PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

PLAN DE TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

"PLAN DE EXPORTACIÓN DE MORINGA ORGÁNICA EN POLVO DESDE UNA FINCA UBICADA EN PEDRO VICENTE MALDONADO, PROVINCIA DE PICHINCHA, ECUADOR, HACIA EL MERCADO EUROPEO"

CRISTIAN DAVID FLORES PADILLA

DIRECTOR: PHD. FABIÁN CUEVA BRITO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIAS DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL

QUITO. MARZO – 2026

DIRECTOR Y LECTOR

Director: PHD, Fabián Cueva

Lector: PHD, Lorena Herrera Vinelli

AGRADECIMIENTO

Al llegar al final de este proceso, es imposible no mirar hacia atrás y reconocer que este trabajo no es solo el resultado del esfuerzo personal, sino también de todo el apoyo que hubo detrás en cada etapa.

A mis padres, por todo lo que han dado para que este momento sea posible. Por el sacrificio silencioso de cada día, por confiar en mis decisiones y por estar presentes en cada momento importante de este camino. Sin su apoyo este título no existiría.

A mis hermanas, por ser las compañeras de vida que son, por los ánimos en los momentos difíciles, por celebrar cada pequeño avance como si fuera propio y por hacer que el camino se sintiera menos solo. Su cariño estuvo presente en cada etapa de este proceso.

A mis amigos y compañeros, por acompañar este camino con buena energía, por los momentos compartidos dentro y fuera de la universidad y por hacer más llevadera cada etapa de este proceso.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres y hermanas, que han sido el pilar de todo lo que he construido hasta hoy.

A mis padres, por enseñarme que el esfuerzo siempre tiene recompensa, por los valores que me dieron desde pequeño y por nunca dejar de creer en mí incluso cuando el camino se complicó. Todo lo que soy tiene su origen en lo que ustedes construyeron.

A mis hermanas, por el cariño genuino de siempre, por estar ahí en los momentos en que más lo necesité y por ser una razón constante para seguir adelante. Este logro también es de ustedes.

TABLA DE CONTENIDO

DIRECTOR Y LECTOR ii

AGRADECIMIENTO iii

DEDICATORIA iv

TABLA DE CONTENIDO v

ÍNDICE DE TABLAS ix

ÍNDICE DE FIGURAS x

INTRODUCCIÓN 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2

OBJETIVOS 2

OBJETIVO GENERAL 2

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 2

RELEVANCIA DEL ESTUDIO 3

DISEÑO METODOLOGICO 3

1. CAPÍTULO I: MARCO TEORICO 5

1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 5

1.1.1. Comercio Internacional y comercio exterior 5

1.1.2. La exportación como estrategia de internacionalización 6

1.1.3. Teoría de la ventaja absoluta 7

1.1.4. Teoría de la ventaja comparativa 7

1.2. PLAN DE EXPORTACIÓN 8

1.2.1. Elementos del plan de exportación 8

1.2.2. Requisitos de exportación 10

1.2.3. Certificaciones Orgánicas 11

1.2.4. Certificado fitosanitario 11

1.3. ACCESO AL MERCADO DE LA UNIÓN EUROPEA 12

1.3.1. Relación comercial entre Ecuador y la Union Europea 12

1.3.2. Producción Orgánica y regulación europea 13

1.3.3. Requisitos fitosanitarios y de control para productos vegetales 13

1.4. LA MORINGA COMO PRODUCTO EXPORTABLE 14

1.4.1. Características de la moringa 14

1.4.2. Cultivo y producción 14

1.4.3. Procesamiento en polvo 15

1.4.4. Beneficios nutricionales 15
1.4.5. Usos comerciales 16
2. CAPITULO II: DIAGNÓSTICO 17
2.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO 17
2.1.1. Análisis PESTEL 17
2.1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter 24
2.1.2.1. Poder de Negociación de los Clientes 24
2.1.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores 25
2.1.2.3. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutivos 25
2.1.2.4. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores 25
2.1.2.5. Rivalidad de los Competidores Actuales 26
2.1.3. Competencia 27
2.1.4. Barreras de Entrada 28
2.1.5. Matriz EFE 29
2.2. DIAGNÓSTICO INTERNO 30
2.2.1. Antecedentes de la Finca 30
2.2.2. Ubicación Geográfica 31
2.2.3. Hectáreas 32
2.2.4. Condición de la Finca 32
2.2.5. Procesos Productivos 33
2.2.6. Portafolio de Productos 34
2.2.7. Mano de Obra 35
2.2.8. Certificaciones 36
2.2.9. Matriz EFI 37
2.3. MATRIZ FODA Y SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO 38
3. CAPITULO III: PROPUESTA 41
3.1. ESTUDIO DE MERCADO 41
3.1.1. Tamaño de Mercado 41
3.1.2. Segmento de Mercado 42
3.1.2.1. Nexira (Distribuidor de Ingredientes Naturales) 42
3.1.2.2. Biocoop (Cadena de Supermercados Orgánicos) 43
3.1.3. Las 5Ps 45
3.1.3.1. Producto 45
3.1.3.2. Precio 46
3.1.3.3. Plaza 47
3.1.3.4. Promoción 48

3.1.3.5. Persona 49
3.2. ESTUDIO TÉCNICO 50
3.2.1. Localización del Proyecto 50
3.2.2. Capacidad de Producción 50
3.2.3. Figura Jurídica 51
3.2.4. Ingeniería del Proyecto 52
3.2.4.1. Distribución de la Planta 52
3.2.4.2. Equipamiento e Insumos 52
3.2.5. Proceso de Producción del Polvo de Moringa 53
3.2.5.1. Cosecha de la Hoja 53
3.2.5.2. Clasificación y Lavado 53
3.2.5.3. Secado Controlado 54
3.2.5.4. Molienda y Tamizado 54
3.2.5.5. Control de Calidad 54
3.2.5.6. Empaque y Almacenamiento 55
3.2.5.7. Capital Humano 55
3.2.6. Requisitos Nacionales de Exportación 56
3.2.6.1. Requisitos para Exportar desde Ecuador 56
3.2.6.2. Régimen de Exportación 56
3.2.6.3. Documentación Pre-Embarque 56
3.2.6.4. Documentación Post-Embarque 57
3.2.7. Requisitos Internacionales 57
3.2.7.1. Requisitos para Ingresar Productos Orgánicos a la UE – Francia 57
3.2.8. Nomenclatura Arancelaria 58
3.2.9. Aranceles 58
3.2.10. Forma de Pago 58
3.2.11. Logística Internacional 59
3.2.11.1. Incoterm 59
3.2.11.2. Transporte y Distribución 59
3.2.11.3. Seguro de Carga 60
3.3. ESTUDIO FINANCIERO 61
3.3.1. Inversión 61
3.3.2. Activos Fijos 61
3.3.3. Depreciaciones de Activos Fijos 62
3.3.4. Gastos Preoperativos 62
3.3.5. Gastos de Ventas 63

3.3.6. Gastos de Administración 63
3.3.7. Ventas por Producto 64
3.3.8. Costo de Ventas 65
3.3.9. Estado de Resultados 66
3.3.10. Indicadores Financieros 67
CONCLUSIONES 68
RECOMENDACIONES 70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta del diseño metodológico 4
Tabla 2. Esquema de recolección de datos 4
Tabla 3. Resumen de análisis PESTEL para Moringa 593 23
Tabla 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter para Moringa 593 26
Tabla 5. Competencia internacional referencial para Moringa 593 28
Tabla 6. Matriz EFE para Moringa 593 29
Tabla 7. Portafolio Actual de Moringa 593 35
Tabla 8. Matriz EFI 38
Tabla 9. Matriz FODA 39
Tabla 10. Propuesta de precios de exportación por volumen 47
Tabla 11. Estimación de capacidad de producción de polvo de moringa 51
Tabla 12. Distribución de espacios del proyecto 52
Tabla 13. Capital humano requerido para la operación exportadora 55
Tabla 14. Requisitos de acceso al mercado europeo para polvo de moringa orgánica 57
Tabla 15. Ruta logística de exportación Moringa 593 – Francia 60
Tabla 16. Inversión 61
Tabla 17. Activos fijos 62
Tabla 18. Depreciaciones 62
Tabla 19. Gastos Preoperativos 62
Tabla 20. Gastos de Ventas en USD 63
Tabla 21. Gastos Administrativos en USD 63
Tabla 22. Ventas 64
Tabla 23. Costo de Ventas por Kilogramo 65
Tabla 24. Costo de ventas proyectado a 5 años 66
Tabla 25. Estado de resultados 66
Tabla 26. Indicadores Financieros 67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Finca Orgánica Magaly Marilu 33
Figura 2. Productos de polvo de moringa orgánica 35
Figura 3. Certificaciones orgánicas de Moringa 593 37
Figura 4. Sitio web de Nexira 44
Figura 5. Sitio web de Biocoop 44
Figura 6. Presentación del producto para exportación B2B 45
Figura 7. Canal de distribución 48
Figura 8. Proceso de producción del polvo de moringa orgánica 53

INTRODUCCIÓN

Ecuador tiene una riqueza agrícola enorme que muchas veces no se aprovecha bien. Hay productos con propiedades excepcionales que se cultivan en distintas regiones del país pero que pocas veces llegan a mercados internacionales, no porque la calidad no exista, sino porque falta el puente entre producir bien y exportar bien. Ese es exactamente el problema que motiva este trabajo.

La moringa es uno de esos productos. Cultivada desde hace años en Pedro Vicente Maldonado por Moringa 593, una finca orgánica certificada de la provincia de Pichincha, la moringa oleífera tiene un perfil nutricional difícil de igualar: contiene vitaminas, minerales, proteína vegetal completa y antioxidantes en concentraciones que han llamado la atención del mercado europeo de suplementos naturales, que en los últimos años ha crecido de manera sostenida impulsado por consumidores cada vez más interesados en ingredientes orgánicos y de origen vegetal.

Este trabajo nació de una pregunta concreta: ¿Es viable exportar moringa orgánica en polvo desde Moringa 593 hacia Europa? Para responderla no bastaba con decir que el producto es bueno o que hay demanda. Hacía falta analizar el entorno real, las exigencias del mercado de destino, la situación actual del proyecto y los pasos técnicos necesarios para que la exportación sea posible. Francia fue el mercado elegido porque los datos lo justifican. Importa entre 15 y 20 toneladas de polvo de moringa al año, tiene el segundo mercado orgánico más grande de Europa y a diferencia de Alemania, no está tan saturado por proveedores de India y África. Para un primer intento exportador, es el punto de entrada más realista

El trabajo tiene tres partes. La primera es el marco teórico: comercio internacional, exportación y características de la moringa. La segunda es el diagnóstico: se analiza la situación actual de Moringa 593 y del entorno europeo usando PESTEL, Porter y las matrices EFE, EFI y FODA. La tercera es la propuesta con estudio de mercado, técnico y financiero.

La intención es que este trabajo le sea útil a Moringa 593 y pequeños exportadores de forma concreta, para guiarse fácilmente y puedan comenzar con actividades de exportación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ecuador tiene tierra fértil, clima variado y productos agrícolas con potencial real en mercados externos. Pero el país sigue vendiendo afuera básicamente lo mismo de siempre: petróleo, banano y cacao. Esa dependencia no es solo un problema económico, también deja fuera a productos que ya se cultivan aquí y que podrían tener buena acogida en otros mercados.

Europa lleva años con una tendencia creciente hacia productos naturales y orgánicos. Eso no es una moda pasajera: hay estudios de mercado que lo documentan y cifras de importación que lo confirman. Dentro de esa demanda, la moringa aparece como un producto interesante porque tiene propiedades nutricionales reconocidas y se puede comercializar en polvo, que es una presentación práctica y bien posicionada en el segmento de suplementos.

El problema real no es la falta de producto. Es que muchos productores ecuatorianos no saben cómo exportar: desconocen los requisitos del país de destino, no tienen una estrategia clara y no cuentan con una guía que los oriente en el proceso. En Pedro Vicente Maldonado hay fincas con condiciones para producir moringa, pero sin ese plan concreto la producción se queda en el mercado local. Por eso, este trabajo busca elaborar un plan de exportación de moringa orgánica en polvo que ayude a identificar oportunidades reales en el mercado europeo y establezca los pasos básicos para lograrlo.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Exportación de moringa orgánica en polvo desde una finca ubicada en Pedro Vicente Maldonado, provincia de Pichincha, hacia el mercado europeo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el marco teórico de la investigación.
- Analizar la situación actual de la finca.
- Identificar oportunidades en el mercado europeo.
- Diseñar una propuesta de plan de exportación.

RELEVANCIA DEL ESTUDIO

El presente estudio se desarrolla en un contexto donde la demanda internacional por productos orgánicos y naturales crece de manera sostenida, lo que representa una oportunidad concreta para que Ecuador amplíe su oferta exportable más allá de los productos tradicionales. El mercado europeo de suplementos alimenticios fue valorado en USD 15 mil millones en 2020 y se proyecta que crezca al 5,5 % anual hasta 2027, lo que confirma que hay espacio real para nuevos proveedores de ingredientes como la moringa (CBI, 2022).

Elaborar un plan de exportación no solo implica diseñar una estrategia para comercializar un producto en el mercado internacional, sino también proponer acciones que permitan aprovechar de mejor manera los recursos agrícolas disponibles y generar un valor agregado dentro del país, de esta forma se contribuye al fortalecimiento del sector productivo y la diversificación de las exportaciones ecuatorianas.

La investigación también tiene relevancia en el ámbito local. Pedro Vicente Maldonado es un cantón con potencial agrícola que pocas veces llega a convertirse en exportación real. Analizar cómo un proyecto como Moringa 593 puede participar en mercados internacionales contribuye a entender cómo el sector agrícola de zonas como esta puede generar valor más allá de la producción primaria (ProEcuador, 2021).

DISEÑO METODOLOGICO

El presente plan de exportación de moringa orgánica en polvo se desarrolla mediante un análisis descriptivo basado en la recopilación y sistematización de información relevante sobre el producto, el mercado de destino y la situación actual de la finca.

La investigación tiene un enfoque mixto, ya que combina datos cualitativos relacionados con la demanda internacional, la oferta del producto y los requisitos de exportación hacia Europa, con datos cuantitativos provenientes de estadísticas de comercio, precios de mercado y proyecciones financieras.

El diseño del estudio es transversal, porque la información se recopila en un período específico de tiempo, y no experimental, ya que no se manipulan variables sino que se analiza información existente de fuentes primarias y secundarias.

Tabla 1. Propuesta del diseño metodológico

Factor	**Tipos**
Tipo de estudio	Descriptivo
Tipo de diseño	Transversal
	Estudio de caso
	Mixto
	No experimental

Tabla 2. Esquema de recolección de datos

Tipo de Fuente	**Fuente**	**Técnica de recolección**	**Instrumento**	**Procesamiento de datos**
Secundaria	Libros, artículos, informes	Investigación documental	Notas Bibliográficas	Resumen narrativo, tablas, figuras
Primaria	Operaciones de la finca	Observación	Notas de campo	Comparación y análisis de datos
Primaria	Productores	Entrevistas	Guía de entrevista	Resumen narrativo

1. CAPÍTULO I: MARCO TEORICO

1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1.1. Comercio Internacional y comercio exterior

El comercio internacional es, básicamente, el intercambio de bienes y servicios entre distintos países, siempre bajo un conjunto de reglas pensadas para que todo funcione de manera más ordenada y predecible. Según la Organización Mundial del Comercio, su trabajo central es encargarse de esas reglas entre naciones y hacer que todo fluya de la forma más estable, libre y sin sobresaltos posible. Así, queda claro que el comercio internacional no se limita a vender fuera del país; también implica actuar en un marco regulado por acuerdos, instituciones y un conjunto de normas y acuerdos compartidos (OMC, 2015).

Desde el punto de vista económico, el comercio internacional les permite a los países ampliar sus mercados y explotar mejor lo que tienen. El Fondo Monetario Internacional señala que el comercio contribuye al crecimiento económico y a la estabilidad, y que gracias a la ventaja comparativa, ese intercambio puede elevar el nivel de vida de los que participan. Y no se trata solo de vender bienes. El comercio internacional puede traer consigo inversión, transferencia de conocimiento y mejoras en productividad que quedan en los países que participan (FMI, 2009; FMI, 2026).

En cambio, cuando se habla de comercio exterior, se refiere a cómo un país se mete en ese juego internacional. El comercio internacional describe la dinámica global, mientras que el comercio exterior se enfoca más en lo que exporta e importa un país, cómo se arma esa estructura y qué vínculos crea con otros mercados. Esta diferencia es clave para esta tesis, porque aquí no se habla del comercio mundial de manera abstracta, sino de si un producto ecuatoriano puede llegar a un mercado en concreto, que en este caso es la Unión Europea (OMC, 2015; FMI, 2026).

En el caso ecuatoriano, el comercio exterior tiene un valor especial porque puede ayudar a diversificar la oferta exportable. Cuando un país depende demasiado de unos pocos productos tradicionales, sus oportunidades de crecimiento se limitan. Por eso, la búsqueda de productos no tradicionales con valor agregado se vuelve importante para fortalecer la competitividad y abrir nuevos espacios en el mercado internacional.

Desde esta perspectiva, la moringa puede analizarse como un producto con potencial exportador dentro de una estrategia de diversificación de las exportaciones ecuatorianas. En este contexto, el comercio exterior actúa como un vínculo entre una producción agrícola local y mercados internacionales con demanda de productos orgánicos y de valor agregado, como ocurre en la Unión Europea (FMI, 2009; FMI, 2026).

1.1.2. La exportación como estrategia de internacionalización

Una de las maneras más directas de acceder a los mercados internacionales por parte de las empresas o unidades productivas es la exportación. En términos simples, es la venta de bienes o servicios a compradores fuera del país de origen. Exportar no es simplemente sacar un producto al exterior, es una decisión estratégica de crecimiento, de búsqueda de mercados nuevos, de adaptación a nuevas condiciones de competencia. Precisamente Trade.gov señala que el plan de exportación es el primer paso hacia el éxito internacional, lo que evidencia que la exportación requiere planificación y visón anticipada. (Trade.gov, 2018).

Exportar no es sólo tener algo que vender, muchas veces se piensa eso, pero es mucho más que eso. Intervienen también el empaque, el etiquetado, la documentación, la logística, el mercado de destino y requisitos específicos de cumplimiento. De modo que la exportación es un proceso más complejo que implica que el producto debe satisfacer unas condiciones externas que no siempre son las mismas que las del mercado interno. (U.S. Department of Commerce, 2015).

Otra razón por la que la exportación es importante es que permite una internacionalización gradual. No siempre hace falta que una empresa abra operaciones en otro país para comenzar a participar en el comercio internacional; muchas veces exportar es precisamente la primera vía de entrada. Eso la vuelve una opción especialmente útil para unidades productivas pequeñas o medianas que buscan crecer paso a paso y explorar mercados externos sin asumir, desde el inicio, una estructura demasiado compleja. (U.S. Department of Commerce, 2015).

La exportación, en este contexto, funciona como el vínculo entre la realidad productiva de Moringa 593 y una oportunidad comercial más amplia. Sin ese puente, el producto permanece en el mercado local; con él, puede convertirse en una propuesta viable para un comprador europeo que valora exactamente lo que la finca puede ofrecer (Trade.gov, 2018; U.S. Department of Commerce, 2015).

1.1.3. Teoría de la ventaja absoluta

Según la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith, los países deben especializarse en la producción de aquellos bienes en los que tengan una ventaja en términos absolutos respecto de otros países. Si bien es una teoría antigua, continúa siendo válida ya que ayuda a comprender una idea sencilla del comercio internacional como es la especialización. Así, si una economía está en mejores condiciones de producir un determinado bien, lo razonable es que lo produzca e intercambie con otras economías ese bien por aquellos otros que le resulta menos conveniente producir (OMC, 2015; FMI, 2009).

Actualmente esa idea se puede ampliar. La eficiencia está condicionada no sólo al trabajo empleado, sino también a factores como el clima, los recursos, la tecnología, la organización productiva o la experiencia técnica. De ahí se puede inferir que unas regiones, empresas o fincas determinadas pueden tener mejores condiciones que otras para el desarrollo de un determinado producto. En este caso, si una finca cuenta con condiciones apropiadas para la moringa y además puede transformarla en polvo, entonces existe una base para hablar de una especialización productiva con sentido comercial. (FMI, 2009; Trigo et al., 2021).

