa los costos de la materia prima se ve recompensado en el valor agregado que presenta el producto.

Se mantiene conversaciones con la Asociación de cultivadores y procesadores de palmito, para pedir al Estado las acciones necesarias para lograr una certificación de producto cultivado como característica diferenciadora del palmito ecuatoriano.

3.1.1. Objetivo

Introducir en el mercado Argentino un producto diferenciado con alto valor agregado de conserva de palmito, aprovechando su grado competitividad, priorizando eficacia, calidad, enmarcado en los principios éticos y morales.

3.1.2. Misión

Producir, promocionar y comercializar alimentos no tradicionales del Ecuador en el mercado Argentino, contribuyendo así al desarrollo agrícola y agroindustrial del país, a través de acciones innovadoras y contando con la más alta tecnología y talento humano.

3.1.3. Visión

Abrir el camino hacia uno de los principales mercados del palmito en América, lograr posicionamiento en el mercado mediante la customización del producto mediante la innovación, presencia de la marca, que permitirá en el futuro diversificar la cartera de productos.

3.2 Política de Venta

Se basa en un trato directo con los compradores, para representar mejor la marca, la imagen y las especificaciones del producto, tratando de coordinar todas las acciones posibles de promoción en cada punto de venta.

IV. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES PARA LA EXPORTACION

4.1. Presentación

La línea de producto más representativa dentro de las exportaciones ecuatorianas son tallos de palmito de diferentes medidas, grosor y forma, tales como tallos enteros cónicos o cilíndricos, con o sin parte de manzana (base del tallo), medios tallos (principalmente dirigidos a la industria y servicio de alimentos).

Adicionalmente, las empresas han desarrollado una variedad de presentaciones secundarias (sub productos) en las que se optimiza la materia prima, para las que se ha establecido un mercado marginal. Estas incluyen: anillos, medias lunas, rodajas ("slices"), "chips and cuts", cubos ("squares").

4.2. Tamaño y peso por unidad

Generalmente los tallos que se exportan desde el Ecuador miden un mínimo de 8.2 cm. de alto y un máximo de 10 cm. Según el grosor, los tallos se clasifican en delgado, medianos y gruesos; el parámetro de clasificación es el número de tallos por presentación.

ENVASE	PESO NETO	PESO DRENADO	DIMENSIONES
Lata	800 g.	500 g.	401 X 411
Lata	400 g.	220 g.	300 X 407

4.3. Número de cajas por contenedor

La exportación se realiza por vía marítima en contenedores secos. El palmito en conserva no requiere de refrigeración mientras no se haya abierto el envase, y su tiempo de vida es

de dos años. Entran 1700 cajas en un contenedor de 20 pies, ya sean cajas de 12 unidades de 800 g, o cajas de 24 unidades de 400 gramos.

4.4. Características del embalaje

El palmito se envasa en lata o frascos de vidrio etiquetados, que se empacan en cajas de cartón corrugado. En el caso de frascos de vidrio se utilizan separadores de cartón para evitar la fricción entre frascos y daños en la etiqueta.

El palmito en conserva se envasa en latas (hojalata con recubrimiento hepoxifenólico blanco en el interior del envase) y en frascos de vidrio con tapas twist off.

4.5. Logística de Exportación

Las conservas de palmito son enviadas por el exportador "El Ensueño", desde el Puerto de Guayaquil (también se puede exportar desde el Puerto de Manta y Puerto Bolívar), en contenedor seco de 20 pies, las condiciones de venta son establecidas y negociadas con el departamento de comercio exterior de la empresa exportadora para cada cargamento: contenedor lleno (full container loads FCL/FCL) o contenedor a consolidar carga (consolidated cargo LCL/FCL). Este departamento se encarga de la preparación de los documentos para cada embarque.

Entre las líneas navieras más importantes que transportan el palmito ecuatoriano anotamos: Maersk Sealand, CSAV, P&O Nedlloyd, Hapag Lloyd. Las empresas envasadoras empacadoras ofrecen el servicio LTS (Loaded tracking system), lo que permite el monitoreo de la carga. El día en que el producto es cargado en el contenedor en la planta industrial se envían las notificaciones al cargador con los datos de fecha aproximada de salida y arribo, número de contenedor, cinto, embarcación, viaje, packing list, peso neto, peso bruto y valor FOB, aún cuando el contenedor no haya salido del Ecuador.

Luego de que sale el embarque, todos los documentos originales son enviados al importador vía courier. Al mismo tiempo se envían los documentos con la fecha aproximada de salida, también se envía una copia de la factura y documento de embarque (Bill of lading) vía fax, y así el importador conoce el día aproximado del arribo de la mercadería.

Los datos disponibles sobre la administración de la logística en el nivel de las empresas son muy escasos en Argentina. Para cubrir, parcialmente, estas carencias se diseñó una encuesta a grandes empresas realizada por FIEL (Fundación de Investigaciones Económicas de Latinoamérica), complementada con una serie de entrevistas a gerentes de logística y a operadores logísticos que actúan en tareas tercerizadas.

Según encuesta a un conjunto de empresas productoras y de transporte, el problema de los robos de mercaderías, los gastos de seguridad y las demoras aduaneras fueron señalados como problemas importantes. En contraste, la encuesta refleja la existencia del problema aunque con menor dramatismo para la mayoría de los encuestados.