La ventaja absoluta, aplicada a este caso, no implica que Ecuador domine el mercado mundial de moringa, sino que la finca tiene condiciones favorables que justifican analizar su potencial como exportadora. Eso es suficiente para construir un argumento de partida coherente con la investigación (FMI, 2009; Trigo et al., 2021).

1.1.4. Teoría de la ventaja comparativa

David Ricardo, mediante la teoría de la ventaja comparativa de explicar el comercio internacional, demuestra que un país puede obtener beneficios del comercio, aunque no sea el país más eficiente produciendo todos los bienes. No se trata de ser absolutamente mejor en todo, sino de encontrar aquella en la que se es relativamente más eficiente o se tiene un menor costo de oportunidad. Precisamente el FMI, (2009) resalta que el comercio puede aumentar el nivel de vida de ambas economías participantes gracias a la ventaja comparativa.

Es muy práctica esta teoría para los países en desarrollo, porque no es preciso estar especializado en todos los sectores para poder competir internacionalmente. Lo relevante es identificar en qué productos se puede sacar mejor partido de los recursos y construir

una oferta competitiva en torno a eso. Es decir, bajo la ventaja comparativa se pueden concebir posibilidades reales aun cuando no haya ninguna posición de liderazgo global en el mercado. (FMI, 2009; FMI, 2026).

Lo que interesa de esta teoría para el trabajo es que valida la posibilidad de que Ecuador compita en el mercado europeo de moringa sin necesidad de ser el mayor productor del mundo. La clave está en identificar en qué condiciones puede ser relativamente más competitivo, que es exactamente lo que el diagnóstico del Capítulo 2 busca establecer (FMI, 2009; Trigo et al., 2021).

1.2. PLAN DE EXPORTACIÓN

El plan de exportación es una herramienta estratégica que permite organizar las decisiones necesarias para ingresar a un mercado internacional. Trade.gov lo define como el primer paso hacia el éxito en negocios internacionales y explica que ayuda a entender hechos, restricciones, metas y cronogramas del esfuerzo exportador. Esto quiere decir que no se trata solamente de un documento formal, sino de una guía que permite transformar una idea general de vender al exterior en una propuesta más clara, más ordenada y realista. (Trade.gov, 2018).

La utilidad principal del plan de exportación es que reduce la improvisación. Muchas veces un producto parece atractivo, pero eso no significa automáticamente que esté listo para salir al exterior. Hace falta analizar el mercado, los costos, las exigencias del país de destino, la forma de llegar al comprador y la capacidad real del exportador. Por eso, el plan de exportación ayuda a mirar el proyecto de forma más completa y a evaluar si realmente tiene viabilidad comercial y operativa. (Trade.gov, 2018; U.S. Department of Commerce, 2015).

En este trabajo, el plan de exportación es lo que le da estructura a todo lo demás. El diagnóstico, el análisis de mercado y el estudio financiero no son piezas sueltas; se construyen dentro de esa lógica de planificación. Sin ese marco, el análisis perdería coherencia (Trade.gov, 2018).

1.2.1. Elementos del plan de exportación

Un producto está potencialmente preparado para exportar, si es bien definido y tiene un claro potencial de mercado en el extranjero. El exportador debe determinar el producto que desea exportar y examinarlo para verificar si necesita algún ajuste para adecuarlo a

las necesidades de los mercados extranjeros. Exportar no es solo mandar el mismo producto que se vende aquí. El empaque que funciona en Ecuador puede no cumplir las normas de etiquetado de la Unión Europea. El precio que se maneja en el mercado local no tiene por qué ser el correcto para Europa. Hasta el nombre o la forma de comunicar los atributos puede necesitar cambios. Por eso, la definición del producto para exportación es un trabajo específico que va más allá de lo que ya existe (Trade.gov, 2018; U.S. Department of Commerce, 2015).

También hay que saber qué hace diferente al producto frente a lo que ya existe en el mercado de destino. Para la moringa orgánica en polvo, eso pasa por la certificación, el perfil nutricional documentado y el origen. En alimentos, el comprador europeo no evalúa solo el precio: mira toda la cadena que hay detrás. Cuanto más claro esté eso desde el inicio, más fácil es negociar (U.S. Department of Commerce, 2015; Trade.gov, 2018).

Elegir a dónde exportar tampoco puede hacerse al azar. Hay que revisar si hay demanda, quién está compitiendo, qué tan difícil es entrar y qué requisitos hay que cumplir. Sin esa revisión previa, elegir un mercado es básicamente una apuesta. En este trabajo, ese proceso fue el que llevó a elegir Francia sobre Alemania (Trade.gov, 2018).

Vale la pena incluir un análisis de la competencia en el plan de exportación. Sirve para ver qué empresas y productos parecidos ya están en el mercado, cómo se presentan y cuáles son sus puntos fuertes y débiles. No se trata solo de detectar posibles rivales, también es clave para encontrar oportunidades de distinguir tu producto y marcar un lugar propio en el mercado que apuntas. Conocer a la competencia permite evitar improvisaciones y tomar decisiones con los pies en la tierra sobre el entorno comercial. (Trade.gov, 2018; U.S. Department of Commerce, 2015).

También incluye la estrategia de precios y la estrategia de acceso al comprador. No es suficiente con tener un buen producto; si los costes son elevados o no hay forma clara de comercializarlo, la propuesta decae. También el plan exportador deberá abordar cuestiones de operativa práctica como el coste de colocar el producto, las condiciones de venta del mismo y el canal más apropiado para llegar al cliente. (U.S. Department of Commerce, 2015).

Además, dentro de los elementos del plan de exportación también es importante considerar la parte financiera, porque esto permite analizar si la propuesta puede sostenerse de forma real desde el punto de vista económico. Aquí entran aspectos como

los costos de producción, transformación, empaque, certificaciones, transporte y otros gastos relacionados con la exportación del producto. También permite realizar un análisis de precios, márgenes de ganancia y rentabilidad, para comprobar si la propuesta es no sólo factible comercialmente, sino también rentable. (U.S. Department of Commerce, 2015; Trade.gov, 2018).

Además, la logística internacional es otro asunto que no se puede dejar de lado. De ella depende que el producto llegue bien al destino. Detalles como el tipo de transporte, el embalaje, dónde se almacena, cuánto tarda en llegar y qué cuesta todo eso pueden hacer que la exportación funcione o se caiga. No tiene sentido tratar la logística como algo menor, sobre todo cuando se trata de alimentos, donde conservarlos bien, manipularlos correctamente y cuidar su presentación se vuelve indispensable. (U.S. Department of Commerce, 2015).

Finalmente, en productos alimentarios o de origen agrícola, el plan tiene que incluir los aspectos técnicos y normativos. En el sector agroalimentario, la parte regulatoria del plan no es un trámite de último momento. El Reglamento (UE) 2018/848 y los protocolos de Agrocalidad son condiciones de acceso que, si no se cumplen, hacen imposible el despacho aunque el producto sea bueno. Hay que analizarlos desde el inicio, no al final (Reglamento [UE] 2018/848, 2018; Agrocalidad, 2024).

1.2.2. Requisitos de exportación

Antes de que un producto salga del país hay una serie de pasos que no son opcionales: documentos que emitir, controles que superar, certificados que obtener. En la práctica, estos requisitos dependen del tipo de producto, del país importador y de las normas que aplican durante el proceso exportador. Por eso, exportar no es únicamente una operación comercial, sino también un proceso formal que exige orden y cumplimiento. (U.S. Department of Commerce, 2015; OMC, 2015).

En bienes de origen vegetal, estos requisitos suelen incluir registros del operador, documentación comercial, certificados específicos y cumplimiento de normas relacionadas con trazabilidad, sanidad y control. Esto es importante porque los productos agrícolas están sujetos a medidas más estrictas que buscan proteger la salud vegetal y garantizar que el intercambio internacional se haga bajo condiciones seguras. En consecuencia, revisar los requisitos de exportación hace que la propuesta sea más realista y no se quede solo en la parte comercial. (Agrocalidad, 2024; Access2Markets, 2026).

1.2.3. Certificaciones Orgánicas

Certificación orgánica es uno de los aspectos centrales en la colocación de un producto agroalimentario en un mercado exigente. Según la Comisión Europea las normas orgánicas de la Unión son aplicables a todas las fases del proceso, desde la semillas hasta el alimento procesado final. Es decir, la condición "orgánica" no únicamente depende del cultivo, sino que además de eso, del procesado, de la trazabilidad, del control y del etiquetado del producto a lo largo de la cadena. (Reglamento [UE] 2018/848, 2018).

También el Reglamento (UE) 2018/848 y sus resúmenes oficiales en EUR-Lex insisten en que las normas de producción orgánica, el sistema de control y el régimen comercial aplicable debían reforzarse en el marco de la elaboración de la normativa de la UE. Es decir, la categoría "orgánico" no se ofrece como una simple categoría de marketing, sino que es una categoría regulada que requiere verificación de compliance. (Reglamento [UE] 2018/848; EUR-Lex, 2025).

Para esta tesis, la certificación orgánica es importante porque puede convertirse en un factor de diferenciación para la moringa en polvo dentro del mercado europeo. En segmentos donde los consumidores valoran naturalidad, sostenibilidad y confianza en el origen, ese atributo puede ayudar al posicionamiento. Sin embargo, ese valor solo es real si está respaldado por un sistema de certificación reconocido y por prácticas que realmente cumplan con la normativa. (EUR-Lex, 2025; Reglamento [UE] 2018/848, 2018).

1.2.4. Certificado fitosanitario

Entre los documentos para la exportación de productos vegetales destaca el certificado fitosanitario. Agrocalidad detalla que el proceso de certificación fitosanitaria en el Ecuador tiene como objetivo precautelar que las plantas, productos vegetales y artículos reglamentados que se exportan, cumplan con las disposiciones de los requisitos fitosanitarios establecidos en la normativa internacional para evitar la propagación de plagas. Esto demuestra que la dimensión fitosanitaria no es un simple trámite, sino una condición básica de seguridad y control dentro del comercio exterior agrícola. (Agrocalidad, 2024).

El manual actualizado de Agrocalidad también señala que este proceso tiene alcance nacional y aplica en sitios de producción, centros de acopio, comercializadores, agencias

de carga y puntos de embarque. Además, detalla que el operador debe seguir procedimientos para que su producto sea amparado por un Certificado Fitosanitario de Exportación. Por lo tanto, en el caso de la moringa, este documento debe entenderse como una pieza esencial dentro de la viabilidad operativa de la propuesta exportadora. (Agrocalidad, 2024).

1.3. ACCESO AL MERCADO DE LA UNIÓN EUROPEA

Acceder al mercado europeo no depende únicamente de tener un producto atractivo o de que exista demanda. La Unión Europea tiene un sistema regulatorio muy estructurado, especialmente para alimentos y productos agrícolas, que incluye normas de producción orgánica, controles fitosanitarios y documentación de acceso que no pueden obviarse. Antes de pensar en la venta, hay que verificar si el exportador puede cumplir con esas condiciones, porque de eso depende que el producto pueda ingresar o no al mercado (Comisión Europea, 2026; Access2Markets, 2026).

1.3.1. Relación comercial entre Ecuador y la Union Europea

La relación comercial entre Ecuador y la Unión Europea tiene un respaldo legal concreto que favorece directamente a proyectos como el de esta tesis. Como señala la Comisión Europea, Ecuador se adhirió al acuerdo que Colombia y Perú ya tenían mediante un protocolo firmado en 2016, que empezó a operar desde inicios de 2017. Más recientemente, Ecuador formalizó su participación en el Acuerdo Comercial Multipartes UE-Comunidad Andina, que entró en vigencia el 1 de noviembre de 2024, consolidando un marco legal estable para el comercio bilateral (Comisión Europea, 2025; 2026).

Lo relevante de este acuerdo no es solo su existencia, sino lo que implica en la práctica. La Comisión Europea confirma que sirve para eliminar aranceles, reducir barreras no tarifarias y generar mayor transparencia en las regulaciones comerciales. Para un exportador ecuatoriano de productos orgánicos, eso se traduce en condiciones de acceso más favorables al mercado europeo que hace una década, lo cual es un argumento real y verificable a favor de la propuesta de esta investigación (Comisión Europea, 2021; Comisión Europea, 2026).

De todas formas, tener un acuerdo comercial no significa que cualquier producto pueda ingresar automáticamente. El acuerdo facilita la relación entre las partes, pero cada producto sigue sujeto a requisitos específicos. En el caso de la moringa orgánica en polvo,

eso significa que el marco comercial es una ventaja de contexto, pero no reemplaza la necesidad de cumplir con regulación orgánica, requisitos fitosanitarios y otras condiciones de acceso al mercado europeo. (Comisión Europea, 2026; Access2Markets, 2026).

1.3.2. Producción Orgánica y regulación europea

La regulación europea en materia orgánica es especialmente importante para esta tesis porque el producto analizado se plantea como moringa orgánica en polvo. La Comisión Europea explica que las reglas orgánicas cubren productos agrícolas y abarcan cada etapa del proceso productivo, desde las semillas hasta el producto final procesado. Esto quiere decir que la condición orgánica debe mantenerse y demostrarse a lo largo de toda la cadena. (Reglamento [UE] 2018/848, 2018).

El Reglamento (UE) 2018/848 refuerza esa idea al establecer principios y reglas sobre producción orgánica, certificación y etiquetado. EUR-Lex resume que esta normativa busca reforzar el sistema de control, armonizar reglas y aumentar la confianza del consumidor. En ese sentido, para una propuesta exportadora como la de esta investigación, la regulación europea no es un aspecto secundario, sino una condición central si se quiere ingresar al mercado bajo el atributo de producto orgánico. (Reglamento [UE] 2018/848; EUR-Lex, 2025).

1.3.3. Requisitos fitosanitarios y de control para productos vegetales

Los productos vegetales que ingresan al comercio internacional suelen estar sujetos a medidas sanitarias y fitosanitarias. Access2Markets define estas medidas como estándares para proteger la vida y la salud humana, animal o vegetal frente a riesgos derivados de aditivos, contaminantes, toxinas o agentes causantes de enfermedades. Esto es especialmente importante en el caso de productos agrícolas y alimentarios, porque muchas veces de estas medidas depende que el bien pueda o no ingresar al mercado importador. (Access2Markets, 2026).

En el caso del mercado europeo, Access2Markets también indica que las importaciones de plantas y productos vegetales deben cumplir con determinadas medidas fitosanitarias y, en ciertos casos, con un certificado fitosanitario oficial. Para esta tesis, eso implica que la moringa en polvo no puede analizarse solo desde la demanda o desde sus beneficios nutricionales, sino también desde la capacidad real del proceso productivo y exportador

para responder a controles y requisitos de acceso. (Access2Markets, 2026; Comisión Europea, 2025).

1.4. LA MORINGA COMO PRODUCTO EXPORTABLE

La moringa puede analizarse en esta investigación no solo como una planta de interés agrícola, sino como un producto que puede adquirir valor comercial a partir de su transformación y diferenciación. La FAO, (2025) destaca que se trata de una planta con múltiples aplicaciones y que sus hojas, vainas y semillas pueden aprovecharse de varias maneras. Esa versatilidad es una de las razones por las que la moringa ha despertado interés no solo en el ámbito alimentario, sino también en el productivo y comercial.

Además, la literatura científica reciente presenta a la moringa oleifera como un cultivo con potencial importante para la industria y para el desarrollo de productos alimentarios. Revisiones publicadas en PubMed y PMC resaltan su valor nutricional, su adaptación a distintas condiciones y la diversidad de aplicaciones que puede tener. Esto permite verla como un producto no tradicional que podría encontrar espacio en nichos donde se valoran ingredientes naturales y funcionales. (Trigo et al., 2021; Pareek et al., 2023).

1.4.1. Características de la moringa

La moringa oleifera es una planta reconocida por la variedad de usos que pueden tener sus diferentes partes. La FAO menciona que sus hojas pueden consumirse frescas o transformarse en polvo, mientras que otras partes también presentan aplicaciones diversas. Esta capacidad de aprovechamiento múltiple hace que la moringa no se vea únicamente como un cultivo más, sino como una materia prima con posibilidades de transformación y comercialización. (FAO, 2025).

Lo que resulta útil para este trabajo es que la moringa no se limita a un solo uso, lo que le da más posibilidades de encajar en distintos mercados. Esa versatilidad es un argumento a favor de estudiarla como producto exportable, no solo como cultivo local (Trigo et al., 2021).

1.4.2. Cultivo y producción

Desde el punto de vista de la producción, la moringa tiene características que la hacen interesante como cultivo. La moringa crece rápido, produce bastante biomasa y no necesita condiciones de suelo tan exigentes como otros cultivos. Por eso la FAO la menciona como una opción interesante para zonas tropicales donde hay problemas de

nutrición o donde otros cultivos simplemente no funcionan bien. Desde ese punto de vista, tiene sentido estudiarla como producto con posibilidades de exportación (FAO, 2023).

Trigo et al. (2021) mencionan que tolera bien el calor y puede crecer en zonas que para otros cultivos son complicadas. Eso no es un dato menor: si la producción puede mantenerse estable aunque las condiciones climáticas varíen, el proveedor tiene más posibilidades de cumplir con los volúmenes que un comprador europeo espera. Y en el mercado de ingredientes, un proveedor que no garantiza continuidad no dura mucho.

Acá el cultivo no se ve solo como una etapa agrícola más. Lo que importa es si esa producción puede sostenerse con la calidad y continuidad que exige una exportación real con certificación vigente, proceso de transformación estable y lotes consistentes. Por eso, la producción de la finca se conecta directamente con la posibilidad de construir una oferta exportable. (FAO, 2023).

1.4.3. Procesamiento en polvo

Una de las formas más importantes de comercializar la moringa es el polvo que sale de secar y moler sus hojas. Según la FAO, (2025) este polvo se puede usar fácilmente en sopas, tés y otros alimentos, lo que demuestra que ya es una forma de aprovechamiento reconocida y no una idea sin fundamentos. Para esta tesis, esto es clave porque respalda la decisión de exportar la moringa en esta presentación específica.

El procesamiento en polvo también es una manera clara de darle valor agregado al producto. Varios estudios mencionan que la moringa en polvo se puede usar en panadería o bebidas, mejorando el aporte nutricional de esos alimentos. Básicamente, transformar la hoja en polvo no solo hace que sea más sencillo usar el producto, sino que también le abre más oportunidades en diferentes mercados. (Milla et al., 2021; Rodrigues et al., 2023).

Si se observa desde el lado de la exportación, el polvo tiene ventajas muy grandes frente a la hoja fresca, sobre todo porque es más fácil de almacenar, empacar y transportar. Por eso, elegir esta presentación tiene sentido no solo por lo nutritivo, sino por lo práctico que resulta para el comercio internacional. En esta tesis, se considera que procesar la moringa en polvo es una decisión estratégica para que el producto sea realmente viable para el negocio. (FAO, 2025; Milla et al., 2021).

1.4.4. Beneficios nutricionales

La moringa viene llamando la atención por todo lo que aporta un nivel nutricional. Según distintas publicaciones científicas, sus hojas tienen proteínas, varias vitaminas, minerales y compuestos bioactivos que la vuelven interesantes en el mundo de la alimentación. Se suele mencionar como una fuente notable de nutrientes y se le atribuyen posibles beneficios cuando se integra en la dieta, por eso es habitual encontrarla vinculada a productos considerados funcionales o saludables (Islam et al., 2021; Pareek et al., 2023).

Varios estudios también destacan su cantidad de compuestos antioxidantes y otros elementos que llaman la atención. Aunque esta tesis no aborda cuestiones médicas, vale la pena señalar que estas propiedades pueden influir en cómo se percibe el valor del producto y en su aceptación, sobre todo en ciertos nichos de mercado. Para quienes buscan alimentos naturales y con buen perfil nutricional, estas características pueden ser un punto a favor a nivel comercial (Kashyap et al., 2022; Meireles et al., 2020).

En esta investigación, los posibles beneficios nutricionales no se quedan solo como un dato de fondo, sino que forman parte del argumento comercial del producto.Si la moringa en polvo reúne atributos alimentarios valorados por ciertos consumidores, entonces aumenta la posibilidad de pensarla como una oferta con diferenciación dentro del mercado europeo. Por eso, este apartado también ayuda a sostener la propuesta exportadora. (Islam et al., 2021; Rodrigues et al., 2023).