La localización de los mercados de alimentos está en los grandes centros urbanos. La Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense componen el 49%; Córdoba el 8%; el litoral (con centro en Rosario) el 13%; el resto de la provincia de Buenos Aires el 12%; Cuyo (con centro en la ciudad de Mendoza) el 7,5%; el Noroeste el 6% y la Patagonia el 5,3%.

En los 90, el abastecimiento de estos productos se modificó dramáticamente por la introducción de hipermercados y cadenas de distribución supermercadistas internacionales. En el año 2000 los supermercados distribuyeron el 41% de los alimentos y se estima que participan con el 60% al 70% del total de la distribución minorista.

Desde el punto de vista de la logística de los productos de consumo masivo, los cambios en la distribución minorista determinaron cambios radicales en el abastecimiento desde los Productores.

En el caso de los alimentos secos, electrodomésticos y otros productos no perecederos todas las cadenas establecieron grandes plazas de distribución para el abastecimiento de sus bocas de expendio. Algunas, como Carrefour o Wal-Mart entienden la logística como una herramienta estratégica que permite la reducción de costos, incluso para los proveedores y que optimiza los procesos porque los fabricantes entregan en un solo lugar. En el caso de esta última, quiso imponer su modelo según el cual los proveedores manejan los stocks y son ellos mismos los que siguen las ventas a través del control de inventarios, pero los resultados de la estrategia fueron muy pobres. Parte de los servicios logísticos se tercerizaron hacia empresas proveedoras especializadas, mejorando la eficiencia de distribución y la consiguiente reducción de costos.

Los principales porcentajes de gastos logísticos en términos de las ventas totales, los resultados indican que los gastos de logística rondan el 6% mientras que los de comercialización alcanzan al 17,5%.

4.6. Tercerización de la logística de distribución en Argentina

Porcentaje de empresas sobre total de consultadas que tercerizan alguno o todos los servicios del Inbound	Sólo Algunos	Transporte	77%
		Almacenaje	18%
		Otros	18%
	Todos		14%
Porcentaje de empresas sobre total de consultadas que tercerizan alguno o todos los servicios del Outbound	Sí	Transporte de larga distancia	100%
		Transporte de la distribución	91%
		Almacenaje y preparación de pedidos	64%
		Otros	18%
	No		0%

4.7. Documentación requerida exportación Palmito al mercado Argentino

- Factura Comercial
- Conocimiento De Embarque (Bill of Lading)
- Declaración de Aduana

- Declaración de importación
- Requisito de Destino
- Certificado de Origen autorizado por la Asociación de Integración de América Latina

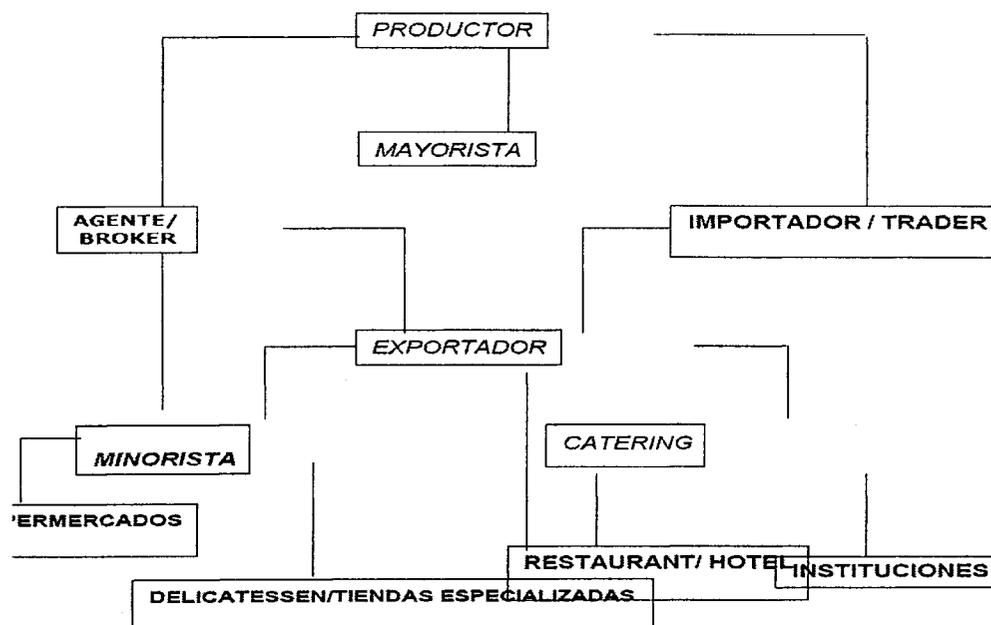
4.8. Estrategia de entrada y crecimiento

La estrategia de entrada y crecimiento al mercado Argentino se basa en la diferenciación de producto y en la realización de contratos de abastecimiento directamente con los supermercados que no realizan importaciones directas, además de tiendas especializadas, y de relaciones con el canal HORECA (Hoteles, restaurantes y catering).

Dentro del canal HORECA, destaca la oportunidad de ubicar el producto en las pizzerías debido a que existen varios locales que ofrecen pizza de palmito y Argentina es el sexto consumidor mundial de pizza.

El precio, calidad, marca y tipo de envase estarán de acuerdo a las exigencias y características de cada segmento del mercado (customización del producto).

DIAGRAMA DE FLUJO DE EXPORTACIÓN DE PALMITO



V. Investigación y análisis de Mercado

5.1. Clasificación Arancelaria

Partida	Descripción
2008.91.00	Palmitos

5.2. Informe sobre el mercado Argentino de Palmitos

La importación total de palmito ecuatoriano (Origen Ecuador 210 según nomenclatura SIMA), hacia Argentina en el año 2000, fue: Palmitos enteros USD 21.000.000 FOB (694 TEU), Trozos y mitades USD 2.000.000 FOB (80 TEU). El mercado argentino en sólo dos años se duplicó el volumen de las importaciones. En 1998, se embarcaron unos 350 contenedores, realizado por 70 importadores en total.

El palmito hace 10 años atrás era un producto de elite. Sólo lo consumía una escasa clase AB, y provenía de Paraguay, hoy la tendencia es la masificación, baja de precios y aumento de volumen y mayor diversidad de orígenes: Bolivia, Perú, y Brasil.

Según las estadísticas que lleva el Banco Central del Ecuador, en el año 2000, Argentina importaba más del 55% del total enviado al exterior desde el Ecuador, situación que por la posterior crisis sufrida por ese país, se encontraba totalmente retraída, hasta suspenderse casi totalmente durante el 2002 las exportaciones a este mercado. Hasta la fecha luego de la crisis el mercado ha venido en constante crecimiento.

5.3. Acuerdo de Complementación Económica

En materia comercial, existe entre Argentina y Ecuador el Acuerdo de Complementación Económica Nº 59 suscrito entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, estados parte del MERCOSUR, y Colombia, Ecuador y Venezuela, países miembros de la CAN (abril de 2005).

En este acuerdo se otorga al palmito ecuatoriano una preferencia arancelaria del 100 %.

ACE 59	ARGENTINA	BRASIL	PARAGUAY	URUGUAY
Productos Negociados	6942	6692	6760	6865
Nuevos Productos	5030	5126	467	1084
Preferencias con el 100%	1042	1252	1021	781
Aumento de las Preferencias con el 100%	948	1109	995	755

5.4. Derechos Arancelarios

Con el Acuerdo ACE 59, el palmito ecuatoriano queda exento del pago de aranceles de importación, ya que tiene una preferencia del 100 %, a diferencia de Colombia y Venezuela que tienen preferencias del 86 %.

Ítem	Descripción	Preferencia Anterior	Preferencia Actual	Preferencia 100%
20089100	Palmitos	80%	100%	01/01/05

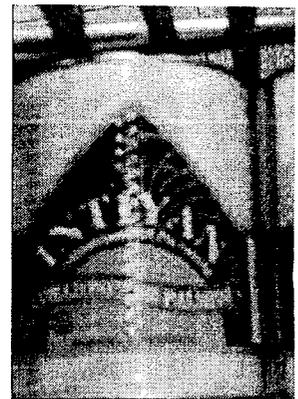
VI. Sistemas de comercialización usados para la venta de palmito ecuatoriano en Argentina

El palmito es comercializado por las grandes cadenas de supermercados, mediante importación directa. Los productos que son importados, no presentan diferencias entre sí independientemente de lugar de origen.

Como ejemplo de esta practica, anotamos el caso de Supermercados NORTE SA y Carrefour, quiénes a productos similares únicamente cambian la etiqueta y aplican diferentes precios, incluso dentro de la misma cadena de supermercados.

IMPORTADOR	MARCA	PRESENTACIÓN	PRECIO
Carrefour Argentina	INTIYAN	Corazones de Palmito 800 g.	9,19
Supermercados Norte SA	Bulnez	Palmito 800 g.	7,99
Supermercados Norte SA	Palmitos	Palmito 800 g.	10,99
Supermercados Norte SA	N	Palmito 800 g.	9,99
Supermercados Norte SA	Palmitos en trozos	Trozos 400 g.	3,67

La marca Intiyan y Norte no presenta ninguna diferencia de no ser por el precio y la etiqueta, ya que son fabricados por la misma empresa Inaexpo, elaborados con los mismos ingredientes y comercializados con 5 marcas propias de la cadena de supermercados para la presentación de 800 g.



En el caso del palmito de la marca Campagnola, tiene palmito originario de Bolivia y su precio por la lata de 800 g., es de 15,25 pesos; Sin presentar ninguna diferenciación de producto con los casos anteriores de Norte e Intiyan.

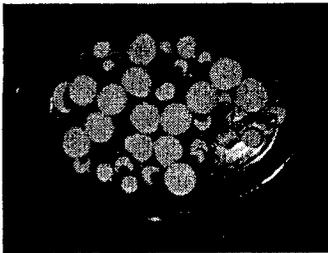
Igual situación sucede con las presentaciones de 400 g., destacando que el precio es superior en la marca palmitos, sin presentar ninguna diferenciación del producto.