1.4.5. Usos comerciales

Los usos comerciales de la moringa son amplios, y esa es una de las razones por las que se la puede considerar un producto con potencial exportable. La FAO menciona aplicaciones en tés, sopas y masas, mientras que estudios más recientes muestran su utilización en panificación, bebidas y otras formulaciones alimentarias. Esto demuestra que la moringa no se limita a un solo formato de consumo, sino que puede incorporarse en distintas líneas de producto. (FAO, 2025; Milla et al., 2021).

También hay evidencia de productos comerciales ya desarrollados con moringa, como bebidas listas para el consumo. Rodrigues et al., (2023) estudiaron bebidas comerciales elaboradas con moringa y analizaron aspectos como percepción del consumidor, atributos sensoriales y compuestos bioactivos. Esto resulta importante porque muestra que la moringa ya está presente en propuestas reales de mercado y no solo en estudios teóricos o de laboratorio.

Para esta tesis, la variedad de usos comerciales es importante porque fortalece la idea de trabajar con moringa en polvo como una presentación flexible. Esta forma permite pensar en la moringa no solo como producto final, sino también como ingrediente para otros alimentos o bebidas. En otras palabras, su versatilidad aumenta las posibilidades de adaptación al mercado europeo y le da mayor sentido a la propuesta de exportación. (FAO,2025; Rodrigues et al., 2023).

En conjunto, el marco teórico desarrollado permite entender que la exportación de moringa orgánica en polvo hacia la Unión Europea no debe verse como una idea aislada, sino como una propuesta que se apoya en fundamentos de comercio internacional, planificación exportadora, regulación de acceso y características propias del producto. Cada uno de estos elementos ayuda a construir una visión más completa del tema y a darle mayor coherencia a la investigación. Por eso, el capítulo no solo sirve para definir conceptos, sino para preparar el terreno del diagnóstico y de la propuesta exportadora. (Trade.gov, 2018; Comisión Europea, 2026).

Asimismo, este capítulo muestra que la moringa reúne condiciones que justifican su análisis como producto no tradicional con potencial exportador, sobre todo cuando se la trabaja en una presentación como el polvo y se la vincula con atributos de naturalidad, funcionalidad y posible certificación orgánica. Sin embargo, ese potencial solo puede concretarse si existe planificación y si se cumplen las exigencias del mercado de destino. En ese sentido, el marco teórico no solo explica el tema, sino que también muestra por qué vale la pena investigarlo desde el campo de los negocios internacionales. (FAO, 2025; Agrocalidad, 2024).

2. CAPITULO II: DIAGNÓSTICO

2.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO

2.1.1. Análisis PESTEL

P: Político

El entorno político del Ecuador en 2025 y 2026 tiene cosas a favor y otras en contra para un proyecto como este. El presidente Daniel Noboa fue reelecto en abril de 2025 con el 55,63 % de los votos, lo que le otorga un segundo mandato con mayor legitimidad política y continuidad en su agenda económica (Infobae, 2025). Desde su primer gobierno, Noboa ha impulsado el fortalecimiento de las exportaciones no petroleras, la atracción de inversión extranjera y la modernización del aparato productivo del país. Para Moringa 593, que busca su primera exportación, ese respaldo del gobierno a las exportaciones no petroleras es un factor positivo del entorno.

Por otro lado, el problema de seguridad sigue siendo un obstáculo real. La reducción del 16 % en homicidios reportada hacia finales de 2024 es un dato positivo, pero no cambia de un día para otro la imagen que tienen los compradores europeos sobre el Ecuador como país proveedor. Eso se traduce en que Moringa 593 va a tener que generar confianza con más que solo el producto: cumplir plazos, documentar todo bien y mantener comunicación constante son cosas que ayudan a compensar esa percepción negativa.

Del lado europeo, la situación es más tranquila. La Unión Europea tiene instituciones estables y reglas comerciales claras. El Acuerdo Multipartes UE-Comunidad Andina, que está vigente desde 2017 y se reforzó en noviembre de 2024, elimina el arancel para el polvo de moringa y simplifica las condiciones de acceso para productos agrícolas ecuatorianos (Comisión Europea, 2026). Hace diez años ese marco no existía. Hoy es una ventaja real que tiene sentido aprovechar.

Francia tiene un sistema semipresidencialista. Emmanuel Macron sigue como presidente y François Bayrou asumió como primer ministro en diciembre de 2024. En lo que interesa para este trabajo, el gobierno francés tiene una línea favorable al comercio internacional y ha impulsado políticas de sostenibilidad y consumo saludable que van en la misma dirección del producto que se quiere exportar (CBI, 2022).

E: Económico

El panorama económico de Ecuador en 2025 fue más alentador de lo que se esperaba un año antes. El Banco Central reportó un crecimiento del PIB de 3,7 %, revirtiendo la contracción del 2,0 % registrada en 2024. Este crecimiento fue impulsado principalmente por las exportaciones, que crecieron 6,4 %, y por la inversión privada. El sector de agricultura, ganadería y silvicultura registró una expansión del 8,6 %, por encima del promedio nacional, lo que confirma que el agro ecuatoriano está respondiendo bien al

entorno actual y que las condiciones para proyectos de producción y exportación agrícola son favorables (Banco Central del Ecuador, 2026).

A nivel de comercio exterior, las exportaciones no petroleras crecieron 19,7 % entre enero y octubre de 2025 frente al mismo período del año anterior, una cifra que refleja que Ecuador está diversificando sus ventas al exterior más allá del petróleo. Las reservas internacionales superaron los USD 9.816 millones al cierre de diciembre, el nivel más alto en años recientes, lo que da estabilidad al sistema financiero. El hecho de que Ecuador opere con dolarización también elimina el riesgo cambiario que enfrentan exportadores de otros países latinoamericanos, facilitando la planificación financiera de proyectos como el de Moringa 593 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2025).

Pero exportar también cuesta. Las certificaciones orgánicas, los análisis de laboratorio por lote, el empaque con especificaciones internacionales, los trámites de Agrocalidad y el flete marítimo son inversiones que hay que considerar desde el inicio. Para un proyecto pequeño como Moringa 593, esos costos pesan. A eso hay que sumarle el IVA del 15 % y otras obligaciones tributarias del entorno ecuatoriano que aumentan los costos operativos del proyecto.

En cuanto al mercado de destino, la Unión Europea tiene una de las economías más grandes del mundo, con un PIB conjunto superior a los 17 billones de euros. Francia específicamente tiene una economía orientada principalmente al sector servicios, que representa el 79,5 % de su actividad económica, lo que la convierte en un gran importador neto de productos agrícolas y alimenticios que no produce localmente. El mercado europeo de suplementos alimenticios fue valorado en USD 15 mil millones en 2020 y se proyecta que crezca a una tasa anual del 5,5 % hasta 2027, lo que confirma que el mercado de destino sigue expandiéndose de manera sostenida (CBI, 2022).

S: Social

El factor social es quizás el más favorable de todo el análisis PESTEL para esta propuesta, porque las tendencias de consumo que dominan en Europa hoy coinciden directamente con lo que Moringa 593 ofrece. En los últimos años ha crecido de manera notable el interés de los consumidores europeos por productos naturales, orgánicos y funcionales que aporten beneficios concretos y comprobados a la salud, una tendencia que se aceleró significativamente durante y después de la pandemia de COVID-19 y que hoy ya forma parte del estilo de vida de amplios segmentos de la población. El CBI señala que esta

demanda está impulsada por el aumento de consumidores vegetarianos y veganos, el mayor interés en ingredientes que apoyan la inmunidad, la energía y el bienestar general, y una cultura de salud preventiva que prioriza los ingredientes de origen vegetal y de procesamiento mínimo (CBI, 2022).

El mercado europeo de suplementos veganos fue valorado en USD 2,2 mil millones en 2024 y se proyecta que alcance los USD 4,68 mil millones para 2032, lo que equivale a más del doble en menos de una década. Este crecimiento no es un fenómeno aislado de un solo país, sino una tendencia transversal a mercados como Alemania, Francia, Reino Unido y los Países Bajos, que son precisamente los mayores importadores de ingredientes naturales en Europa (Verified Market Research, 2024).

Para Moringa 593, ese contexto social es concreto: el consumidor europeo que busca ingredientes veganos, orgánicos y de origen natural es exactamente el tipo de comprador al que se quiere llegar. La moringa en polvo tiene las características que ese perfil valora: certificación orgánica, origen tropical y propiedades nutricionales verificadas. No hay que inventar un argumento de venta; el producto ya lo tiene. Pero el CBI también advierte algo importante: la moringa todavía no es un producto conocido masivamente en Europa. Fuera de nichos especializados, pocos consumidores saben bien qué es. Eso significa que Moringa 593 no puede llegar directa al consumidor final. Necesita un intermediario que ya esté en ese nicho y tenga la red para posicionar el producto. De ahí que la propuesta en el Capítulo 3 apunte a Nexira como canal de entrada (CBI, 2022).

Francia tiene algo particular en cuanto a consumo. Los compradores franceses se informan sobre el origen de lo que compran, preguntan por trazabilidad y están dispuestos a pagar más si hay certificación detrás. No es algo nuevo: el mercado orgánico francés superó los 12 mil millones de euros en 2023 y es el segundo más grande de Europa. Eso confirma que la demanda no es solo tendencia, es un hábito de consumo consolidado (CBI, 2022).

T: Tecnológico

La dimensión tecnológica tiene una influencia directa sobre la calidad del producto que Moringa 593 busca exportar, y entender esto desde el diagnóstico es clave para la propuesta. Producir moringa en polvo no se limita a cultivar bien la planta: la calidad final depende en gran medida de las decisiones técnicas que se toman después de la cosecha. Un estudio publicado en 2024 en la revista Food Bioscience demostró que el

método de secado, la temperatura utilizada y el tiempo de procesamiento tienen un impacto directo y medible en el contenido de clorofila, proteínas, vitamina C y actividad antioxidante del polvo. En términos prácticos, esto significa que dos lotes del mismo cultivo pueden tener calidades muy diferentes dependiendo de cómo se procesaron (Khaled et al., 2024).

Para Moringa 593, esto representa tanto un desafío como una oportunidad. El desafío está en que necesitará estandarizar y documentar con mayor precisión técnica su proceso de secado y molienda, para poder garantizar que cada lote exportado tiene las mismas propiedades que el anterior. Sin esa estandarización, es muy difícil construir la confianza que los compradores europeos exigen antes de establecer una relación comercial estable, y sin esa confianza, ninguna certificación orgánica será suficiente por sí sola para sostener el negocio.

La oportunidad, por otro lado, está en que controlar bien ese proceso puede convertirse en un diferenciador real frente a competidores que no lo hacen. En el mercado europeo de moringa, la inconsistencia de calidad es una de las principales quejas de los compradores respecto a los proveedores de países en desarrollo. Un proveedor que pueda garantizar consistencia lote a lote, respaldada por certificados de análisis de laboratorio, tiene una ventaja competitiva concreta.

A nivel global, la adopción de tecnologías de monitoreo agrícola y control de procesos avanza de manera constante. En Ecuador, el monitoreo tecnificado del proceso agrícola se ha desarrollado principalmente en sectores con años de experiencia exportadora, como flores o cacao. Moringa 593 no está en ese nivel todavía, ni tiene que estarlo. Lo mínimo que necesita en esta etapa es incorporar termómetros de proceso y medidores de humedad en el secado. Son herramientas baratas que mejoran directamente la consistencia del producto.

E: Ecológico

La moringa necesita calor y humedad para crecer bien. Pedro Vicente Maldonado tiene ambas cosas en abundancia según los estudios agroclimáticos de la zona. Yánez et al. (2018) documentan que las condiciones del cantón superan ampliamente los requerimientos mínimos de la Moringa oleífera, tanto en temperatura como en precipitación anual. Para este proyecto eso es un punto de partida favorable que no requiere ajustes ni inversión adicional en el entorno productivo.

En el sitio web de la finca aparece que está rodeada de vegetación, ríos y ganadería. No es solo imagen: eso indica que hay agua disponible cerca, que no hay industria contaminante en la zona y que el entorno se mantiene en condiciones bastante naturales. Para el mercado europeo eso puede tener valor. Los compradores de ingredientes orgánicos cada vez preguntan más por el origen y el entorno de producción, no solo por el certificado. Una finca que pueda mostrar ese contexto tiene algo más que contar además del producto (Moringa 593, 2026).

Pero la alta humedad tiene su problema. Si el secado no se hace en condiciones controladas, el polvo puede quedar con humedad residual. Eso acorta la vida útil del producto, afecta sus propiedades nutricionales y puede generar problemas microbiológicos. El mismo clima que hace bien al cultivo complica el procesamiento. Por eso el estudio técnico del siguiente capítulo incluye el control del secado como requisito básico para exportar.

En términos de tendencias globales, el mercado europeo valora cada vez más la sostenibilidad ambiental de sus proveedores. Productores que pueden demostrar prácticas regenerativas, conservación de ecosistemas y bajo impacto ambiental tienen una ventaja creciente en la negociación con importadores europeos comprometidos con la sostenibilidad.

L: Legal

De todos los factores del PESTEL, el legal es el que más puede frenar un proyecto exportador si no se lo toma en serio desde el principio. En Europa no hay margen: si el producto no cumple con lo que piden, no entra. No importa si es de buena calidad ni si el precio es competitivo. Por eso este análisis va antes que cualquier otra decisión del plan.

En Ecuador, Agrocalidad es la entidad que regula la exportación de productos vegetales orgánicos. Su manual es claro: todo lo que sale del país tiene que cumplir con los requisitos fitosanitarios internacionales, y eso aplica a todos los que participan en la cadena, desde la finca hasta el punto de embarque. Para exportar legalmente, el cargamento necesita estar amparado por un Certificado Fitosanitario de Exportación. Sin ese documento, la aduana del país de destino no acepta el envío (Agrocalidad, 2024).

En Europa, el Reglamento (UE) 2018/848 es el que define qué tiene que cumplir un producto para venderse como orgánico. Para un proveedor de fuera de la UE eso significa

tres cosas concretas: tener una certificadora reconocida por la Unión Europea —Moringa 593 ya tiene CERES, que cumple con eso—, mantener trazabilidad de todo el proceso desde la cosecha hasta el empaque, y etiquetar el producto conforme a las normas europeas. Una guía publicada en 2025 para operadores de terceros países advierte que saltarse cualquiera de esos pasos pone en riesgo el acceso al mercado (Reglamento [UE] 2018/848, 2018; AGRINFO, 2025).

El CBI aclara algo que vale la pena destacar: no toda presentación de moringa puede venderse en Europa como suplemento. Las hojas, el polvo de hoja y las vainas están autorizadas de manera general, pero el extracto o el aceite para ese mismo uso tienen que pasar por un proceso de Novel Food ante la EFSA, que puede tardar años. Para este trabajo eso importa porque confirma que elegir el polvo fue lo correcto. Es la presentación que tiene menos trabas regulatorias dentro de lo que ya produce Moringa 593 (CBI, 2022).

Adicionalmente, los compradores europeos exigen el cumplimiento de los Niveles Máximos de Residuos de plaguicidas (MRL) establecidos por el Reglamento (CE) 396/2005, normas de higiene alimentaria bajo el sistema HACCP del Reglamento (CE) 852/2004, y en Francia específicamente, la inclusión en la lista positiva nacional de botánicos conocida como lista BELFRIT, en la que la moringa sí está contemplada. Este último punto es especialmente relevante para la estrategia de entrada porque facilita el proceso de registro del producto ante las autoridades sanitarias francesas. Todos estos requisitos son condiciones de acceso al mercado, no sugerencias opcionales (CBI, 2022; Reglamento [UE] 2018/848, 2018).

Tabla 3. Resumen de análisis PESTEL para Moringa 593

Factor	Hallazgo principal	Efecto	Clasificación
Político	Reelección de Noboa con agenda pro-exportadora; Acuerdo Multipartes Ecuador–UE reforzado en 2024; entorno político francés favorable a productos saludables.	Oportunidad con cautela	Externo
Económico	PIB creció 3,7 % en 2025; sector agrícola +8,6 %; exportaciones no petroleras +19,7 %; economía dolarizada sin riesgo cambiario.	Oportunidad	Externo

Social	Alta demanda europea de suplementos naturales y veganos; Francia segundo mercado orgánico de Europa; conciencia del consumidor en crecimiento.	Oportunidad	Externo
Tecnológico	El secado y molienda determinan directamente la calidad del polvo; estandarización técnica es condición para exportar con consistencia.	Amenaza / Oport.	Externo
Ecológico	Pedro Vicente Maldonado: condiciones agroclimáticas ideales; finca orgánica con bosque virgen; alta humedad exige infraestructura de secado controlado.	Oport. condicionada	Externo
Legal	Reglamento (UE) 2018/848; certificación CERES reconocida por la UE; cumplimiento de MRL, HACCP y lista BELFRIT en Francia son obligatorios.	Amenaza controlable	Externo

2.1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

2.1.2.1. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los compradores en el mercado europeo de moringa es medio-alto, y esto es algo que Moringa 593 tiene que tener muy presente desde el inicio de su estrategia exportadora. Los principales clientes potenciales no son consumidores finales individuales, sino importadores especializados, distribuidores de productos naturales y fabricantes de suplementos que operan con estándares técnicos exigentes y que tienen la capacidad de comparar proveedores de distintos países. El CBI identifica como actores clave del mercado europeo a empresas como Africrops, BioSim y Proflora en Alemania, todas con experiencia trabajando con proveedores de India y África, lo que les da un punto de referencia claro sobre qué esperar de un proveedor profesional (CBI, 2022).

Lo que estos compradores valoran no es únicamente el precio, sino principalmente la consistencia de la calidad lote a lote, la trazabilidad del proceso, el cumplimiento de certificaciones vigentes y la fiabilidad del proveedor como socio comercial a largo plazo. El CBI señala explícitamente que la inconsistencia en la calidad es la queja más frecuente de los compradores europeos respecto a proveedores de países en desarrollo, y que muchas relaciones comerciales se han roto por ese motivo. Para Moringa 593, que ingresaría como proveedor nuevo sin historial en Europa, esto implica que en una primera etapa el poder de negociación estará claramente del lado del comprador, y el proyecto deberá demostrar consistencia antes de poder negociar condiciones más favorables.

2.1.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de los proveedores de Moringa 593 se ubica en un nivel medio, aunque es importante entender dónde se concentra ese poder. Para desarrollar la propuesta exportadora, el proyecto dependerá de servicios especializados que no son fácilmente sustituibles: organismos de certificación orgánica reconocidos por la UE, laboratorios de control de calidad con acreditación internacional, empresas de empaque con especificaciones exportadoras y agentes de logística internacional con experiencia en productos agroalimentarios. En estos eslabones, los proveedores tienen mayor poder porque la oferta es limitada y el proyecto no puede prescindir de ellos sin comprometer su acceso al mercado europeo.

En cambio, para insumos más básicos como mano de obra agrícola, empaques generales y transporte terrestre dentro de Ecuador, existe mayor diversidad de opciones y el proyecto tiene más margen de negociación. En conjunto, la dependencia es moderada, pero se concentra estratégicamente en los eslabones de certificación y control de calidad, que son los más críticos y los que representan mayor costo dentro del proceso exportador.

2.1.2.3. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutivos

La amenaza de sustitutos es media. En el mercado europeo de superfoods e ingredientes funcionales, la moringa en polvo compite con productos como la espirulina, la cúrcuma, el matcha, la chlorella, el jengibre en polvo y diversas proteínas vegetales, todos posicionados en el mismo segmento de consumidores que buscan ingredientes naturales con beneficios para la salud. Cualquiera de estos puede satisfacer parte de la demanda que busca la moringa, especialmente entre consumidores que no están todavía familiarizados con el producto.

Sin embargo, la moringa tiene un perfil nutricional propio y diferenciado que la distingue claramente: contiene vitaminas A, C y E, calcio, potasio, hierro, proteína vegetal completa con los nueve aminoácidos esenciales y más de 46 antioxidantes. Esa combinación es difícil de replicar con un solo producto alternativo. Si a eso se suma la certificación orgánica y un origen ecuatoriano bien comunicado, el producto tiene posibilidades concretas de posicionarse como una alternativa premium dentro del mercado, reduciendo la presión de los sustitutos en el nicho donde compite.