El mayor número de presentaciones son de corazones de palmitos enteros, y la única presentación de palmito cortado, son trozos de palmito de diferentes diámetros y alturas, y en dónde el corazón del palmito está rodeada del pericarpio, tal como indica la figura y que se comercializa con la marca 1 de supermercados Norte SA. Y que tiene un precio inferior a similares presentaciones de 400 g., ya que es un subproducto industrial.



Ésta característica de que en el mercado se encuentra únicamente latas de palmito de tamaño diferente (como indica la figura), da la oportunidad a la empresa PAFSA, de ofrecer un palmito de corte diferente, uniforme de gran calidad, apto para la preparación de platos gourmet de creciente demanda.



Otros ejemplos de importación directa por parte de las cadenas de supermercados, anotamos a Coto que lo comercializa trozos de palmito con marca propia al precio de 7,99 pesos/800 g.: Ciudad de Lago y que es elaborado por Inaexpo; Y la marcas La Banda de palmitos enteros 10,55 pesos/800g., y "Palmito Frutas de Oro" a 12 pesos/800 g. Disco que lo comercializa con la marca Bennys con palmitos en rodajas de diferente tamaño que lo vende a 8,76 pesos/800 g., también elaborados por Inaexpo.

En el caso de supermercados más pequeños y de tiendas especializadas, se encuentran palmitos de otros orígenes como Perú y Bolivia, importados con la modalidad de agente importador y cuyo precio fluctúa entre 15 y 16 pesos/800 g., como por ejemplo la marca CAMSA originaria de Perú poseedora del trofeo de oro a la calidad que se vende a 16,90 pesos/800 g., y no se observa ninguna diferencia con los productos ya mencionados.

6.1. Plan de Marketing

La empresa debe considerar ciertos factores para introducir el palmito en un segmento de mercado para productos gourmet que se expendrán en los supermercados y demás canales de comercialización, de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes al determinar la percepción de valor por parte del consumidor.

6.2. Participación del mercado

Se estima una proyección de participación del mercado del 7 % del total de las exportaciones, logrando la venta de 2 contenedores/mes y un crecimiento anual del 5 % de las ventas.

6.3. Valor Nutricional

El palmito es reconocido como un vegetal de fácil digestión y bajo contenido graso, resalta su alto nivel de fibras digestibles, vitamina C, hierro y algunos aminoácidos esenciales. Se recomienda su consumo en tratamientos dietéticos debido a su alto contenido de fósforo y calcio. Estas cualidades deben ser comunicadas al consumidor como parte del Mix de marketing.

Composición nutricional del palmito		
Componentes	Contenido de 100 g de parte comestible	Valores diarios recomendados (basados en una dieta de 2000 calorías)
Calorías	27.50	300 g
Carbohidratos	2.60 g	
Ceniza	1.0 g	25 g
Fibra	0.70 g	66 g
Grasas (extracto etéreo)	0.60 g	
Humedad	91.70 g	
Proteína	4.10 g	60 mg
Acido ascórbico	13.99 mg	162 mg
Calcio	81.0 mg	5 000 IU
Caroteno	0.12 mg	125 mg
Fósforo	109.0 mg	18 mg
Hierro	1.50 mg	20 mg
Niacina	0.79 mg	1.7 mg
Riboflavina	0.12 mg	
Tiamina	0.04 mg	

6.4. Competencia

La competencia para la empresa sería de nivel medio, ya que contaríamos con la diferenciación de producto y el principal competidor que es el producto fresco no es posible conseguir en el mercado.

El origen de los productos competidores para la empresa, en primer lugar estaría los palmitos de origen ecuatoriano importados y comercializados por las grandes cadenas de hipermercados, con marcas propias de acuerdo al tamaño de las presentaciones. Luego

son los productos comercializados con marca Argentina originarios de Bolivia y Perú, siendo estos productos más caros que el de origen ecuatoriano a pesar de ser productos idénticos.

VII. Características del producto

Presentación: Al inicio del negocio, se plantea únicamente la importación de latas de 800 g, de corazones de palmito cortados con un diámetro de 2,5 cm. Y una altura de 0,5 cm., logrando la estandarización del tamaño

- El envase debe ser el adecuado para que resista las largas cadenas de distribución que los productos deben sufrir. Se utilizará el siguiente envase:

Lata, 800 g. de peso neto y 500 g de peso drenado.

La marca es sumamente importante puesto que en ella está implícita la imagen del producto, por lo que se registra una marca en el mercado local y se envía separaciones de color para que las etiquetas sean impresas en el lugar de origen con las modas y modismos exigidos por PAFSA.

El registro de la marca permite además del posicionamiento implícito, la diversificación de la cartera de productos comercializados por PAFSA ofrecidos con la marca ya registrada.

- En lo que a **etiqueta** se refiere Se incluye el contenido nutricional, el país de origen, el nombre de la empresa proveedora, el nombre del importador, la fecha de caducidad del producto, el peso neto y drenado del producto, características de diferenciación del producto, y recetas gourmet. Se utiliza el código de barras EAN 13.

7.1. Calidad del producto

La calidad está basada en la diferenciación del producto que toma en cuenta factores como el color, el diámetro o número de palmitos por lata, tamaño uniforme, etiqueta que con toda la información que exige la normativa con un plus adicional de información al consumidor.