2.1.2.4. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores es media. Entrar al mercado europeo de moringa orgánica no es fácil: hay que cumplir el Reglamento (UE) 2018/848, tener certificación vigente, mantener trazabilidad en todo el proceso y asumir costos de logística internacional que no son menores. Eso ya descarta a muchos proveedores que no están preparados. Pero también significa que Moringa 593 arranca en desventaja frente a los que ya llevan años exportando y tienen esos requisitos resueltos.

Pero el mercado sigue creciendo y eso atrae a más proveedores latinoamericanos cada año. Moringa 593 no es el único proyecto que está mirando hacia Europa. Cuanto antes consolide su certificación y su proceso técnico, mejor parado va a estar cuando esos competidores lleguen. Las barreras existen pero no son imposibles de superar, y del otro lado hay un mercado con demanda real.

2.1.2.5. Rivalidad de los Competidores Actuales

Este es el punto más difícil del análisis. India controla alrededor del 80% del suministro mundial de moringa y exporta entre 100 y 200 toneladas anuales solo a Europa. Lleva décadas en eso, tiene plantaciones grandes, procesos industriales rodados y certificaciones orgánicas internacionales. No es un competidor que se pueda ignorar. Y no está solo: países como Sudáfrica, Ghana, Mozambique, Kenia y Zambia también tienen industrias activas con contactos directos con importadores europeos (CBI, 2022).

A nivel de empresas, Grenera Nutrients, Ancient Greenfields y Organic India son las que más pesan en el mercado global. En Europa ya hay marcas como Vitaturm, BioSim y Africrops que están en farmacias, tiendas de salud y plataformas online. Moringa 593 llegaría sin contratos, sin historial y sin que nadie en Europa la conozca. Eso es un punto de partida complicado y hay que reconocerlo.

Pero el CBI señala algo útil: no toda la demanda de polvo de moringa orgánica certificada está siendo bien atendida. Hay compradores europeos que buscan calidad consistente y trazabilidad completa, y no siempre la encuentran. Ahí es donde Moringa 593 tiene una oportunidad real. Intentar competir con India en precio o volumen no tiene sentido. La apuesta tiene que ser otra: calidad documentada, origen trazable y consistencia lote a lote, que son cosas que los proveedores grandes no siempre garantizan (CBI, 2022).

Tabla 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter para Moringa 593

Fuerza	Nivel	Lectura diagnóstica para Moringa 593

Poder de los compradores	Medio-alto	Exigen calidad consistente, certificación y trazabilidad; poder inicial bajo para proveedor nuevo sin historial
Poder de los proveedores	Medio	Dependencia crítica en certificación y control de calidad; mayor flexibilidad en insumos básicos
Sustitutos	Medio	Espirulina, cúrcuma y matcha compiten, pero moringa tiene perfil nutricional completo y diferenciado
Nuevos entrantes	Medio	Barreras regulatorias y técnicas son altas pero superables; el mercado sigue creciendo
Rivalidad actual	Alta	India domina con ~80 % del suministro global; estrategia debe ser diferenciación, no competencia en precio

2.1.3. Competencia

La competencia de Moringa 593 viene de dos lados. Por un lado están los países que ya exportan moringa a Europa, con infraestructura y contratos establecidos. Por otro están las empresas que ya tienen marca y presencia en el mercado europeo. Los dos repres entan problemas distintos y hay que entender bien cada uno.

En cuanto a países, India es el que más pesa y por mucho: tiene el 80% del suministro global de moringa. Su ventaja es estructural: décadas de experiencia agrícola con la planta, grandes extensiones de cultivo, procesos industriales de transformación a escala y una red de certificaciones orgánicas internacionales consolidada. En 2017, India exportó estimativamente entre 100 y 200 toneladas de moringa solo hacia Europa, cifra que ha seguido creciendo. Países africanos como Sudáfrica, Ghana, Mozambique, Kenia y Zambia también tienen industrias comerciales activas, con relaciones directas con importadores europeos y experiencia exportadora que Moringa 593 todavía no tiene (CBI, 2022).

En América Latina, Perú, Colombia y Brasil producen moringa y tienen proveedores con participación creciente en el comercio internacional, aunque su posición en el mercado europeo es considerablemente menor que la de India o los países africanos. Ecuador, y específicamente Moringa 593, no aparece en los registros de exportación de moringa hacia Europa, lo que confirma que el proyecto partiría desde cero en términos de posicionamiento internacional.

En cuanto a los mercados destino dentro de Europa, Alemania es el principal importador, con estimativamente entre 50 y 60 toneladas de polvo de moringa al año, y un mercado de suplementos que supera los USD 12 mil millones. Francia importa entre 15 y 20 toneladas anuales. No es el volumen más grande de Europa pero tiene cosas que otros mercados no: la moringa está en la lista BELFRIT de botánicos autorizados, lo que facilita su registro sanitario, y el consumidor francés ya conoce este tipo de producto. Por eso se eligió como mercado objetivo en este trabajo. Reúne volumen, condiciones regulatorias manejables y un perfil de comprador que encaja con lo que Moringa 593 ofrece (CBI, 2022).

Tabla 5. Competencia internacional referencial para Moringa 593

País / Mercado	Relevancia competitiva	Observación diagnóstica
India	Muy Alta	~80 % del suministro global; 100–200 t/año exportadas a Europa; industria consolidada con certificación internacional
Sudáfrica, Ghana, Mozambique, Kenia, Zambia	Alta	Industrias comerciales establecidas con experiencia directa en el mercado europeo
Perú, Colombia, Brasil	Media	Producción latinoamericana creciente; menor posición en Europa que India y África
Alemania	Principal Destino	50–60 t/año importadas; mayor mercado de suplementos de Europa; +USD 12 mil millones
Francia (mercado objetivo)	Destino Prioritario	15–20 t/año; consumidor consciente; moringa en lista BELFRIT; mercado objetivo de esta propuesta
Reino Unido, Países Bajos, Italia, España	Media-alta	Mercados prospectivos para una segunda etapa de expansión del proyecto

2.1.4. Barreras de Entrada

Barreras regulatorias: Las barreras regulatorias son las más complicadas. El Reglamento (UE) 2018/848 exige certificación reconocida por la UE, trazabilidad en todo el proceso y etiquetado orgánico correcto. Además hay que cumplir los límites de residuos de plaguicidas, las normas microbiológicas del Reglamento (CE) 2073/2005 y, específicamente para Francia, los requisitos de la lista BELFRIT. Si algo falla en aduana, el cargamento se rechaza y el daño no es solo económico (CBI, 2022; AGRINFO, 2025).

Barreras técnicas: Los compradores europeos no trabajan con proveedores que no pueden garantizar calidad pareja de un lote al otro. Moringa 593 necesita tener procedimientos escritos para cada etapa: cosecha, secado, molienda, almacenamiento y empaque. Y tiene que poder mostrar certificados de análisis de laboratorio con cada envío. Sin eso, ningún importador serio va a asumir el riesgo de trabajar con alguien que no conoce (CBI, 2022; Khaled et al., 2024).

Barreras comerciales: No tener contactos en Europa es quizás lo más difícil de resolver porque no se soluciona de un día para otro. Hay que construir confianza desde cero. Ferias como BioFach en Nuremberg o Natexpo en París ayudan a generar visibilidad. ProEcuador también ofrece apoyo con inteligencia comercial y contactos para exportadores ecuatorianos. Nada de eso garantiza una venta inmediata, pero es por donde hay que empezar.

Pero hay algo que pone esas barreras en perspectiva: elegir el polvo de hoja ya simplifica parte del problema regulatorio. El CBI es claro al decir que es la presentación con mejor encaje en el mercado europeo. Los extractos y aceites para suplementos tienen requisitos mucho más complicados. La elección del producto fue correcta y las barreras, aunque existen, se pueden trabajar.

2.1.5. Matriz EFE

La Matriz EFE permite ver en números cómo está el entorno externo del proyecto. A cada factor se le asigna un peso según su importancia y una calificación según qué tan bien responde el proyecto. Los criterios van de 1 a 4: 4 es muy bien, 1 es mal. Si el resultado supera 2,5, el entorno es favorable (Santos, 2023).

Tabla 6. Matriz EFE para Moringa 593

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
Relación comercial vigente Ecuador–UE (Acuerdo Multipartes reforzado 2024)	0,10	3	0,30
Crecimiento sostenido de la demanda europea de suplementos e ingredientes naturales	0,15	4	0,60
Ausencia de producción significativa de moringa en Europa	0,10	4	0,40

Francia como mercado objetivo con demanda creciente (15–20 t/año de polvo)	0,10	3	0,30
Crecimiento del PIB (3,7 %) y sector agrícola (8,6 %) en Ecuador 2025	0,05	3	0,15
Amenazas			
Dominio de India (~80 % del suministro global) y competidores africanos consolidados	0,12	2	0,24
Exigencias regulatorias y de certificación orgánica estricta en la UE	0,15	2	0,30
Inconsistencia de calidad como causa frecuente de rechazo de proveedores emergentes	0,08	2	0,16
Baja conciencia del consumidor europeo fuera de nichos especializados	0,05	2	0,10
Entorno de seguridad ecuatoriano que puede afectar percepción del proveedor	0,10	2	0,20
Total	**1**		**2,75**

El resultado de 2,75 que arrojó la matriz confirma que hay más oportunidades que amenazas. Hay mercado, hay demanda y hay un acuerdo comercial con la UE que facilita el acceso. Pero las exigencias regulatorias, la competencia de India y los estándares de calidad son obstáculos concretos que el siguiente capítulo tiene que responder con acciones específicas.

2.2. DIAGNÓSTICO INTERNO

2.2.1. Antecedentes de la Finca

Moringa 593, también llamada Finca Orgánica Magaly Marilu, arrancó en octubre de 2015 con una idea clara: producir moringa 100 % orgánica en Pedro Vicente Maldonado, provincia de Pichincha. Desde el inicio, la orientación orgánica formó parte del proyecto como una decisión fundacional, no como un atributo de marketing añadido después. Esto es relevante porque construir una trayectoria orgánica desde el inicio es

considerablemente más sólido que intentar certificar un cultivo que previamente usó agroquímicos, ya que requiere un período de transición de al menos tres años antes de poder certificarse. Moringa 593 no tuvo ese problema porque nació orgánico (Moringa 593, 2026).

Como evidencia de esa orientación desde el inicio, desde noviembre de 2015 comenzó el proceso de certificación de la plantación con la empresa CERES, una entidad alemana de certificación orgánica con reconocimiento internacional. La preparación del terreno inició en 2016 y la primera producción y cosecha comenzó en 2017, según datos académicos previos sobre el proyecto. Con el tiempo, la finca fue desarrollando distintas actividades productivas entre las que se encuentran el cultivo de moringa, el secado de hoja y la extracción de aceite. Sin embargo, para los fines de este plan de exportación, el proceso que interesa directamente es el de cosecha, secado y molienda de la hoja para obtener polvo orgánico certificado, que es el producto seleccionado como objeto de exportación y el que presenta mejor encaje regulatorio en el mercado europeo. Además, el proyecto comenzó a comercializar sus productos en el mercado nacional bajo presentaciones definidas y participó en ferias de emprendimiento para dar a conocer su oferta.

Que el proyecto haya salido a comercializar y posicionarse públicamente muestra que tiene una dinámica real más allá del campo. En Ecuador, muchos proyectos agrícolas se quedan en la etapa de producción sin llegar nunca a la comercialización estructurada. Moringa 593 superó esa barrera, lo que lo posiciona como un proyecto con potencial real para dar el siguiente paso hacia la exportación.

2.2.2. Ubicación Geográfica

La finca está ubicada en el cantón Pedro Vicente Maldonado, provincia de Pichincha, al noroccidente de la provincia, a aproximadamente 120 kilómetros de la ciudad de Quito. Se encuentra en el Km 6.5 de la vía al Recinto Nueva Aurora. El cantón se sitúa en los flancos externos de la cordillera occidental de los Andes, a unos 605 m s. n. m., con un clima lluvioso tropical y temperatura promedio de 23 °C, siendo una de las zonas con mayor pluviosidad de la provincia de Pichincha.

Desde el punto de vista del cultivo, estas condiciones son muy favorables para la Moringa oleífera. Investigaciones agronómicas realizadas en la zona reportan temperatura media anual de 22,8 °C y precipitación de aproximadamente 3.912 mm anuales, lo que supera ampliamente los requerimientos mínimos de la planta. En el sitio web de la finca aparece

descrita como un entorno rodeado de vegetación, ríos y ganadería. Más allá de la imagen, eso dice algo sobre las condiciones del cultivo: agua disponible, entorno natural conservado y sin industria contaminante cerca. Para un comprador europeo que cada vez más pregunta por el contexto ambiental de sus proveedores, eso también tiene valor.

Estar a menos de dos horas de Quito es una ventaja real. Desde la capital se pueden gestionar los trámites de Agrocalidad, coordinar con agentes de carga y atender el procesamiento en la planta del sector El Condado. Fincas más alejadas tienen que sumar días y costos adicionales a cada trámite. Y además Quito tiene el aeropuerto Mariscal Sucre, lo que deja abierta la opción de enviar muestras o lotes pequeños por vía aérea en una etapa inicial.

2.2.3. Hectáreas

La finca tiene 4 hectáreas. Un estudio previo sobre el proyecto reportó esa misma extensión y una producción referencial de 50 kg mensuales de hoja seca. Es una operación pequeña, pero eso no es necesariamente un problema para empezar a exportar. Los compradores europeos que trabajan con proveedores nuevos suelen pedir lotes de prueba antes de comprometerse con volúmenes grandes, así que la escala actual puede ser suficiente para una primera exportación real.

Un estudio de 2025 que analizó el proyecto estimó una capacidad de hasta 20 toneladas anuales. Francia importa entre 15 y 20 toneladas de polvo de moringa por año en total. No hace falta abastecer todo ese mercado desde el inicio. Con capturar el 5 % ya serían entre 750 y 1.000 kg anuales, que es perfectamente manejable para la escala del proyecto.

Hay datos que no están disponibles en fuentes públicas y que hay que validar directamente con la finca: el rendimiento real por cosecha, la estacionalidad del cultivo, las pérdidas en el proceso de secado y molienda, y la capacidad instalada real. Eso tendrá que hacerse en una etapa operativa posterior.

2.2.4. Condición de la Finca

El proyecto funciona en tres lugares distintos. La finca en Pedro Vicente Maldonado es donde se cultiva y se hace el secado inicial. En Quito, en el sector El Condado, hay una planta orientada al procesamiento adicional y extracción de aceite. La parte administrativa, facturación y atención comercial se maneja desde una oficina en el sector

La Luz. Tener esa estructura distribuida muestra que el proyecto va más allá de una simple finca agrícola.

El terreno tiene suelos tropicales con buena disponibilidad de agua y no hay actividad industrial cerca. Eso es coherente con lo que exige una producción orgánica certificada, donde uno de los criterios de evaluación es precisamente la separación de fuentes de contaminación.

El proyecto ya tiene presencia digital básica: catálogo con precios, contacto por teléfono y WhatsApp, formas de pago y redes sociales activas. Eso es una ventaja frente a proyectos que no tienen nada de eso. Para exportar, esa base puede mejorarse con una sección en inglés, materiales bilingües y perfil en plataformas B2B internacionales, sin tener que construir todo desde cero.

Figura 1. Finca Orgánica Magaly Marilu



Fuente: Moringa 593 (2026).

2.2.5. Procesos Productivos

El proceso tiene tres etapas: cultivo, secado de hoja y extracción de aceite. Para este plan, lo que importa es la cosecha, el secado y la molienda para obtener polvo orgánico certificado. El sitio web cuenta algo interesante: las hojas se cosechan antes de las 10 de la mañana para evitar que el sol las deshidrate antes del secado formal. Luego se

clasifican, se lavan y se secan hasta lograr el color verde intenso y la textura crocante que caracterizan al producto. Eso no suena a improvisación sino a una práctica establecida con criterio.

Pero lo que tiene el proyecto no es suficiente todavía para el mercado europeo. Secar bien la hoja no basta: hace falta un protocolo escrito con temperatura, tiempo de secado, condiciones de almacenamiento y parámetros de calidad por lote. Sin eso, ningún importador europeo puede verificar que el proceso es consistente. Un estudio publicado en 2024 en la revista Food Bioscience confirmó que el método de secado y la temperatura afectan directamente el contenido de clorofila, proteínas y antioxidantes del polvo final (Khaled et al., 2024).

Lo bueno es que la práctica ya existe. Lo que falta es escribirla como protocolo técnico formal. Eso es un paso importante pero alcanzable, y es exactamente el tipo de mejora que la propuesta del Capítulo 3 deberá incluir como parte de los requisitos técnicos de preparación para la exportación. Además, el propio sitio web identifica explícitamente al polvo de moringa y a las cápsulas como productos de exportación, lo que confirma que esa orientación ya existe en la visión del proyecto y que la propuesta de esta tesis está alineada con los objetivos del propio emprendimiento.

2.2.6. Portafolio de Productos

Moringa 593 ya tiene un portafolio de productos terminados con identidad comercial, presentación y precios definidos. Esto es una fortaleza importante porque en el mercado de commodities agrícolas, la diferencia entre vender hoja seca sin procesar y vender polvo de moringa orgánica certificada puede representar una diferencia de precio de cuatro a diez veces por kilogramo. Al haber desarrollado ya productos con marca, empaque y precio, el proyecto ha dado un paso importante hacia una lógica compatible con el comercio internacional.

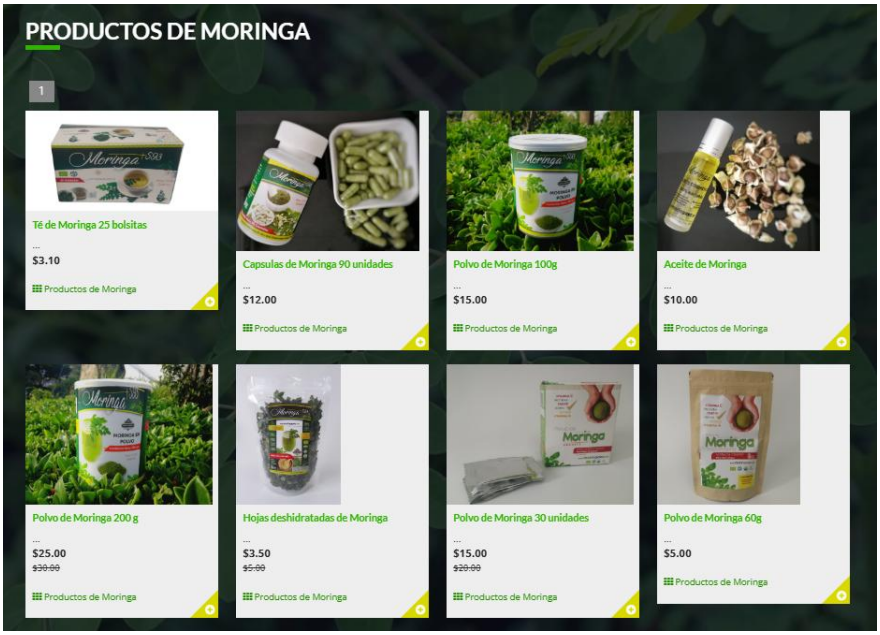
Para los fines de exportación, el polvo de moringa en sus tres formatos (60 g, 100 g y 200 g) es la presentación más relevante porque es la que tiene mejor encaje regulatorio en el mercado europeo según el CBI. Sin embargo, para una exportación de volumen mayor orientada al mercado B2B, estos formatos orientados al consumidor final serían reemplazados por presentaciones a granel de 1 kg, 5 kg o 25 kg, que son los formatos estándar en el comercio de ingredientes naturales entre empresas. Ese ajuste de presentación para el canal de exportación es un detalle técnico y comercial importante

que la propuesta del siguiente capítulo deberá contemplar, junto con los requisitos de etiquetado en idioma francés que exige el mercado objetivo.

Tabla 7. Portafolio Actual de Moringa 593

Producto	Presentación actual	Precio (USD)	Orientación Exportadora
Polvo de moringa	60 g	5,00	Sí
Polvo de moringa	100 g	15,00	Sí
Polvo de moringa	200 g	25,00	Sí
Cápsulas de moringa	90 unidades	12,00	Si
Té de moringa	25 bolsitas	3,10	Secundaria
Hojas deshidratadas	Presentación comercial	3,50	Secundaria
Aceite de moringa	Presentación comercial	10,00	Restringida

Figura 2. Productos de polvo de moringa orgánica



Fuente: Moringa 593 (2026).

2.2.7. Mano de Obra

La información pública de Moringa 593 no detalla el número exacto de personas que trabajan en el proyecto, lo que es una limitación del diagnóstico basado exclusivamente en fuentes secundarias. Lo que sí describe el sitio web es que las hojas son cosechadas diariamente por mujeres, lo que permite inferir que existe mano de obra femenina dedicada al proceso de cosecha. Este detalle, aunque pequeño, tiene implicaciones

positivas desde el diagnóstico: por un lado, confirma que hay actividad operativa real y continua en la finca, lo cual es una señal de que el proyecto está activo; por otro lado, el componente de trabajo femenino puede comunicarse como un elemento de impacto social positivo ante compradores europeos, que valoran cada vez más la responsabilidad social de sus proveedores y la equidad de género en la cadena de suministro.

La responsable visible del proyecto es Silvia Quendi Quiñónez, que aparece en el sitio web como punto de contacto para ventas y gestión comercial desde la oficina en Quito. Esta estructura pequeña y centralizada es característica de microempresas y proyectos agrícolas familiares en Ecuador, y en esta etapa es funcional. Pero gestionar una exportación es mucho más que atender ventas. Hay que coordinar certificaciones, documentación aduanera, logística internacional, comunicación con importadores en otro idioma y finanzas al mismo tiempo. Todo eso es difícil de manejar solo, por eso el plan contempla asesoría externa en comercio exterior para las primeras exportaciones.

2.2.8. Certificaciones

Las certificaciones son, sin duda, el activo más estratégico que tiene Moringa 593 de cara a una propuesta de exportación, y por eso merecen un análisis más detallado. El sitio web muestra cuatro sellos: USDA Organic, EU Organic Certified, E-Certificación Orgánica y Gluten Free Certified. Adicionalmente, estudios académicos previos sobre el proyecto reportaron certificados de operador orgánico otorgados por Agrocalidad, el organismo regulador ecuatoriano, y certificados emitidos por CERES, empresa de certificación alemana con reconocimiento internacional para acceso a los mercados de la Unión Europea y Estados Unidos (Moringa 593, 2026; Escuela Politécnica Nacional, 2020).

El sello EU Organic Certified respaldado por CERES es especialmente relevante porque es exactamente lo que el Reglamento (UE) 2018/848 exige para que un producto orgánico importado de un tercer país pueda ingresar al mercado europeo con ese estatus. Conseguir esa certificación toma entre dos y cuatro años dependiendo del organismo y del estado del cultivo. Moringa 593 ya lo hizo. Eso le da ventaja real sobre otros productores ecuatorianos o latinoamericanos de moringa que todavía no tienen ese respaldo.

Pero los sellos del sitio web no son garantía definitiva. Las certificaciones orgánicas tienen fecha de vencimiento y exigen renovaciones periódicas con auditorías. Antes de avanzar en la propuesta técnica hay que verificar que las certificaciones actuales siguen vigentes y van a estarlo en el momento de la exportación.

Y más allá de los trámites, la certificación también sirve como argumento de venta. En el mercado europeo de ingredientes orgánicos, ese sello no es un detalle, es lo que abre puertas. El CBI confirma que existe demanda creciente específicamente por polvo de moringa orgánica certificada en Europa, y que la oferta que cumple completamente con esos estándares no siempre cubre la demanda existente. Moringa 593, al tener esa certificación, no tiene que convencer al mercado de que su producto es orgánico: tiene el documento que lo acredita ante cualquier importador europeo.

Figura 3. Certificaciones orgánicas de Moringa 593



Fuente: Moringa 593 (2026).

2.2.9. Matriz EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite sintetizar cuantitativamente las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico interno de Moringa 593. Los criterios de calificación son: 4 = fortaleza mayor; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad mayor. El peso de cada factor refleja su importancia relativa dentro del conjunto de factores internos evaluados. Un resultado total superior a 2,5 indica que el proyecto tiene una posición interna favorable para plantear una propuesta exportadora (Santos, 2023).

Tabla 8. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
Trayectoria del proyecto desde 2015 con identidad comercial propia	0,10	4	0,40
Ubicación agroclimática favorable en Pedro Vicente Maldonado	0,08	3	0,24
Portafolio diversificado de productos transformados con identidad comercial	0,10	4	0,40
Certificaciones orgánicas: USDA Organic, EU Organic, CERES y Agrocalidad	0,12	4	0,48
Procesos de cosecha, secado y transformación ya operativos y con criterios definidos	0,10	3	0,30
Debilidades			
Información limitada sobre capacidad instalada y volumen real de producción	0,08	2	0,16
Proceso productivo sin estandarización técnica documentada para exportación	0,12	2	0,24
Sin experiencia exportadora directa documentada hacia mercados internacionales	0,10	2	0,20
Trazabilidad documental y comercial pendiente de fortalecer para exportación	0,10	2	0,20
Concentración comercial en el mercado nacional sin canales internacionales activos	0,10	2	0,20
Total	**1,00**		**2,82**

Con un resultado de 2,82, Moringa 593 muestra una posición interna favorable para plantear una propuesta exportadora. Sus mayores fortalezas están en las certificaciones orgánicas, el portafolio de productos transformados y la trayectoria del proyecto; exactamente los atributos que los compradores europeos priorizan al evaluar un nuevo proveedor. Las debilidades más relevantes se concentran en la falta de estandarización técnica documentada y la ausencia de experiencia exportadora directa, que son los aspectos centrales que la propuesta del Capítulo 3 deberá abordar con acciones concretas.

2.3. MATRIZ FODA Y SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

La Matriz FODA sirve para juntar en un solo cuadro lo que se encontró en el diagnóstico interno y externo. Pero no es solo un resumen ordenado: bien construida, permite ver qué

fortalezas pueden aprovecharse para capitalizar oportunidades, y qué debilidades dejan expuesto al proyecto ante las amenazas del entorno.

Tabla 9. Matriz FODA

FORTALEZAS (Internas)	**OPORTUNIDADES (Externas)**
F1. Trayectoria desde 2015 con identidad comercial propia. F2. Ubicación agroclimática favorable en Pedro Vicente Maldonado. F3. Portafolio de productos transformados con presentación definida. F4. Certificaciones: USDA Organic, EU Organic, CERES y Agrocalidad. F5. Procesos de cosecha, secado y transformación ya operativos. F6. Plataforma comercial básica activa: web, redes y oficina en Quito.	O1. Demanda europea creciente de suplementos naturales y veganos. O2. Acuerdo Multipartes Ecuador–UE con preferencias arancelarias favorables. O3. Ausencia de producción local de moringa en Europa. O4. Francia importa 15–20 t/año con demanda y conciencia creciente. O5. Déficit de oferta de polvo orgánico certificado de alta calidad en Europa. O6. Crecimiento del sector agrícola ecuatoriano y exportaciones no petroleras.
DEBILIDADES (Internas)	**AMENAZAS (Externas)**
D1. Capacidad instalada y volumen real de producción sin datos verificados. D2. Proceso productivo sin estandarización técnica documentada. D3. Sin experiencia ni historial exportador directo documentado. D4. Trazabilidad documental para exportación pendiente de fortalecer. D5. Concentración en mercado nacional sin canales internacionales activos. D6. Vigencia exacta de certificaciones pendiente de verificación formal.	A1. India domina con ~80 % del suministro global de moringa. A2. Reglamento (UE) 2018/848: certificación, MRL y HACCP obligatorios. A3. Inconsistencia de calidad como causa principal de rechazo de proveedores. A4. Costos elevados de certificación, calidad y logística internacional. A5. Baja conciencia del consumidor europeo fuera de nichos especializados. A6. Percepción del entorno de seguridad ecuatoriano entre compradores internacionales.

El diagnóstico muestra que Moringa 593 tiene una base real para exportar. Lleva más de diez años operando, tiene certificación orgánica internacional, buena ubicación para el cultivo y un entorno externo que demanda exactamente lo que produce. Las matrices EFI (2,82) y EFE (2,75) superan ambas el umbral de 2,5, lo que confirma que las condiciones son favorables tanto desde adentro como desde afuera.

Pero el diagnóstico también es honesto: hay trabajo por hacer. La falta de estandarización técnica documentada y la ausencia de experiencia exportadora directa no se resuelven solas. Y del lado externo, la competencia de India y las exigencias europeas no van a desaparecer; hay que estar preparado para responderlas.

El siguiente capítulo responde directamente a lo que encontró el diagnóstico. Cada debilidad de la EFI debe tener una acción concreta en la propuesta. Cada amenaza de la EFE necesita una estrategia de mitigación. Y las fortalezas y oportunidades son la base sobre la que se construye la ventaja competitiva. El diagnóstico no dice que Moringa 593 esté lista para exportar hoy. Dice que las condiciones están dadas para diseñar un plan que la lleve a esa etapa de forma ordenada y con posibilidades reales de funcionar.

3. CAPITULO III: PROPUESTA

El presente capítulo desarrolla la propuesta de exportación de moringa orgánica en polvo desde Moringa 593 hacia el mercado francés. Está organizado en tres partes: el estudio de mercado, que analiza el tamaño del mercado objetivo, el segmento de clientes, los distribuidores seleccionados y la estrategia comercial; el estudio técnico, que aborda la capacidad de producción, los procesos, los requisitos de exportación, la logística internacional y todos los aspectos operativos necesarios para hacer viable la propuesta; y el estudio financiero, que evalúa la inversión inicial, los costos, los ingresos proyectados y los indicadores de rentabilidad que determinan la viabilidad económica del proyecto.

3.1. ESTUDIO DE MERCADO

3.1.1. Tamaño de Mercado

Antes de hablar de cifras, vale la pena explicar por qué se eligió Francia y no Alemania, que es el país que más moringa importa en Europa. Alemania importa más volumen pero está más saturado. India y África llevan años ahí con contratos fijos y es muy difícil entrar sin historial ni contactos. Francia importa entre 15 y 20 toneladas anuales, el mercado está menos copado, la moringa ya está en la lista BELFRIT y el consumidor francés ya la conoce. Para una primera exportación, Francia es la opción más realista (CBI, 2022; ProEcuador, 2021).

En términos generales, el contexto europeo es favorable. El mercado de suplementos alimenticios fue valorado en USD 15 mil millones en 2020 y sigue creciendo al 5,5 % anual hasta 2027. Dentro de ese mercado, el segmento vegano específicamente estaba en USD 2,2 mil millones en 2024 y se proyecta que llegue a USD 4,68 mil millones para 2032 (CBI, 2022; Verified Market Research, 2024). Son números que muestran que hay espacio real para un producto como la moringa.

A nivel global, el mercado de ingredientes de moringa fue valorado en USD 7,56 mil millones en 2023 y se espera que supere los USD 13 mil millones para 2030, creciendo al 8,2 % anual (CBI, 2022; Mordor Intelligence, 2025). No es un nicho pequeño.

En Francia puntualmente, hay 68,4 millones de habitantes y el mercado orgánico superó los 12 mil millones de euros en 2023. El 51 % de los consumidores franceses evita aditivos artificiales, y la tendencia hacia superfoods sigue en aumento. Todo eso habla de

una base de clientes ya educada y dispuesta a pagar por un producto con las características de la moringa orgánica certificada (CBI, 2022; ProEcuador, 2021).

Para Moringa 593, no hace falta apuntar a todo el mercado desde el inicio. Con capturar el 5 % de lo que Francia importa anualmente ya se estaría hablando de entre 750 y 1.000 kg de polvo exportado por año, que es completamente manejable para la escala actual del proyecto y suficiente para arrancar una relación comercial estable con un distribuidor europeo.

3.1.2. Segmento de Mercado

El canal de entrada al mercado no será directo al consumidor final, sino a través de importadores o distribuidores especializados en ingredientes naturales que ya tienen relaciones establecidas con tiendas de salud, supermercados orgánicos y fabricantes de suplementos en Francia. Este modelo B2B es el más adecuado para un exportador nuevo sin presencia previa en Europa, porque permite construir una relación comercial gradual y con menor riesgo inicial. Los compradores europeos en este segmento suelen comenzar con pedidos de prueba de entre 50 y 100 kg antes de firmar contratos de mayor volumen.

El perfil del consumidor objetivo en Francia es una persona de entre 25 y 55 años, con ingresos medios o altos, interesada en salud preventiva y alimentación natural. Este consumidor busca ingredientes funcionales que pueda incorporar en su dieta diaria, compra habitualmente en tiendas especializadas en productos orgánicos o en la sección bio de grandes supermercados, y está dispuesto a pagar un precio premium por productos con certificación orgánica y trazabilidad documentada.

En Francia, la distribución de alimentos orgánicos se realiza principalmente a través de cuatro canales: hipermercados y supermercados con sección bio, tiendas especializadas en productos orgánicos, plataformas de comercio electrónico de alimentos naturales, y distribuidores mayoristas de ingredientes. Para efectos de esta propuesta se identifican dos clientes objetivo-concretos, uno de cada tipo más relevante para el perfil del producto.

3.1.2.1. Nexira (Distribuidor de Ingredientes Naturales)

Nexira es una empresa francesa fundada en 1895, con sede principal en Ruán, Francia, y presencia en más de 80 países en cinco continentes. Se especializa en ingredientes naturales y orgánicos de origen vegetal para las industrias de alimentación, nutrición y salud, trabajando con productores de países en desarrollo y distribuyendo a fabricantes de

suplementos, empresas de alimentos funcionales y marcas de nutrición en toda Europa. Sus ingredientes están certificados por ECOCERT, USDA Organic y NOP, y son obtenidos en zonas donde no es posible el uso de fertilizantes ni pesticidas (Nexira, 2026).

Moringa orgánica en polvo es exactamente el tipo de ingrediente que maneja Nexira en su catálogo de extractos vegetales en polvo. Articularse con un distribuidor de este perfil permitiría a Moringa 593 acceder al mercado europeo sin necesidad de gestionar directamente las relaciones con el consumidor final ni con múltiples compradores pequeños. Los contratos con este tipo de distribuidor suelen ser anuales por volumen, con entregas parciales a lo largo del año, lo que da previsibilidad a la producción.

Sede principal: Ruán, Francia.

Sitio web: www.nexira.com

Tipo de relación comercial: Compra de ingredientes a granel en formato B2B, contratos anuales por volumen con entregas programadas.

Relevancia para Moringa 593: Alta. Empresa francesa con más de 125 años de experiencia, trabaja con proveedores de países en desarrollo, tiene certificación orgánica reconocida por la UE y red de distribución consolidada en Europa.

3.1.2.2. Biocoop (Cadena de Supermercados Orgánicos)

Biocoop es la principal cadena de supermercados orgánicos de Francia, con más de 700 tiendas distribuidas en todo el país. Fundada en 1986, es una cooperativa que trabaja exclusivamente con productos certificados orgánicos y tiene una política muy estricta de selección de proveedores basada en trazabilidad, producción sostenible y comercio justo. Es el punto de venta más representativo del consumidor francés consciente de la salud y la sostenibilidad.

Biocoop comercializa superfoods e ingredientes naturales tanto en sección a granel como en presentaciones empacadas bajo marcas de terceros. La moringa en polvo ya está presente en varias tiendas Biocoop bajo distintas marcas, lo que confirma que existe demanda real y establecida para este producto en este canal. Para Moringa 593, convertirse en proveedor de Biocoop representaría una oportunidad de posicionamiento muy significativa, aunque requeriría superar un proceso de auditoría de proveedores bastante exigente que evalúa la calidad del producto, la certificación orgánica, las condiciones laborales y el impacto social de la finca.

Sede principal: París, Francia.

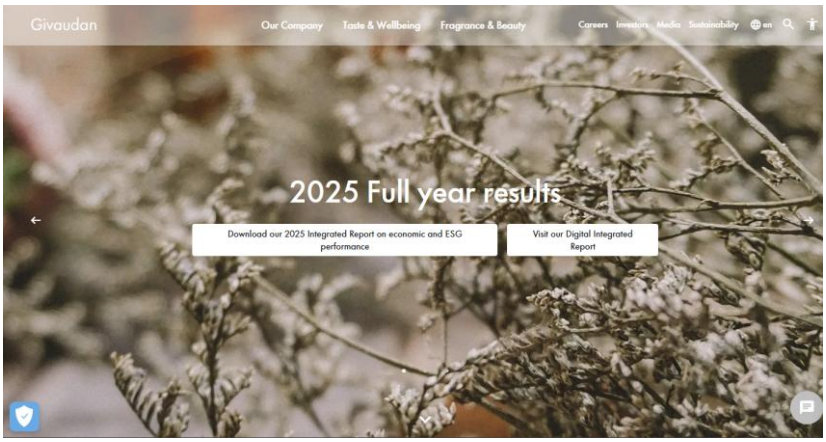
Número de tiendas: Más de 700 en toda Francia.

Sitio web: www.biocoop.fr

Tipo de relación comercial: Proveedor certificado con contrato de suministro por temporada o anual, con requisitos estrictos de auditoría orgánica.

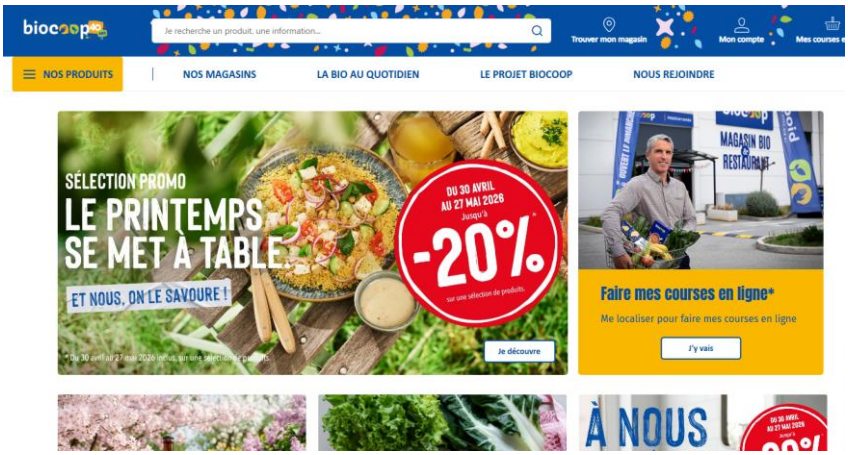
Relevancia para Moringa 593: Alta. Canal ideal para moringa orgánica certificada. Consumidor final ya educado sobre el producto y dispuesto a pagar premium.

Figura 4. Sitio web de Nexira



Fuente: Nexira (2026).

Figura 5. Sitio web de Biocoop



Fuente: Biocoop (2026).

3.1.3. Las 5Ps

3.1.3.1. Producto

El producto de exportación es el polvo de hoja de moringa orgánica certificada, obtenido a partir de las hojas de Moringa oleífera cultivadas en la finca de Pedro Vicente Maldonado. El proceso de obtención incluye cosecha diaria en horas de la mañana, clasificación, lavado, secado controlado a temperatura de entre 40 y 50 °C, y molienda hasta obtener un polvo fino de color verde intenso, sin aditivos, conservantes ni colorantes artificiales.

Para el canal de exportación B2B, el producto se presentará a granel en bolsas de polietileno de alta densidad (HDPE) con sellado hermético al vacío, en formatos de 1 kg, 5 kg y 25 kg. Cada lote irá acompañado de un certificado de análisis emitido por laboratorio acreditado que confirme: contenido de humedad (máximo 8 %), proteína total, color, conteo microbiológico y ausencia de residuos de plaguicidas por encima de los MRL europeos. Este certificado es la primera documentación que revisa cualquier importador europeo antes de aceptar un lote.

El atributo diferenciador del producto es su doble certificación orgánica: USDA Organic y EU Organic Certified respaldada por CERES. Esa certificación hace que el producto de Moringa 593 pueda entrar directamente al radar de fabricantes de suplementos y distribuidores orgánicos europeos, sin trámites adicionales de reconocimiento. En comparación a competidores de India o África sin certificación, este atributo justifica un precio premium y facilita el proceso de negociación con compradores exigentes.

El etiquetado para el mercado francés deberá estar completamente en idioma francés e incluir: nombre del producto (Poudre de feuilles de moringa biologique), peso neto, número de lote, fecha de producción y caducidad, país de origen (Équateur), nombre del operador certificado, número de certificación orgánica y el logotipo de la hoja verde orgánica de la UE. La legislación francesa establece que toda la información al consumidor debe presentarse obligatoriamente en idioma francés (Parlamento Europeo, s. f.).