Color El palmito debe ser color marfil ya que se lo considera de mejor calidad y no debe presentar manchas.

Tamaño El grosor del palmito que se va a ofrecer, mide 2,5 cm. de diámetro, requerido por el mercado; Esto implica, un número aproximado de 12 palmitos de 9 cm. de alto por lata de 800 g., (12 palmitos fraccionados, exclusivamente con diámetros similares, con cortes de 0,5 cm. de alto es decir 216 cortes de palmito.

Para el caso del producto proyectado de 2 Kg. Se ofrecerá la cantidad exacta de 540 rodajas de palmito uniforme.

Textura El palmito ecuatoriano, por provenir de una especie cultivada, su textura es más compacta y agradable que la variedad silvestre.

7.2. Precio

El precio a cobrar es un 25 % superior al promedio de productos similares de origen ecuatoriano, justificado en la diferenciación y mayor calidad de producto y servicio en la distribución. En la actualidad se cobraría 12,75 pesos/unidad. Cabe señalar que el costo de producción es mayor en 18 %, debido a la modificación del proceso.

7.3. Distribución

Normalmente, en el caso de productos en conserva como lo es el palmito, se realiza un contrato con una empresa empaquera exportadora que cumpla normas HACCP, en este caso la empresa "El Ensueño" de propiedad del Sr. Santiago Caamaño La empresa PAFSA viene a ser el agente importador tiene a cargo la política comercial del producto y se terceriza la comercialización y distribución, tal como se plantea en la hoja de costos.

A través de este sistema se venderá directamente a los supermercados y subdistribuidores quienes se encargan de colocar el producto en pequeñas tiendas. De igual manera se realizarán transacciones con el canal de distribución HORECA (hoteles, restaurantes y catering).

Se realizan convenios empresariales estratégicos con empresas distribuidoras de otras conservas (aceitunas, pepinillos, champiñones, etc.), y con empresas abastecedoras de pizzerías y de restaurantes de comida Light.

El esquema puede variar al realizar la importación directa, lo cuál requiere de una inversión muy alta en: costos de formación empresa, pago infraestructura, maquinaria y equipo, mano de obra. Por esta razón no se aconseja ya además del costo de capital inicial, los costos fijos serían demasiado altos para un solo producto y volumen de exportación.

7.4. Promoción

Coordinar ventas promocionales dirigidas al cliente como son: test market, es decir hacer degustaciones del producto en los puntos de ventas para dar a conocerlo y de esta manera educar al consumidor y adicionalmente incluir un descuento en la compra del producto.

- Resaltar las características diferenciales del producto en el etiquetado, en cuanto a calidad, variedad de cultivo, tamaño según clasificación y número exacto de rodajas por lata, producto seleccionado, controles de calidad.
- Certificaciones.

- Informar al consumidor acerca de la ventaja de consumir un producto proveniente de una variedad cultivada, amigable con el medio ambiente y que le otorga características de sustentabilidad.
- Se enviarán trípticos informativos con ventajas específicas para el canal HORECA.
- Establecer relaciones comerciales con escuelas de Gastronomía.
- Participar en ferias de Alimentos.
- Recetas en Etiquetas o Latas
- Demostraciones en Locales y Cupones
- Asistencia a y Debates sobre Cocina en Reuniones de Chef's
- Crónicas y Recetas en Periódicos, Revistas, Radio e Internet
- Esquema de Desarrollo Promocional sobre Producción, Variedades, Características del Producto, Atributos de Salud/Nutricionales, Información sobre Contactos.

7.5. Análisis de los Clientes

Nuestro producto está dirigido a personas de ambos sexos de 25 a 65 años que priorizan el consumo de productos naturales con un plus adicional, como es 0 % colesterol, y de gran calidad corroborada por certificados internacionalmente reconocidos.

En el caso del canal Horeca se procura la entrega de productos en tiempo y forma, por lo tanto se le entrega un servicio diferenciado y que procura mantener en el tiempo una relación permanente. En este punto destacan las pizzerías, restaurantes comida Light, y demás integrantes de este canal de comercialización.

Para los dos casos es indispensable la customización del producto, que en el inicio se plantea con única presentación de 800 g., y promocionando otros tamaños especiales para cada canal, se prevé promocionar presentaciones de 2 Kg. Para el canal Horeca, una vez presentado el producto inicial de 800 g. y de corroborar su aprobación por parte del consumidor.

Mediante agentes contratados con la empresa tercerizadora se llegará hasta el punto de distribución de supermercados minoristas de entre los que se destacan supermercados chinos y tiendas especializadas en productos gourmet, ya que la presencia de palmito ecuatoriano en estos comercios es casi nulo, encontrándose palmitos de mayor precio con orígenes provenientes de Perú y Bolivia esencialmente.

VIII. Análisis FODA

Fortalezas

No existen productos diferenciados en el mercado

Abastecimiento de materia prima durante todo el año

Gran capacidad instalada de esta industria

Producto relativamente nuevo a nivel mundial, cuyo ciclo de vida está en fase de crecimiento.