Figura 6. Presentación del producto para exportación B2B



Fuente: Elaboración propia (2026).

3.1.3.2. Precio

La estrategia de precio seleccionada es la de precios diferenciados por volumen. Esta estrategia consiste en ofrecer precios unitarios menores a medida que aumenta el volumen del pedido, lo que incentiva compras más grandes y genera relaciones comerciales más estables a largo plazo (Guerrero, 2022). Para un exportador nuevo que busca construir confianza con compradores europeos, esta estrategia es especialmente útil porque facilita que el cliente haga un primer pedido de prueba a un precio accesible y luego escale el volumen.

El precio de referencia del polvo de moringa orgánica certificada en el mercado europeo oscila entre USD 8 y USD 15 por kilogramo según el volumen, el origen del proveedor y el nivel de calidad. India, como proveedor dominante, puede ofrecer precios más bajos por economías de escala. Moringa 593, como proveedor de menor volumen pero con certificación orgánica reconocida por la UE, trazabilidad documentada y origen ecuatoriano, puede posicionarse en el rango superior y justificar ese precio con atributos concretos (CBI, 2022).

Tabla 10. Propuesta de precios de exportación por volumen

Presentación	Volumen Mínimo	Precio ref. (USD/kg)	Perfil del cliente
Bolsa 1 kg	50 kg	12,00 – 15,00	Pedidos de prueba / nuevos clientes
Bolsa 5 kg	100 kg	10,00 – 12,00	Clientes con pedidos regulares
Bolsa 25 kg	250 kg	8,00 – 10,00	Contratos anuales de volumen

El precio de exportación debe cubrir los costos de producción, transformación, certificación, empaque exportador, transporte terrestre hasta el puerto de Guayaquil, flete marítimo internacional y margen de ganancia del proyecto. El cálculo exacto de rentabilidad se desarrollará en el estudio financiero. No obstante, el rango indicado es coherente con la posición de un proveedor nuevo de origen latinoamericano con certificación EU Organic, que puede justificar un precio superior al de India argumentando mayor trazabilidad y calidad consistente.

3.1.3.3. Plaza

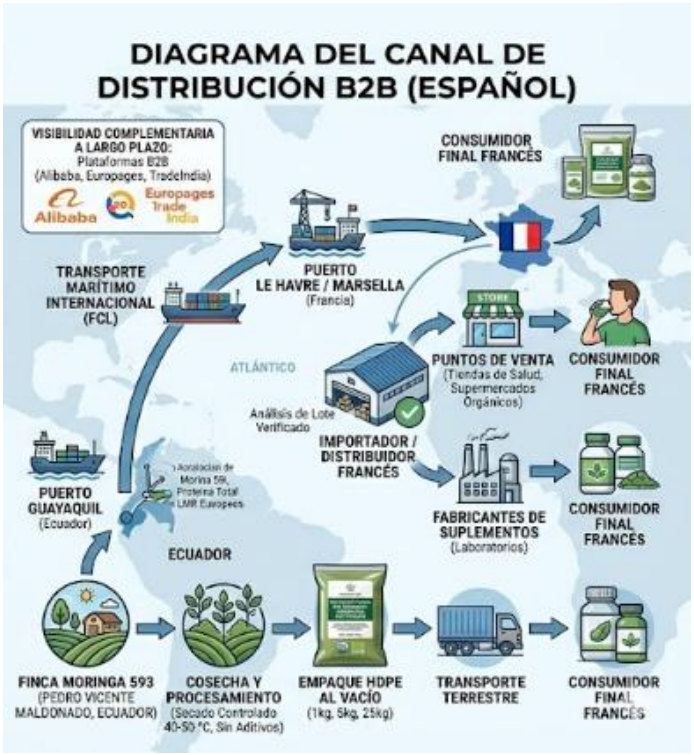
El canal principal de esta propuesta es la exportación directa mediante acuerdo comercial con el importador o distribuidor en Francia, bajo un modelo B2B. No se contempla un punto de venta físico en Ecuador ni en Francia. Este modelo permite a Moringa 593 concentrarse en producir con calidad y exportar correctamente documentado, sin necesidad de gestionar la distribución en el mercado francés ni asumir los costos de una operación comercial directa en el exterior.

El flujo del producto desde la finca hasta el consumidor final sigue el siguiente recorrido: Moringa 593 produce y procesa el polvo en Pedro Vicente Maldonado, lo empaca según las especificaciones del cliente, lo transporta por vía terrestre hasta el puerto de Guayaquil, desde donde sale por vía marítima hacia el puerto de El Havre o Marsella en Francia. El importador o distribuidor recibe el cargamento, lo redistribuye a sus clientes (tiendas de salud, supermercados orgánicos o fabricantes de suplementos), y estos lo llevan al consumidor final.

Como canal complementario de largo plazo, se contempla la posibilidad de vender a través de plataformas B2B internacionales de ingredientes naturales como Europages,

Alibaba o TradeIndia, donde compradores europeos buscan proveedores directos de ingredientes orgánicos. Estos canales digitales no reemplazan las relaciones comerciales directas pero sí dan visibilidad al proyecto y pueden generar contactos con compradores que de otra manera serían difíciles de alcanzar desde Ecuador.

Figura 7. Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia (2026).

3.1.3.4. Promoción

La estrategia de promoción está orientada al mercado B2B, es decir, a importadores, distribuidores y compradores industriales en Francia. En este tipo de canal, la promoción no funciona como publicidad masiva al consumidor: lo que más pesa es la credibilidad del proveedor, la documentación técnica y las relaciones directas con los compradores. Por eso, las herramientas de promoción seleccionadas apuntan a construir visibilidad y confianza ante ese tipo de cliente.

La primera herramienta es la participación en ferias internacionales especializadas. Natexpo, celebrada en París, es la feria internacional de productos orgánicos más importante de Francia y reúne a productores, distribuidores y compradores del sector de

toda Europa. SIAL París es otro evento clave de la industria alimentaria mundial, con más de 140.000 visitantes y 5.500 expositores. Participar en estas ferias, incluso como visitante en una primera etapa, permite identificar compradores potenciales, conocer el mercado de cerca y hacer contactos directos con importadores que de otra manera serían difíciles de alcanzar.

La segunda herramienta es el apoyo de ProEcuador, la entidad del gobierno ecuatoriano que promueve las exportaciones. ProEcuador ofrece servicios de inteligencia comercial, bases de datos de compradores internacionales, misiones comerciales y apoyo para la participación en ferias. Para Moringa 593, este respaldo institucional puede ser valioso porque reduce los costos de prospección de mercado y da credibilidad al proyecto ante compradores europeos que valoran saber que el exportador opera en un marco institucional reconocido.

Como herramienta complementaria, se recomienda desarrollar materiales comerciales bilingües en español y francés que incluyan la ficha técnica del producto, los certificados de calidad, la información nutricional por 100 g de polvo y la propuesta de valor frente a otros proveedores. Estos materiales son el primer documento que un importador europeo revisará antes de considerar una compra, y deben transmitir profesionalismo, trazabilidad y confianza desde el primer contacto.

3.1.3.5. Persona

El cliente directo de Moringa 593 en Francia es un importador o distribuidor de ingredientes naturales orgánicos con experiencia en el mercado europeo. Antes de comprar, este cliente revisará los certificados de calidad, solicitará un certificado de análisis del lote, verificará que la certificación orgánica esté vigente y evaluará si el proveedor puede garantizar consistencia en volumen y calidad a lo largo del tiempo. Su decisión no se basa en el precio únicamente sino en la confianza de que el proveedor no le va a generar problemas de calidad ni de documentación.

El consumidor final francés es una persona de entre 25 y 55 años, con ingresos medios o altos, que compra regularmente en tiendas como Biocoop, Carrefour Bio o Naturalia. Valora la trazabilidad, prefiere ingredientes con certificación orgánica doble y está dispuesto a pagar más por un producto que confía que es auténticamente natural. En Francia existe además una preocupación creciente por el envejecimiento saludable y el

bienestar preventivo, atributos que coinciden directamente con el perfil nutricional de la moringa en polvo (CBI, 2022).

Internamente, el equipo de Moringa 593 tiene que poder demostrar que el producto cumple los estándares europeos, que el proceso es transparente y trazable, y que la finca puede responder con consistencia a los pedidos. Esto implica que más allá de producir bien, el proyecto deberá también documentar bien y comunicar bien. La credibilidad técnica y la capacidad de respuesta son los activos más importantes de un exportador nuevo.

3.2. ESTUDIO TÉCNICO

3.2.1. Localización del Proyecto

El proyecto de producción y procesamiento de polvo de moringa orgánica se desarrolla en dos ubicaciones complementarias. La producción agrícola y el proceso de secado de hoja se realizan en la finca de Moringa 593, ubicada en Pedro Vicente Maldonado, Pichincha, Km 6.5 vía al Recinto Nueva Aurora, a 120 kilómetros de Quito. La gestión administrativa y comercial se maneja desde la oficina en el sector La Luz de Quito, Abelardo Montalvo E1-16 y Av. Galo Plaza Lasso.

Esta distribución en dos espacios permite articular eficientemente la producción en campo con la gestión documental y comercial en la capital, facilitando los trámites ante Agrocalidad, la coordinación con agentes de carga y la comunicación con clientes internacionales. La salida del producto para exportación se realizará a través del puerto de Guayaquil, el principal puerto marítimo de Ecuador, ubicado a aproximadamente 350 kilómetros de Pedro Vicente Maldonado, con un tiempo de transporte terrestre estimado de 5 a 6 horas.

3.2.2. Capacidad de Producción

La finca de Moringa 593 cuenta con 4 hectáreas dedicadas al cultivo de moringa. Una investigación académica previa sobre el proyecto estimó una capacidad de producción de hasta 20 toneladas anuales de hoja fresca. Para la transformación a polvo, el proceso de secado y molienda genera una reducción significativa de peso: se requieren entre 4 y 6 kg de hoja fresca para obtener 1 kg de polvo seco, dependiendo del método de secado y las condiciones ambientales. Tomando una relación conservadora de 5:1, las 20 toneladas de

hoja fresca equivalen a aproximadamente 4 toneladas anuales de polvo seco (Universidad Internacional del Ecuador, 2025; Khaled et al., 2024).

Tabla 11. Estimación de capacidad de producción de polvo de moringa

Parámetro	Estimación referencial
Extensión de cultivo	4 hectáreas
Producción estimada de hoja fresca	Hasta 20.000 kg anuales
Relación hoja fresca / polvo seco	5:1 (aproximado)
Producción estimada de polvo seco	Hasta 4.000 kg anuales
Volumen objetivo de exportación (primera etapa)	1.000 kg anuales (~5 % del mercado francés)
Porcentaje de producción destinado a exportación	25% de la producción estimada de polvo

El volumen objetivo de exportación para la primera etapa es de entre 500 y 1.000 kg anuales. Este volumen es conservador, manejable para la escala actual del proyecto y coherente con la dinámica habitual de los compradores europeos que empiezan con pedidos pequeños de prueba antes de escalar. Con el tiempo, a medida que se consoliden las relaciones comerciales y se valide la calidad del proceso, el volumen exportado puede incrementarse de manera gradual sin que ello implique una inversión inicial desproporcionada.

3.2.3. Figura Jurídica

Se recomienda que Moringa 593 opere bajo la figura de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). Esta figura puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, sin monto mínimo obligatorio de capital, y puede tramitarse de manera gratuita y en línea a través de la Superintendencia de Compañías. Los socios solo responden por el monto de su inversión, lo que protege el patrimonio personal frente a riesgos comerciales. Adicionalmente, operar bajo una figura jurídica formal da mayor credibilidad ante importadores europeos, que habitualmente exigen que sus proveedores sean empresas legalmente constituidas antes de firmar contratos de compra (Andrade, 2024).

Formalizar la figura jurídica es uno de los primeros pasos que deberá completarse como parte de la preparación para la exportación. Actualmente, Moringa 593 opera como un proyecto con identidad comercial propia, pero su estatus jurídico formal no está detallado en la información pública disponible. Tener una empresa constituida también facilita la apertura de cuentas bancarias en moneda extranjera, necesarias para recibir pagos de clientes internacionales.

3.2.4. Ingeniería del Proyecto

3.2.4.1. Distribución de la Planta

La operación de Moringa 593 se distribuye en áreas específicas para cada etapa del proceso. En Pedro Vicente Maldonado se encuentra el área de cultivo de las 4 hectáreas de moringa, el área de cosecha y clasificación de hoja, y el área de secado. En Quito, sector El Condado, está la planta de procesamiento adicional, y en el sector La Luz se encuentra la oficina administrativa.

Para los fines de la propuesta exportadora, la inversión en infraestructura se concentra en mejorar el área de secado en Pedro Vicente Maldonado, que es la etapa más crítica para la calidad del polvo. Se recomienda instalar un deshidratador eléctrico de bandejas que permita controlar la temperatura con precisión, reducir el tiempo de secado y garantizar uniformidad entre lotes, condición básica para responder a las exigencias de los compradores europeos.

Tabla 12. Distribución de espacios del proyecto

Área	Ubicación	Función
Cultivo de moringa	Pedro Vicente Maldonado	Producción de hoja fresca
Cosecha y clasificación	Pedro Vicente Maldonado	Selección y lavado de hoja
Área de secado	Pedro Vicente Maldonado	Secado controlado de hoja para polvo
Área de molienda y empaque	Pedro Vicente Maldonado	Molienda, tamizado y empaque exportador
Oficina administrativa	Sector La Luz, Quito	Gestión comercial, documental y de exportación

3.2.4.2. Equipamiento e Insumos

Para los fines de la propuesta exportadora, la inversión en infraestructura no incluye equipos de producción, dado que el modelo de negocio consiste en adquirir el polvo ya procesado directamente a Moringa 593. Los insumos necesarios para la operación exportadora se limitan al material de empaque exportador (bolsas HDPE, etiquetas bilingües y cajas de cartón corrugado) y a los instrumentos de control de calidad básicos requeridos antes del despacho.

3.2.5. Proceso de Producción del Polvo de Moringa

El proceso de producción del polvo de moringa orgánica para exportación sigue una secuencia de seis etapas que van desde la cosecha hasta el empaque final listo para despacho. Cada etapa es crítica para mantener la calidad del producto y asegurar el cumplimiento de los estándares europeos.

Figura 8. Proceso de producción del polvo de moringa orgánica



Fuente: Elaboración propia (2026).

3.2.5.1. Cosecha de la Hoja

Las hojas se cosechan diariamente hasta máximo las 10 de la mañana para evitar que el calor del sol las deshidrate antes del proceso formal de secado. Se seleccionan únicamente hojas maduras y en buen estado, sin daños visibles, manchas ni signos de plagas o enfermedades. La cosecha es manual para evitar daños mecánicos que puedan afectar la integridad de la hoja y la calidad final del polvo.

3.2.5.2. Clasificación y Lavado

Una vez cosechadas, las hojas pasan por clasificación manual donde se eliminan hojas amarillas, dañadas o contaminadas. Luego se lavan con agua limpia para eliminar residuos de tierra y posibles contaminantes del campo. Tras el lavado se escurren y se dejan secar brevemente al aire antes de entrar al secado controlado. Este paso es importante para la certificación orgánica porque garantiza que no hay contaminación cruzada entre el campo y el proceso de transformación.

3.2.5.3. Secado Controlado

El secado es la etapa más crítica del proceso porque determina directamente la calidad nutricional y microbiológica del polvo. Se recomienda secar la hoja a una temperatura de entre 40 y 50 °C en el deshidratador eléctrico durante 4 a 6 horas según el nivel de humedad inicial. A esa temperatura se conservan mejor las propiedades nutricionales, especialmente la vitamina C, los antioxidantes y la clorofila, que son precisamente los parámetros que los compradores europeos evalúan en el certificado de análisis. El secado por encima de 60 °C degrada significativamente el perfil nutricional del polvo, reduciendo su valor comercial y su competitividad en el mercado europeo (Khaled et al., 2024).

3.2.5.4. Molienda y Tamizado

Una vez que la hoja está completamente seca y crocante, se muele en el molino de martillos hasta obtener un polvo fino de color verde intenso. El polvo pasa luego por el tamiz vibrador para garantizar granulometría uniforme y eliminar partículas gruesas que puedan afectar la presentación. El resultado debe ser un polvo de textura fina y color verde vibrante, que es el estándar visual que los compradores europeos esperan al recibir una muestra.

3.2.5.5. Control de Calidad

Antes del empaque, cada lote debe pasar por un control de calidad que incluya los siguientes análisis: contenido de humedad máximo del 8 % (requisito estándar para polvo de moringa de exportación), color y aspecto visual, recuento microbiológico según el Reglamento (CE) 2073/2005, y de manera periódica, análisis de residuos de plaguicidas para verificar el cumplimiento de los MRL europeos. Estos análisis deben realizarse en un laboratorio acreditado que emita certificados con reconocimiento internacional,

porque ese documento es el que el importador europeo utilizará para verificar la conformidad del lote ante sus propias autoridades.

3.2.5.6. Empaque y Almacenamiento

El polvo aprobado en el control de calidad se empaca en bolsas de polietileno de alta densidad (HDPE) selladas al vacío, en los formatos de 1 kg, 5 kg o 25 kg según el pedido. Cada bolsa se etiqueta en francés con: nombre del producto (Poudre de feuilles de moringa biologique), peso neto, número de lote, fecha de producción y caducidad, país de origen (Équateur), número de certificación orgánica y logotipo EU Organic. Las bolsas se almacenan en lugar fresco, seco y oscuro, separadas del suelo y de fuentes de humedad, hasta el momento del despacho.

3.2.5.7. Capital Humano

La operación exportadora de Moringa 593 requiere un equipo pequeño pero con roles bien definidos. La estructura actual, liderada por Silvia Quendi Quiñónez, deberá complementarse con roles específicos para la etapa exportadora, especialmente en control de calidad y gestión de comercio exterior.

Tabla 13. Capital humano requerido para la operación exportadora

Cargo	Función principal	Tipo de vinculación	Salario referencial
Responsable del proyecto	Gestión general, comercial y toma de decisiones	Fija – Silvia Quendi	—
Operario de cosecha y procesamiento	Cosecha, lavado, secado, molienda y empaque	Fija (2 personas)	USD 470 c/u
Responsable de control de calidad	Análisis por lote y documentación técnica de exportación	Fija o tercerizada	USD 600 – 800
Asesor de comercio exterior	Gestión documentaria, trámites de exportación y logística	Tercerizado por despacho	USD 400 – 600 por exportación

3.2.6. Requisitos Nacionales de Exportación

3.2.6.1. Requisitos para Exportar desde Ecuador

Para exportar moringa orgánica en polvo desde Ecuador, Moringa 593 debe cumplir con tres requisitos principales ante entidades reguladoras nacionales. El primero es el Registro de Exportador en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), que se realiza gratuitamente a través del portal Ecuapass y habilita al proyecto para operar como exportador formal.

El segundo requisito es el Certificado de Operador Orgánico emitido por Agrocalidad, que acredita que la finca y sus procesos cumplen con las normas ecuatorianas de producción orgánica. Moringa 593 ya cuenta con este certificado según estudios académicos previos, aunque deberá verificar su vigencia antes de iniciar exportaciones.

El tercer requisito es el Certificado Fitosanitario de Exportación, emitido también por Agrocalidad para cada despacho individual. Este documento garantiza que el producto vegetal exportado cumple con los requisitos fitosanitarios internacionales del país de destino. Según el manual de Agrocalidad, el proceso aplica en sitios de producción, centros de acopio y puntos de embarque, y el operador debe seguir procedimientos específicos para que su cargamento sea amparado por este certificado (Agrocalidad, 2024).

3.2.6.2. Régimen de Exportación

El régimen aduanero aplicable es el Régimen 40 de Exportación Definitiva, que permite la salida del territorio ecuatoriano de mercancías nacionales para su uso o consumo definitivo en el exterior. Es el régimen estándar para exportaciones comerciales regulares y no requiere trámites especiales adicionales.

3.2.6.3. Documentación Pre-Embarque

Los documentos requeridos antes del embarque son: Factura Comercial en inglés o francés con descripción del producto, cantidad, precio unitario y valor total; Packing List detallando el contenido de cada unidad de empaque; Certificado de Origen EUR.1 o Form.A para beneficiarse de las preferencias arancelarias del Acuerdo Multipartes Ecuador–UE; Certificado Fitosanitario de Exportación de Agrocalidad; Certificado Orgánico CERES con vigencia válida; y Certificado de Análisis del lote emitido por laboratorio acreditado con los parámetros exigidos por el comprador.

3.2.6.4. Documentación Post-Embarque

Una vez que el cargamento ha salido del puerto de Guayaquil, los documentos de post-embarque son: Conocimiento de Embarque (Bill of Lading) emitido por la naviera, que acredita que la mercancía fue embarcada; Declaración Aduanera de Exportación (DAE) aprobada por el SENAE; y la Declaración de Exportación de Divisas si el valor supera los USD 10.000.

3.2.7. Requisitos Internacionales

3.2.7.1. Requisitos para Ingresar Productos Orgánicos a la UE – Francia

Para que el polvo de moringa de Moringa 593 pueda ingresar al mercado europeo como producto orgánico certificado, debe cumplir con el Reglamento (UE) 2018/848. Este reglamento establece que los operadores de terceros países deben contar con un organismo de control reconocido por la UE —como CERES— y mantener registros completos de trazabilidad del proceso productivo desde el campo hasta el empaque final (Reglamento [UE] 2018/848, 2018).

Adicionalmente, el producto debe cumplir con los MRL del Reglamento (CE) 396/2005, con las normas microbiológicas del Reglamento (CE) 2073/2005 y con el etiquetado en idioma francés según el Reglamento (UE) 1169/2011. Para Francia específicamente, la moringa está incluida en la lista BELFRIT de botánicos autorizados, lo que facilita su comercialización como suplemento sin necesidad de aprobación adicional de Novel Food (CBI, 2022; AGRINFO, 2025).

Tabla 14. Requisitos de acceso al mercado europeo para polvo de moringa orgánica

Requisito	Marco normativo	Estado en Moringa 593
Certificación orgánica reconocida por la UE	Reglamento (UE) 2018/848	Sí – CERES (verificar vigencia)
Certificado fitosanitario de exportación	Agrocalidad / IPPC	Pendiente por cada despacho
Cumplimiento de MRL para plaguicidas	Reglamento (CE) 396/2005	Verificar con análisis de laboratorio

Normas microbiológicas	Reglamento (CE) 2073/2005	Verificar con análisis de laboratorio
Etiquetado en idioma francés	Reglamento (UE) 1169/2011	Pendiente de diseño final
Lista BELFRIT (Francia)	Lista positiva nacional de botánicos	Sí – moringa está contemplada
Certificado de análisis por lote	Exigencia del comprador europeo	Pendiente de implementar por lote
Registro de exportador en SENAE	SENAE – Portal Ecuapass	Pendiente de tramitar

3.2.8. Nomenclatura Arancelaria

El polvo de hoja de moringa para uso alimentario o como suplemento se clasifica bajo la partida arancelaria 1212.99.90 del Sistema Armonizado, que agrupa las demás plantas y partes de plantas utilizadas principalmente en medicina o para usos funcionales, frescas o secas, incluso cortadas o pulverizadas. Esta es la clasificación utilizada en el comercio internacional de moringa en polvo tanto desde Ecuador como en la importación dentro de la Unión Europea (Access2Markets, 2026).

La verificación exacta de la subpartida arancelaria y de las medidas de acceso vigentes puede realizarse en el portal Access2Markets de la Comisión Europea (https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/), ingresando la descripción del producto y Ecuador como país de origen.

3.2.9. Aranceles

Gracias al Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, vigente desde 2017 y reforzado en noviembre de 2024, Ecuador se beneficia de arancel preferencial del 0 % para la partida 1212.99.90 en el mercado europeo. Esto representa una ventaja competitiva directa frente a proveedores de países sin acuerdo comercial con la UE, como India, que enfrenta el arancel de nación más favorecida. Para aprovechar esta preferencia, el exportador debe presentar el Certificado de Origen EUR.1 o Form.A al momento del despacho (Comisión Europea, 2026).

3.2.10. Forma de Pago

Para una primera exportación con un cliente nuevo en Europa, la forma de pago recomendada es la Carta de Crédito Irrevocable (L/C). Este instrumento garantiza al exportador el pago del valor de la mercancía siempre que presente los documentos acordados en tiempo y forma, independientemente de la voluntad del comprador. Es el mecanismo más seguro para exportadores nuevos sin historial comercial previo con el comprador (U.S. Department of Commerce, 2015).

Una vez establecida una relación comercial estable, se puede migrar a formas más simples como la Transferencia Bancaria Anticipada o la Cobranza Documentaria, que implican menores costos bancarios. La elección debe negociarse directamente con el cliente considerando el volumen, la frecuencia del pedido y el nivel de confianza construido en la relación comercial.

3.2.11. Logística Internacional

3.2.11.1. Incoterm

El Incoterm recomendado para la primera etapa de exportación es FOB (Free On Board – Puerto de Guayaquil). Bajo este término, Moringa 593 asume la responsabilidad del producto hasta que es colocado a bordo del buque en el puerto de Guayaquil; a partir de ese momento, todos los costos y riesgos del transporte internacional pasan al comprador. Este Incoterm es el más utilizado en el comercio B2B de ingredientes naturales y el que los importadores europeos suelen preferir porque les da control sobre el flete internacional y el seguro de la carga (U.S. Department of Commerce, 2015).

En una etapa más avanzada, cuando el proyecto tenga mayor experiencia exportadora y pueda negociar el flete por cuenta propia, se puede evaluar migrar al Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight) hasta el puerto europeo de destino, lo que permite fijar un precio de venta más alto e incluir el margen del flete dentro del precio del producto.

3.2.11.2. Transporte y Distribución

La ruta logística de exportación desde Moringa 593 hacia Francia sigue el siguiente trayecto: transporte terrestre desde Pedro Vicente Maldonado hasta el puerto de Guayaquil (350 km, 5 a 6 horas), seguido de transporte marítimo desde Guayaquil hacia los puertos de El Havre o Marsella en Francia, con un tiempo de tránsito de aproximadamente 20 a 25 días. Desde el puerto europeo, el distribuidor francés es responsable del transporte interno bajo el Incoterm FOB.

Tabla 15. Ruta logística de exportación Moringa 593 – Francia

Tramo	Ruta	Transporte	Distancia	Tiempo
1	Pedro Vicente Maldonado → Puerto Guayaquil	Terrestre (camión)	~350 km	5–6 h
2	Puerto Guayaquil → Puerto El Havre / Marsella, Francia	Marítimo (contenedor LCL)	~9.000 km	20–25 días
3	Puerto El Havre / Marsella → Almacén del distribuidor	Terrestre (responsabilidad del comprador bajo FOB)	Variable	1–3 días

Para los volúmenes iniciales de entre 500 y 1.000 kg anuales, el cargamento puede enviarse en contenedor compartido (LCL – Less than Container Load), compartiendo el espacio de un contenedor con otros exportadores. Este formato reduce significativamente los costos de flete frente a un contenedor completo (FCL) y es el más adecuado para volúmenes pequeños en etapa inicial.

El empaque para el transporte internacional consiste en bolsas de polvo colocadas dentro de cajas de cartón corrugado de doble canal, paletizadas sobre pallets de madera tratada bajo el estándar ISPM 15, que es obligatorio para el embalaje de madera en el comercio exterior internacional. Cada pallet se envuelve en stretch film para protección durante el trayecto marítimo.

3.2.11.3. Seguro de Carga

Bajo el Incoterm FOB, el seguro de la carga desde el puerto de Guayaquil hasta Francia es responsabilidad del comprador. Sin embargo, se recomienda que Moringa 593 contrate un seguro de responsabilidad civil para el tramo terrestre desde Pedro Vicente Maldonado hasta el puerto, cubriendo el riesgo de daño o pérdida del producto antes del embarque. Este seguro tiene un costo bajo en comparación con el valor del cargamento y protege al exportador ante eventuales imprevistos en la última etapa que sí está bajo su responsabilidad.

3.3. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero tiene como objetivo determinar la viabilidad económica de la propuesta de exportación de moringa orgánica en polvo desde Moringa 593 hacia el mercado francés. El estudio financiero cuantifica la inversión inicial, los costos operativos, los ingresos proyectados a cinco años y los indicadores de rentabilidad. El modelo es de comprador-exportador: se compra el polvo certificado directamente a Moringa 593 y se asumen todos los costos y trámites de exportación hasta Francia. Los valores presentados son referenciales y fueron construidos con base en el mercado ecuatoriano, parámetros técnicos del proceso exportador y precios de referencia del mercado europeo reportados por el CBI (2022).

3.3.1. Inversión

La inversión inicial comprende todos los recursos necesarios para que Moringa 593 pueda operar como exportador formal. Se divide en tres componentes: activo fijo, que corresponde al equipamiento requerido para el proceso productivo exportador; capital de trabajo, que cubre los gastos operativos de los primeros dos meses; y gastos preoperativos, que incluyen los costos de constitución, certificaciones y trámites previos a la primera exportación.

Tabla 16. Inversión

Rubro	Monto (USD)
Activo Fijo (equipo de oficina)	1.000,00
Capital de Trabajo (2 meses)	1.025,56
Gastos Preoperativos	2.050,00
INVERSIÓN TOTAL	4.075,56

3.3.2. Activos Fijos

Los activos fijos corresponden al equipamiento mínimo de oficina que requiere la operación exportadora para funcionar. No se incluyen equipos de producción porque el modelo de negocio consiste en comprar el polvo ya procesado a Moringa 593, no en producirlo directamente.

Tabla 17. Activos fijos

Equipo	Cantidad	V. Unitario (USD)	V. Total (USD)
Muebles y enseres (escritorio, silla)	1	300,00	300,00
Equipo de computación (laptop)	1	700,00	700,00
TOTAL			1.000,00

3.3.3. Depreciaciones de Activos Fijos

Los activos fijos se deprecian utilizando el método de línea recta durante su vida útil. Los muebles y enseres tienen una vida útil de 10 años y el equipo de computación de 3 años, de acuerdo con las tasas establecidas por la normativa tributaria ecuatoriana. A partir del año 4, la depreciación disminuye porque el equipo de computación ya se depreció por completo.

Tabla 18. Depreciaciones

Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres (10 años)	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Equipo de computación (3 años)	233,33	233,33	233,33	0,00	0,00
TOTAL	263,33	263,33	263,33	30,00	30,00

3.3.4. Gastos Preoperativos

Los gastos preoperativos son los desembolsos necesarios antes de realizar la primera exportación. Incluyen los trámites legales, la constitución de la empresa, la renovación de certificaciones orgánicas y los gastos de asesoría y misiones comerciales. Se amortizan en cinco años, lo que da una amortización anual de USD 410.

Tabla 19. Gastos Preoperativos

Descripción	Monto (USD)
Gastos legales (trámites Agrocalidad, SENAE Ecuapass)	500,00
Gastos de constitución (S.A.S. + registro exportador)	400,00

Viajes (asesoría en comercio exterior, análisis de laboratorio, etiquetas, misiones ProEcuador)	1.150,00
TOTAL	2.050,00
Amortización anual (5 años)	410,00

3.3.5. Gastos de Ventas

Los gastos de ventas corresponden a los costos directamente relacionados con la comercialización y promoción del polvo de moringa en el mercado europeo. Se mantienen constantes durante los cinco años proyectados, lo que permite que la utilidad crezca de manera sostenida a medida que las ventas aumentan.

Tabla 20. Gastos de Ventas en USD

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	600	600	600	600	600
Beneficios Sociales	150	150	150	150	150
Bonos / Comisiones	0	0	0	0	0
Promoción	600	600	600	600	600
Publicidad	300	300	300	300	300
Varios de Ventas	150	150	150	150	150
Viajes (Natexpo París)	600	600	600	600	600
TOTAL	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400

3.3.6. Gastos de Administración

Los gastos de administración corresponden a los costos de gestionar la operación exportadora. Incluyen nómina, servicios, honorarios del asesor de comercio exterior, depreciación del equipo de oficina y amortización de los gastos preoperativos. A partir del año 4 la depreciación disminuye porque el equipo de computación culmina su vida útil, lo que reduce ligeramente el gasto administrativo.

Tabla 21. Gastos Administrativos en USD

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200

Beneficios Sociales	300	300	300	300	300
Servicios Básicos	360	360	360	360	360
Movilización	240	240	240	240	240
Mantenimiento	180	180	180	180	180
Depreciaciones	263,33	263,33	263,33	30,00	30,00
Amortizaciones	410,00	410,00	410,00	410,00	410,00
Honorarios Profesionales	600	600	600	600	600
Suministros y Útiles	200	200	200	200	200
TOTAL	3.753,33	3.753,33	3.753,33	3.520,00	3.520,00

3.3.7. Ventas por Producto

Las ventas proyectadas se basan en tres presentaciones del polvo de moringa orgánica certificada orientadas al canal de exportación B2B hacia Francia. El volumen total del año 1 es de 1.000 kg, que representa el 25 % de la capacidad productiva estimada de la finca y el 5 % del volumen que Francia importa anualmente. Se proyecta un crecimiento del 15 % anual en volumen, tasa coherente con el crecimiento del mercado europeo de ingredientes orgánicos que, según el CBI (2022), avanza al 8,2 % anual, considerando que como proveedor nuevo el crecimiento propio puede superar la tasa promedio del mercado en los primeros años de operación.

Tabla 22. Ventas

Producto	**P/kg**	**Kg A1**	**USD A1**	**Kg A2**	**USD A2**	**Kg A3**	**USD A3**	**Kg A4**	**USD A4**	**Kg A5**	**USD A5**
Bolsa 1 kg	15	300	4.500	345	5.175	397	5.951	456	6.844	525	7.871
Bolsa 5 kg	11	400	4.400	460	5.060	529	5.819	608	6.692	700	7.696
Bolsa 25 kg	9	300	2.700	345	3.105	397	3.571	456	4.106	525	4.722

TOTAL		1.000	11.600	1.150	13.340	1.322	15.341	1.521	17.642	1.749	20.288

3.3.8. Costo de Ventas

El costo de ventas representa todos los desembolsos necesarios para adquirir el producto y ponerlo en manos del comprador en Francia. Dado que el modelo de negocio es el de un comprador-exportador, el costo de ventas incluye el precio de compra del polvo de moringa a Moringa 593 más todos los costos logísticos y de exportación hasta la entrega en el mercado de destino bajo el Incoterm FOB Puerto de Guayaquil. A continuación, se presenta el desglose por kilogramo y la proyección a cinco años.

Tabla 23. Costo de Ventas por Kilogramo

Concepto	USD/kg	Justificación
Precio de compra a Moringa 593 (polvo a granel)	2,50	Precio negociado para contrato bulk 1.000+ kg/año
Bodegaje y almacenamiento temporal	0,10	Almacenamiento previo al despacho
Transporte terrestre (PVM → Puerto Guayaquil)	0,45	Flete ~350 km / 1.000 kg = USD 450
Trámites de exportación (DAE, cert. fitosanitario, agente)	0,45	Costos documentales por despacho
Costos FOB — manipuleo y carga Puerto Guayaquil	0,20	Handling en puerto bajo Incoterm FOB
Flete marítimo internacional LCL (Guayaquil → Francia)	1,20	Contenedor compartido ~2-3 m^3
Seguro de carga	0,15	~1% del valor del cargamento
TOTAL COSTO POR KG	5,05	
Precio venta promedio ponderado (USD/kg)	11,60	
% Costo de Ventas sobre precio promedio	43,53 %	

El costo de ventas proyectado a cinco años crece en la misma proporción que el volumen exportado, dado que todos sus componentes son variables y proporcionales al número de kilogramos despachados.

Tabla 24. Costo de ventas proyectado a 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de compra a Moringa 593	2.500	2.875	3.306	3.802	4.373
Bodegaje y almacenamiento	100	115	132	152	175
Transporte terrestre	450	518	595	684	787
Trámites de exportación	450	518	595	684	787
Costos FOB	200	230	264	304	350
Flete marítimo LCL	1.200	1.380	1.587	1.825	2.099
Seguro de carga	150	173	198	228	262
TOTAL COSTO DE VENTAS	5.050	5.809	6.677	7.679	8.833

3.3.9. Estado de Resultados

El Estado de Resultados proyectado a cinco años muestra la evolución de la rentabilidad de la operación exportadora. El costo de ventas equivale al 43,53 % de las ventas. Los gastos de ventas y de administración se mantienen constantes en el período proyectado, lo que genera un efecto de apalancamiento operativo que permite que la utilidad crezca significativamente a medida que las ventas aumentan.

Tabla 25. Estado de resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	11.600	13.340	15.341	17.642	20.288
(-) Costo de Ventas (43,53 %)	5.049	5.807	6.678	7.680	8.831
Margen de Contribución	6.551	7.533	8.663	9.962	11.457
(-) Gastos de Ventas	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
(-) Gastos Administrativos	3.753	3.753	3.753	3.520	3.520

UTILIDAD DEL EJERCICIO	397	1.380	2.510	4.042	5.537

El Estado de Resultados proyectado confirma que la operación exportadora es financieramente viable desde el primer año. En el año 1 se obtiene una utilidad de USD 397, que refleja el período natural de arranque de cualquier operación exportadora nueva, donde los costos fijos ya están activos pero el volumen comercializado es todavía conservador. A partir del año 2 la utilidad crece de manera sostenida hasta alcanzar USD 5.537 en el año 5, impulsada por el crecimiento del 15 % anual en el volumen exportado mientras los gastos de ventas y administración se mantienen constantes. Esto pasa porque los costos fijos no crecen al mismo ritmo que las ventas. Cuando eso ocurre, cada dólar adicional de ingreso genera más utilidad de manera proporcional. Y la exportación no reemplaza la actividad nacional de la finca, la complementa, así que la utilidad proyectada es un ingreso adicional sobre lo que ya genera el proyecto localmente.

3.3.10. Indicadores Financieros

Para evaluar si el proyecto es rentable se usan el VAN y la TIR, calculados sobre el flujo de caja proyectado a cinco años con una tasa de descuento del 20 %, que refleja el riesgo de un proyecto exportador nuevo en una economía en desarrollo.

Tabla 26. Indicadores Financieros

Indicador	Valor
Inversión inicial total	USD 4.075,56
Tasa de descuento aplicada	20 %
VAN (Valor Actual Neto)	USD 3.801,75
TIR (Tasa Interna de Retorno)	46,05 %
Período de recuperación referencial	Años 3 – 4 (estimado)
Utilidad año 1	USD 397,19
Utilidad año 5	USD 5.536,63

El VAN de USD 3.801,75 es positivo, lo que significa que el proyecto genera valor por encima de la tasa de descuento. La TIR del 46,05 % está muy por encima del 20 % mínimo. Con una inversión de USD 4.075,56, el proyecto da utilidad desde el primer año y llega a USD 5.537 en el año 5. Los números confirman que la propuesta es viable y rentable en el mediano plazo.

CONCLUSIONES

El marco teórico estableció las bases conceptuales del plan. Las teorías de la ventaja absoluta y comparativa explican por qué Ecuador puede ofrecer moringa orgánica de forma competitiva: tiene condiciones climáticas y productivas que los mercados importadores no pueden replicar (OMC, 2015).

A esto se suma que el Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea elimina el arancel para la partida 1212.99.90, lo que reduce directamente el costo de acceso al mercado de destino (Comisión Europea, 2025). La normativa europea en materia de productos orgánicos, específicamente el Reglamento (UE) 2018/848, establece las condiciones de comercialización que Moringa 593 ya cumple a través de su certificación CERES, eliminando una de las principales barreras no arancelarias del mercado europeo.

El PESTEL mostró factores positivos concretos: la estabilidad política del período 2025-2026, la dolarización que elimina el riesgo cambiario y la demanda creciente de superfoods orgánicos en Europa (Infobae, 2025; FMI, 2026). La EFE arrojó 2,75, lo que indica que el proyecto aprovecha sus oportunidades de manera moderada y tiene margen para mejorar. Porter confirmó que la rivalidad más fuerte viene de proveedores asiáticos y africanos con más trayectoria, lo que refuerza la necesidad de diferenciarse por certificación y origen.

El diagnóstico interno confirmó que Moringa 593 tiene una base productiva real. Cuatro hectáreas en producción en Pedro Vicente Maldonado, certificación orgánica bajo el Reglamento (UE) 2018/848 y procesos productivos activos son activos concretos que reducen la brecha entre la situación actual y lo que el mercado europeo exige (Yánez et al., 2018). La EFI obtuvo 2,82, con debilidades en capacidad exportadora formal y experiencia internacional.