Control del Precio con marca propia
Posesión de activos intangibles
Crédito fiscal por anticipo pago IVA importación, que se compensa en el balance fiscal con el IVA cobrado al comprador.
Pocas barreras de entrada
Se puede diversificar la cartera de productos de PAFSA

Oportunidades

Excelente aceptación de la calidad del palmito ecuatoriano en los mercados internacionales
Productores estables
Zona agro ecológica apta para el crecimiento del sector
Industria amigable con el medio ambiente
Disminución de las restricciones de acceso al mercado a partir de la firma ACE 59 a partir del 01/01/2005
Historial de consumo del palmito ecuatoriano en Argentina
Tendencia creciente del consumo de palmito en Argentina luego de la crisis
Posibilidad de ampliar la participación de mercado
Disminución de la oferta mundial de palmito silvestre

Debilidades

Disminución de precios
Proceso productivo con alto nivel de desperdicio.
Dificultades en la provisión de envases de vidrio y hojalata por parte de la industria.
Cualidad diferenciadora de fácil imitación
Único proveedor al inicio del proyecto
A partir del ACE 59 nuevos importadores ingresarán al mercado, que anteriormente importaban palmito de otros orígenes.
Elevados costos logísticos y de comercialización

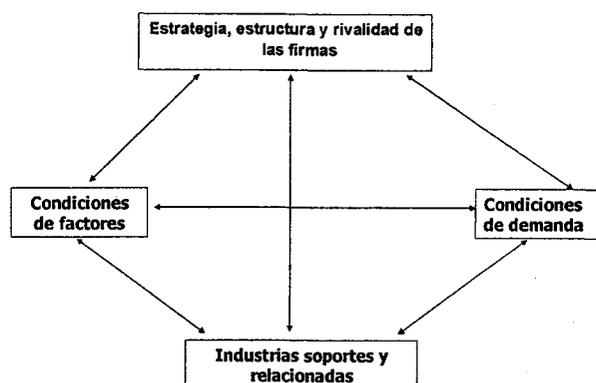
Amenazas

Elevado costo de flete marítimo, al pasar el canal de Panamá
Elevados costos financieros en dólares
Exigencias técnicas cambiantes
Elevado índice de calificación riesgo país que elevan los costos transaccionales y financieros.

8.1. Diamante de Porter

Con el fin de determinar las causas del desarrollo competitivo, se analizan a continuación los factores que Porter considera que impulsados internamente hacen que un país compita en el plano internacional. Particularmente en este caso Ecuador con la Industria del palmito, se analizarán los factores en los cuales consideramos que se cuenta con una ventaja competitiva.

DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS NACIONALES



Condiciones de los Factores

El país debido a su posición resulta ideal para el desarrollo del sector, que desde sus inicios tuvo un gran éxito en la fase de crecimiento y expansión, impulsada también por la calidad y disponibilidad de mano de obra y de tecnología adecuada a la evolución del ciclo de vida del producto.

Estrategia de las empresas estructura y competencia

Existe implementación de modelos de gestión eficiente, diseño organizacional dinámico y flexible y estrategias ganadoras practicadas dentro de este sector, el mejor ejemplo es el caso de Inaexpo, aunque no se puede hablar de clúster desarrollado, si existe integración y coordinación en la mayoría de esta industria. El problema de los nuevos competidores es lograr bajos costos que son generados por alcanzar producción de escala.

Condiciones de la Demanda

La demanda para el mercado Argentino se centra principalmente en Buenos Aires, capital Federal, no siendo excluyente el desarrollo de nuevos mercados en el interior del país motivados por demanda desatendida y en los que se puede lograr mejores precios. La demanda además se ve fuertemente condicionada con el consumo de hoteles y restaurantes, que en la actualidad se ve acrecentada por el auge turístico.

Industria de Soporte y relacionadas

Por su parte el Gobierno a través de la CORPEI, tiene programas de apoyo a la exportación de productos no tradicionales como el palmito. También interviene el Ministerio de Agricultura, CUPROPAL (Asociación de cultivadores y procesadores de palmito), la Cámara de exportadores entre las más importantes.

Potenciales nuevos competidores

Los potenciales nuevos competidores podrían ser empresas ecuatorianas que realicen integración vertical de su labor y convertirse en productores exportadores, influenciados

por la disminución de aranceles implementada con la ACE 59. De otros orígenes el riesgo es menor debido a mayores costos de producción, tamaño de la oferta, desarrollo y evolución de la industria con productos de poco valor agregado y sin diferenciación particular.

Generalmente el palmito proveniente de otros orígenes como Perú y Bolivia, es originario de palmito silvestre, aunque la tendencia es hacia la domesticación de variedades de cultivo y siembras tecnificadas.

Competidores del mercado actual: en la actualidad existen competidores grandes de los cuales se ha identificado como importante Inaexpo, ya que su producto es de gran calidad y obtenido a bajo costo gracias a la producción de escala.

Sustitutos

Los productos sustitutos podrían ser hortalizas frescas u otras hortalizas enlatadas, aunque es una desventaja media ya que no se consideran sustitutos perfectos.

IX. Costos

Los resultados de una encuesta realizada a importadores, confirman que en el circuito de las empresas de la Argentina los costos logísticos se han ajustado reduciéndose el peso de productos finales y se ha optado por la Tercerización de los servicios aunque las empresas todavía mantienen un 30% de los costos logísticos bajo administración propia.

En cuanto a los operadores logísticos, actúan especializados por sector y son empresas medianas. Los resultados indican que los gastos de logística rondan el 6% mientras que los de comercialización alcanzan al 17,5%. Estos datos son consistentes con los que surgen de las encuestas realizadas.

Costos/unidad de Producto 800 g.

Concepto	Costo
Costo de Producción	0,72
Costo Industrialización	0,54
Costo Total	1,26

Reintegro:	5	% FOB
Gastos bancarios y financieros:	3	% FOB
Despachante de aduana:	1,5	% FOB
Arancel CORPEI	0,15	% FOB
Utilidad:	32	% FOB

$$\text{Precio FOB} = 1,26 / (1 + 0,05 - 0,015 - 0,03 - 0,32 - 0,0015)$$

Precio FOB/Unidad 800 g. = 1,84 usd.

Costos de Importación

FOB	37536
FLETE	2627
SEGURO	375
CIF	40538
DERECHOS DE IMPORTACIÓN	-
TASA ESTADÍSTICA 0,5%	202,69
BASE IMPOSITIVA	40740,69
IVA 21%	8555,54
IMPUESTO GANANCIAS 3 %	1222,22
IVA ADICIONAL 10%	4053,8
ANTICIPO IMPUESTOS I.B. 1 %	405,38
TOTAL	54977,63

Costos Posteriores a la Importación

Costo total	54977,63
Tramitación Portuaria	1256,678
Freight forwarder	608,07
Carta de crédito	608,07
Daños y pérdidas	636,44
Total	58086,88

COSTO UNITARIO 58086,88/20400= 2,847 usd./unidad, 8,54 pesos argentinos

Precio Venta/unidad= 4,25 usd., 12,75 pesos

Costo de comercialización 17,5 % CIF	= 7094,15
Costo logísticos 6 % CIF	= 2432
Costo Final Contenedor 20 pies	= 67613,03
Costo Final Unitario	= 3,314 usd, 9,94 pesos

Beneficio/unidad: 2,81 pesos (22%)

Los costos de comercialización y costos logísticos de producto incluyen mano de obra, transporte y almacenaje. Dentro de los costos laborales se incluyen: gerente general, 4 agentes vendedores, 1 contadora, 1 secretaria.

Crédito Fiscal

En la siguiente tabla, se presentan los beneficios adicionales generados por el crédito fiscal del pago IVA, establecido por contenedor de producto y que representan un porcentaje de 6,55 %. Por lo que el beneficio final es del 28,55 %.

IVA IMPORTACIÓN	12609,34
IVA COBRADO CONSUMIDOR	18288,6
BENEFICIO CREDITO FISCAL usd.	5679,6

9.1. Cuadro de Resultados

AÑO	0	1	2	3
Ingresos				
- ítem l ingresos	2217092,4	2327947,02	2444344,37	2566561,58
Egresos				
- ítem l egresos	1622712,22	1703847,83	1789040,22	1878492,23
Resultados antes impuestos	594380,18	624099,19	655304,5	688069,36
Utilidad Neta/Año	404178,52	424387,4	445606,822	467887,16

Nota: Se hacen los descuentos de los pagos impositivos realizados y recupero IVA.

9.2. Cash Flow

AÑO	0	1	2	3	4	5
Inversión registro demarca	5000					
Inversión Equipo/Mobiliario	4000				4000	
Capital de Trabajo	135226	141987,3	149086,6	156540,9	164368	172586,4
FLUJO DE FONDOS	144226	404178,52	424387,4	445606,8	467887,16	491281,518
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO		117965,2	393266	682331,9	981851,06	1300546,18

Por la concepción de la empresa, no se realizan inversiones en activos fijos, sino que es una entidad que articula las transacciones necesarias para obtener el producto deseado en las que terceriza todo el proceso de producción, transformación y transporte hacia los centros de distribución.

Se realizan inversiones en activos intangibles como el caso de la inscripción de la marca y en la creación de protocolos de producción.

Se toma como supuesto que los cobros de venta demoran 30 días posteriores a la entrega del producto, establecido en los contratos, y que le confiere liquidez al esquema de ventas utilizado.

X. Conclusiones

- La importación de palmito resulta viable, ya que el producto se encuentra en fase de crecimiento dentro del mercado argentino.
- El mercado ofrece productos similares sin mayor valor agregado. Tallos enteros, corazón de palmito, rodajas, y trozos de palmito.
- Al no poseer activos se disminuyen las barreras de salida del mercado.
- La obtención de marca resulta primordial para el posicionamiento del producto y para futura expansión de la empresa PAFSA y se convierte en un activo intangible.
- El palmito ecuatoriano es más barato que productos similares de otros orígenes.
- Se puede tercerizar los procesos en la cadena de valor de este producto.
- Condicionante fundamental es la realización de contratos con los proveedores y con los compradores.
- La mayoría del palmito que se expende en las cadenas de supermercados, son importados por el mismo supermercado y con marcas propias.
- Argentina ha sido un comprador permanente del palmito ecuatoriano con la única excepción de la crisis del 2002.

XI. Anexos

Anexo I : GUIA TECNICA DEL CULTIVO

1. NOMBRE CIENTIFICO *Bactris gasipaes* H.B.K.

2. SINONIMIA Y NOMBRES VULGARES Chontaduro, palmito, chonta, pejibaye, pupunha (Brasil).

3. VARIETADES domesticada del genero *Bactris*

4. EXIGENCIAS DEL CULTIVO

4.1 Agroecológicas

Clima: Cálido húmedo

Temperatura: 24 - 28°C

Heliofanía: 1000 horas de luz anual.

Humedad: 80 – 90%

Pluviosidad: 2000 - 4000 m

Altitud: 0 - 600 msnm.

Formación ecológica: Bosque húmedo y muy húmedo tropical

4.2 Requerimientos edáficos

Textura: Textura media, franco arenoso permeables.

Acidez: 6.0 - 7.0 (tolera ligeramente la acidez del suelo).

Topografía: Plana.

5. SISTEMA DE PROPAGACIÓN

5.1 Semilla: Semilla, semilleros, viveros, pilonera.

5.2 Hijuelos: Derivados de la planta madre.

6. SIEMBRA

6.1 Material de siembra: Plantas vigorosas, sanas, procedentes de la pilonera; se recomienda plantas de dos años y medio de edad.

6.2 Distancia de siembra: 2 x 1 m

6.3 Densidad de plantas: 5000 plantas/ha

6.4 Epoca de plantación: Al inicio del período de lluvias.

6.5 Orientación : Este a Oeste.

7. ETAPAS DEL CULTIVO

7.1 Desarrollo de la plantación: 18 meses

7.2 Inicio de la cosecha: 18 – 22 meses

7.3 Vida económica: Perenne.

8. TECNICAS DE CULTIVO

8.1. Selección del terreno: Plano (si requiere riego).

8.2. Preparación del terreno: Limpieza, deshierba.

8.3. Fertilización de fondo 50 g/planta de súper fosfato triple al momento del trasplante. 20 Kg./ha de urea cada tres meses

8.4. Trasplante: Planta de dos y medios años.

8.5. Control de malezas: Siembra de leguminosas forrajeras o manual.

8.6. Control de riego: Sub foliar.

8.7. Deshijos: Cuatro, se eliminan los nacidos en la parte aérea y los que crecen en dirección a las hileras.

9. FITOSANIDAD Y FISIOPATIAS

9.1 Plagas

Insectiles

Nombre común Nombre científico Tratamiento

Picudo de la caña *Metamasius* sp. Trampas

Picudo del cocotero *Rhynchosporus palmarum* sp. Trampas

9.2 Enfermedades.

Fungales

Nombre común Nombre científico Tratamiento Dosis

Antracnosis en almácigo *Colletotrichum* sp. Mancozeb 0.25%

Mancha amarilla de las hojas *Pestalotiopsis* sp. Propineb 1.5 kg/ha

Mancha negra *Colletotrichum* sp. Mancozeb 0.25%

10. COSECHA

10.1 Época: A la madurez fisiológica Cuando los brotes alcancen 16 - 18 cm de ancho en su base. Desde la segunda cosecha se pueden obtener tallos comerciales cada 10 meses.

10.2 Tipo: Manual, depositando el fruto en recipientes que contengan en su interior acolchados de papel, viruta, etc. El corte se efectúa a 40 cm desde el suelo Se corta el extremo superior o follaje. Se eliminan las tres envolturas o capas externas, dejando solamente dos que le servirán de protección del palmito industrial en el transporte. La longitud del palmito cosechado debe ser de 70 cm, colocado bajo sombra.

11. RENDIMIENTOS

12. MANEJO POST COSECHA

12.1. Recolección y transporte: Al granel.

12.2. Recepción en planta: Máximo 48 horas después de cortado.

12.3. Selección: Por grosor de tallo.

12.4. Limpieza: Eliminación de la corteza.

12.5. Clasificación: Eliminación de tallos o partes oxidadas.

12.6. Corte: De acuerdo a altura de lata o frasco, polietileno.

12.7. Empaque: En conserva en lata, frasco o polietileno.

Anexo II Exportaciones de palmito por país de destino

ECUADOR: EXPORTACIONES DE PALMITO		
PAISES DE DESTINO - 2005		
PAIS	VALOR FOB (MILES USD)	PARTICIPACION %
Francia	17.162,33	43,09
Argentina	6.288,13	15,79
Chile	3.545,20	8,9
Estados Unidos	2.838,23	7,13
España	2.694,75	6,77
Canadá	2.553,68	6,42
Venezuela	1.939,25	4,87
Israel	899,29	2,26
Uruguay	372,37	0,94
Italia	282,97	0,72
Bélgica	255,79	0,65
Alemania	187,53	0,48
Marruecos	159,6	0,41
Holanda (Países Bajos)	146,51	0,37
Reino Unido	91,25	0,23
Colombia	85,33	0,22
México	75,96	0,2
Luxemburgo	68,48	0,18
Argelia	52,41	0,14
Libano	35,75	0,09
Finlandia	34,76	0,09
Suiza	27,15	0,07
Perú	20,81	0,06
Nueva Zelanda	9,65	0,03
Egipto	5,78	0,02
Paraguay	3,34	0,01
Total	39.836,30	100,14

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: CORPEI - CICO