El análisis del mercado europeo justificó la elección de Francia como destino prioritario. Aunque Alemania es el mayor importador europeo de moringa con un volumen estimado de 50 a 60 toneladas anuales, su mercado está más saturado con proveedores establecidos de India y África, lo que eleva la barrera de entrada para un exportador nuevo. Francia importa entre 15 y 20 toneladas anuales, la moringa figura en la lista BELFRIT de botánicos autorizados, y el mercado orgánico francés es el segundo más grande de Europa con un valor superior a los 12 mil millones de euros en 2023 (CBI, 2022; ProEcuador, 2021). Nexira, empresa con sede en Ruán especializada en ingredientes naturales

botánicos, fue identificada como el canal de distribución más adecuado para el tipo de producto y el volumen de exportación proyectado.

La propuesta de plan de exportación demostró que el proyecto es técnicamente viable y financieramente rentable. El estudio técnico estableció que la exportación se realiza bajo el Incoterm FOB Puerto de Guayaquil, con transporte marítimo en contenedor LCL y una ruta Guayaquil–Le Havre con tiempo de tránsito aproximado de 20 días. El estudio financiero proyectó ventas que crecen desde USD 11.600 en el año 1 hasta USD 20.288 en el año 5, con un crecimiento anual del 15 % sostenido por la tendencia del mercado europeo de ingredientes orgánicos, que avanza al 8,2 % anual según datos del sector (Mordor Intelligence, 2025). Con una inversión inicial de USD 4.075,56, el proyecto genera un VAN de USD 3.801,75 a una tasa de descuento del 20 % y una TIR del 46,05 %, confirmando que el rendimiento de la inversión supera ampliamente la tasa mínima de referencia y que el proyecto crea valor en el tiempo.

RECOMENDACIONES

PARA MORINGA 593

- El primer paso concreto antes de exportar es registrarse como exportador habilitado en el portal Ecuapass del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). El registro es gratuito y habilita la emisión de Declaraciones Aduaneras de Exportación (DAE), sin las cuales no es posible despachar ningún cargamento. Puede realizarse en paralelo con los demás preparativos del plan sin generar costo adicional.

- Se recomienda verificar que la certificación CERES esté vigente y que el certificado haga referencia explícita al Reglamento (UE) 2018/848, que entró en vigor en 2022 y reemplazó la normativa anterior. Sin esa referencia específica, el producto puede ser rechazado en aduana europea aunque tenga certificación orgánica. Si la renovación está pendiente, debe tramitarse antes de cualquier envío.

- Antes de negociar un contrato anual con Nexira, se recomienda enviar un lote de muestra de entre 50 y 100 kg acompañado de los análisis de laboratorio completos: contenido de humedad, granulometría, ausencia de contaminantes microbiológicos y residuos de pesticidas. Esta práctica es estándar en el sector de ingredientes naturales europeo y es la forma más efectiva de generar confianza con un distribuidor nuevo antes de comprometer volúmenes mayores.

- Se recomienda contactar a ProEcuador para solicitar apoyo en misiones comerciales hacia Francia y cofinanciamiento para participar en Natexpo, la feria de referencia del sector orgánico francés que se celebra anualmente en París. ProEcuador ofrece estos servicios a exportadores ecuatorianos y pueden cubrir parte de los costos de viaje y stand, que ya están contemplados en el presupuesto de gastos de ventas del proyecto.

- Se recomienda establecer controles de calidad más rigurosos en las etapas de secado y molienda, con énfasis en el monitoreo de temperatura durante el deshidratado, ya que el exceso de calor degrada los compuestos bioactivos de la moringa que justifican su precio premium en el mercado europeo. Mantener el secado entre 40 y 50 °C preserva los nutrientes y cumple con las especificaciones

técnicas que los importadores europeos exigen en sus fichas técnicas de producto (Khaled et al., 2024).

- El manejo de la documentación de exportación —certificado de origen EUR.1, certificado fitosanitario de Agrocalidad, factura comercial, packing list y DAE— requiere precisión y conocimiento del proceso aduanero. Para las primeras exportaciones se recomienda contratar un agente de carga con experiencia en productos agroalimentarios orgánicos hacia Europa, cuyo costo ya está contemplado en el estudio financiero dentro de los trámites de exportación.

PARA FUTUROS INVESTIGADORES

- Este plan de exportación considera a Francia como mercado de entrada, pero Alemania representa la segunda etapa natural de expansión dado su mayor volumen de importación. Se recomienda desarrollar un estudio específico sobre estrategias de diferenciación frente a los competidores asiáticos y africanos que dominan el mercado alemán, con énfasis en los atributos de origen andino, trazabilidad y certificación que los compradores alemanes valoran en productos premium.

- El mercado de suplementos veganos europeo se proyecta pasar de USD 2,2 mil millones en 2024 a USD 4,68 mil millones en 2032, lo que abre oportunidades para formatos de producto con mayor valor agregado que el polvo a granel (Verified Market Research, 2024). Se recomienda investigar la viabilidad de exportar moringa en formatos de cápsulas o extracto concentrado, que se comercializan a precios sustancialmente más altos y podrían ampliar la oferta exportable de Moringa 593 en una segunda etapa.

- La certificación de comercio justo (Fairtrade) o de comercio sostenible (Rainforest Alliance) podría abrir acceso a cadenas de distribución especializadas en sostenibilidad en Europa y mejorar el precio de exportación. Se recomienda que estudios posteriores analicen el costo-beneficio de obtener estas certificaciones adicionales frente al incremento de precio y acceso a canales que generarían.

- El presente estudio asume costos en dólares e ingresos en euros con un tipo de cambio estable. Se recomienda que investigaciones futuras incluyan un análisis de sensibilidad financiera ante variaciones en el tipo de cambio dólar-euro, dado que una apreciación del dólar encarece el producto ecuatoriano frente a competidores europeos y puede afectar los márgenes del exportador de manera significativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Access2Markets. (2026). Nomenclatura arancelaria y medidas de acceso al mercado europeo. Comisión Europea. https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/

AGRINFO. (2025). Guidance for organic operators and groups of operators from third countries. https://agrinfo.eu/documents/259/Guidance_for_organic_operators_and_groups.pdf

Agrocalidad. (2024). Manual del proceso de certificación fitosanitaria de exportación. Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario del Ecuador. https://www.agrocalidad.gob.ec/exportacion/

Andrade, M. (2024). Constitución de compañías en Ecuador: Guía para la Sociedad por Acciones Simplificada. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/

Banco Central del Ecuador. (2026). Ecuador crece 3,7 % en 2025 impulsado por exportaciones e inversión. https://www.bce.fin.ec/ecuador-crece-37-en-2025-impulsado-por-exportaciones-e-inversion/

Biocoop. (2026). Biocoop — Le réseau bio de référence en France. https://www.biocoop.fr

CBI. (2022). Exporting moringa to Europe. Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries. https://www.cbi.eu/market-information/natural-ingredients-health-products/moringa

Comisión Europea. (2021). Evaluación del Acuerdo Comercial entre la UE y Colombia, Ecuador y Perú. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/andean-community_en

Comisión Europea. (2025). EU trade relations with the Andean Community. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/andean-community_en

Comisión Europea. (2026). EU trade relations with the Andean Community — Ecuador. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/andean-community_en

Escuela Politécnica Nacional. (2020). Estudio técnico de Moringa 593 [Trabajo de titulación]. Repositorio Digital EPN. https://bibdigital.epn.edu.ec

EUR-Lex. (2025). Reglamento (UE) 2018/848 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre producción ecológica y etiquetado de los productos ecológicos. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32018R0848

FAO. (2023). Moringa oleifera: A review of the medical evidence for its nutritional, therapeutic, and prophylactic properties. Food and Agriculture Organization of the United Nations. https://www.fao.org

FAO. (2025). Moringa: Uses and applications. Food and Agriculture Organization of the United Nations. https://www.fao.org

FMI. (2009). Globalization: A brief overview. Fondo Monetario Internacional. https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm

FMI. (2026). World Economic Outlook. Fondo Monetario Internacional. https://www.imf.org/en/Publications/WEO

Guerrero, R. (2022). Fundamentos de marketing internacional. Pearson.

Infobae. (2025, abril 13). Daniel Noboa gana la reelección en Ecuador con el 55,63 % de los votos. https://www.infobae.com/america/america-latina/2025/04/13/daniel-noboa-el-joven-magnate-que-busca-la-reeleccion-en-ecuador/

Islam, Z., Islam, S., Hossen, F., Mahtab-ul-Islam, K., Hasan, M., & Karim, R. (2021). Moringa oleifera is a prominent source of nutrients with potential health benefits. International Journal of Food Science, 2021, 1–11. https://doi.org/10.1155/2021/6627265

Kashyap, P., Kumar, S., Bhardwaj, R., & Bhardwaj, S. K. (2022). Moringa oleifera: A review of the nutritional composition, therapeutic uses and industrial applications. Food Reviews International, 38(S1), 248–275. https://doi.org/10.1080/87559129.2020.1870234

Khaled, A., Ben Aissa, I., Baccouri, B., Baccouri, O., Bouzid, A., & Maaroufi, A. (2024). Effects of drying methods on physicochemical properties of Moringa oleifera leaf powder. Food Bioscience, 58, 103729. https://doi.org/10.1016/j.fbio.2024.103729

Meireles, D., Gomes, J., Lopes, L., Hinzmann, M., & Machado, J. (2020). A review of properties, nutritional and pharmaceutical applications of Moringa oleifera. Food Science and Human Wellness, 9(4), 359–369. https://doi.org/10.1016/j.fshw.2020.07.006

Milla, P. G., Peñalver, R., & Nieto, G. (2021). Health benefits of uses and applications of Moringa oleifera in bakery products. Plants, 10(2), 318. https://doi.org/10.3390/plants10020318

Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador. (2025). 2025 cierra con resultados económicos que benefician a los ecuatorianos. https://www.finanzas.gob.ec/2025-cierra-con-resultados-economicos-que-benefician-a-los-ecuatorianos/

Mordor Intelligence. (2025). Moringa ingredients market — Growth, trends and forecast. https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/moringa-ingredients-market

Moringa 593. (2026). Finca Orgánica Magaly Marilu — Moringa 593. https://www.moringaec.com

Nexira. (2026). Natural and organic plant-based ingredients. https://www.nexira.com

OMC. (2015). Entender la OMC. Organización Mundial del Comercio. https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/understanding_s.pdf

Pareek, A., Pant, M., Gupta, M. M., Kashania, P., Ratan, Y., Jain, V., Pareek, A., & Chuturgoon, A. A. (2023). Moringa oleifera: An updated comprehensive review of its pharmacological activities, ethnomedicinal, folk traditional, and Ayurvedic uses. International Journal of Molecular Sciences, 24(3), 2071. https://doi.org/10.3390/ijms24032071

ProEcuador. (2021). Estudio de mercado: Productos orgánicos en Europa. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. https://www.proecuador.gob.ec/estudios-de-mercado/

Reglamento (UE) 2018/848 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 30 de mayo de 2018, sobre producción ecológica y etiquetado de los productos ecológicos. (2018). Diario Oficial de la Unión Europea, L 150, 1–92. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32018R0848

Rodrigues, N. R., de Araújo, I. M. S., & Lourenço, L. F. H. (2023). Moringa oleifera-based commercial beverages: A review of physicochemical and sensory properties. Journal of Food Science and Technology, 60, 1–12. https://doi.org/10.1007/s13197-023-05700-6

Santos, C. (2023). Planeación estratégica. Editorial Universitaria.

Trade.gov. (2018). Export solutions — Export planning. U.S. Department of Commerce. https://www.trade.gov/export-solutions

Trigo, J. P., Alexandre, E. M. C., Saraiva, J. A., & Pintado, M. E. (2021). High value-added compounds from fruit and vegetable by-products — Characterization, bioactivities, and application in the development of novel food products. Critical Reviews in Food Science and Nutrition, 60(8), 1388–1416. https://doi.org/10.1080/10408398.2019.1572753

Universidad Internacional del Ecuador. (2025). Plan de exportación de moringa orgánica — Caso Moringa 593 [Trabajo de titulación]. Repositorio UIDE.

U.S. Department of Commerce. (2015). Trade finance guide: A quick reference for U.S. exporters. International Trade Administration. https://www.trade.gov/trade-finance-guide

Verified Market Research. (2024). Vegan supplements market size, share & trends analysis report. https://www.verifiedmarketresearch.com/product/vegan-supplements-market/

Yánez, M., Bastidas, S., & Larrea, M. (2018). Caracterización agroclimática del cantón Pedro Vicente Maldonado. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP). https://repositorio.iniap.gob.ec/bitstreams/26deea0c-91df-4ed6-90ab-57d0c449aefc/download

ANEXOS

Anexo 1. *Datos de proyección*

Datos de proyección

	1	2	3	4	5
% Costo de ventas	0,4353	0,4353	0,4353	0,4353	0,4353
Días de cuentas por cobrar	30	30	30	30	30
Días de caja	15	15	15	15	15
Días de cuentas por pagar	30	30	30	30	30
Días de inventarios	60	60	60	60	60
Compras	5.891	5.933	6.823	7.847	9.023

Anexo 2. *Inversión Total*

Inversión	
	Total
Activo fijo	1.000,00
Capital de trabajo	1.025,56
Gastos preoperativos	2.050,00
Total	4.075,56

***Anexo 3**. Activos fijos y depreciaciones*

Ingresos y Salidas de Activo Fijo

Descripción	0	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	300	0	0	0	0	0
Equipo de computación	700	0	0	0	0	0
Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria	0	0	0	0	0	0
Total	1.000,00	-	-	-	-	-

Depreciaciones de Activo Fijo

Descripción	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	30	30	30	30	30
Equipo de computación	233,333333	233,333333	233,333333	0	0
Edificios	0	0	0	0	0
Maquinaria	0	0	0	0	0
Total	263,33	263,33	263,33	30,00	30,00

Anexo 4. *Ventas por producto y costo de ventas*

Ventas

De acuerdo a su mix de productos

Producto	Precio USD/k	Kg Año 1	USD Año 1
Polvo moringa organica Bolsa 1 kg	15	300	4500
Polvo moringa organica Bolsa 5 kg	11	400	4400
Polvo moringa organica Bolsa 25 kg	9	300	2700
TOTAL VENTAS		1000	11600
Precio promedio ponderado (USD/kg)	11,6		

COSTOS DE VENTAS

Concepto	USD/kg	Año 1 USD	Año 2 USD	Año 3 USD	Año 4 USD	Año 5 USD
Precio de compra a Moringa 593 (polvo organico a granel)	2,5	2500	2875	3306,25	3802,1875	4372,515625
Bodegaje y almacenamiento temporal	0,1	100	115	132,25	152,0875	174,900625
Transporte terrestre (PVM - Puerto Guayaquil)	0,45	450	517,5	595,125	684,39375	787,0528125
Tramites exportacion (DAE, certificados, agente aduana)	0,45	450	517,5	595,125	684,39375	787,0528125
Costos FOB - manipuleo y carga Puerto Guayaquil	0,2	200	230	264,5	304,175	349,80125
Flete maritimo internacional LCL (Guayaquil - Francia)	1,2	1200	1380	1587	1825,05	2098,8075
Seguro de carga	0,15	150	172,5	198,375	228,13125	262,3509375
TOTAL COSTO DE VENTAS	5,05	5050	5807,5	6678,625	7680,41875	8832,481563
% Costo de Ventas = total costo/kg / precio prom.	0,435344828					

Anexo 5. *Gastos preoperativos*

Gastos Preoperativos	
	Total
Gastos legales	500
Gastos de constitución	400
Viajes	1150
Total	2.050,00

Anexo 6. *Gastos de ventas*

Gastos de Ventas					
	1	2	3	4	5
Nómina	600	600	600	600	600
Beneficios Sociales	150	150	150	150	150
Bonos / Comisiones	0	0	0	0	0
Promoción	600	600	600	600	600
Publicidad	300	300	300	300	300
Varios de ventas	150	150	150	150	150
Viajes	600	600	600	600	600
Total	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00

Anexo 7. *Gastos Administración*

Gastos de Administración

	1	2	3	4	5
Nómina	1200	1200	1200	1200	1200
Beneficios Sociales	300	300	300	300	300
Bonos / Comisiones	0	0	0	0	0
Servicios Básicos	360	360	360	360	360
Arriendos	0	0	0	0	0
Movilización	240	240	240	240	240
Mantenimiento	180	180	180	180	180
Depreciaciones	263,33	263,33	263,33	30,00	30,00
Amortizaciones	410,00	410,00	410,00	410,00	410,00
Honorarios Profesionales	600	600	600	600	600
Suministros y útiles	200	200	200	200	200
Total	3.753,33	3.753,33	3.753,33	3.520,00	3.520,00

Anexo 8. *Balance General*

Balance General						
	0	1	2	3	4	5
Activo						
Bancos	1.026	467	498	535	567	615
Inversiones Temporales	-	1.312	3.066	5.975	10.152	15.766
Cuentas por cobrar	-	967	1.112	1.278	1.470	1.691
Inventarios	-	842	968	1.113	1.280	1.472
Total Activo Corriente	1.026	3.587	5.644	8.901	13.469	19.543
Equipos de computación	700	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	300	-	-	-	-	-
Maquinaria	-	-	-	-	-	-
Edificios	-	-	-	-	-	-
Dep. acum. Equipos de computación	-	233,33	466,67	700,00	700,00	700,00
Dep. acum. Muebles y enseres	-	30,00	60,00	90,00	120,00	150,00
Dep. acum. Maquinaria	-	-	-	-	-	-
Dep. acum. Edificios	-	-	-	-	-	-
Total Activo Fijo	1.000,00	-263,33	-526,67	-790,00	-820,00	-850,00
Gastos Preoperativos	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050	2.050
Amortización	-	410,00	820,00	1.230,00	1.640,00	2.050,00
Total Activo Diferido	2.050,00	1.640,00	1.230,00	820,00	410,00	-
Total Activo	4.076	4.964	6.347	8.931	13.059	18.693
Pasivo						
Proveedores	-	491	494	569	654	752
Necesidad de Recursos a Negociar	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	-	491	494	569	654	752
Préstamos socios	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo	-	491	494	569	654	752
Patrimonio						
Capital	4.076	4.076	4.076	4.076	4.076	4.076
Utilidad retenida	-	-	397,19	1.776,95	4.286,68	8.329,12
Utilidad del ejercicio	-	397	1.380	2.510	4.042	5.537
Total Parimonio	4.076	4.473	5.853	8.362	12.405	17.941
Total Pasivo + Patrimonio	4.076	4.964	6.347	8.931	13.059	18.693
Cuadre	-	-	-	-	-	-

Anexo 9. *Estado de resultados*

Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	$ 11.600	$ 13.340	$ 15.341	$ 17.642	$ 20.288
Costo de Ventas	$ 5.049	$ 5.807	$ 6.678	$ 7.680	$ 8.831
Margen de Contribución	$ 6.551	$ 7.533	$ 8.663	$ 9.962	$ 11.457
Gastos de Ventas	$ 2.400	$ 2.400	$ 2.400	$ 2.400	$ 2.400
Gastos Administrativos	$ 3.753	$ 3.753	$ 3.753	$ 3.520	$ 3.520
Utilidad	$ 397	$ 1.380	$ 2.510	$ 4.042	$ 5.537

Anexo 10. *Flujo de caja*

Flujo de caja método indirecto

	1	2	3	4	5
Utilidad	397	1.380	2.510	4.042	5.537
Depreciaciones y amortizaciones	673	673	673	440	440
Subtotal operacional	1.071	2.053	3.183	4.482	5.977
Variación Cuentas por cobrar	(967)	(145)	(167)	(192)	(221)
Variación Inventarios	(842)	(126)	(145)	(167)	(192)
Variación Proveedores	491	4	74	85	98
Total Operacional	**(247)**	**1.785**	**2.945**	**4.209**	**5.662**
Variación Activos fijos	1.000	-	-	-	-
Variación Gastos Operativos	-	-	-	-	-
Total Inversión	**1.000**	**-**	**-**	**-**	**-**
Préstamos socios	-	-	-	-	-
Capital	-	-	-	-	-
Utilidad Retenida	-	-	-	-	-
Total Financiamiento	-	-	-	-	-
Flujo de Caja	753	1.785	2.945	4.209	5.662
Saldo inicial de caja	1.026	1.779	3.564	6.509	10.718
Saldo final de caja	1.779	3.564	6.509	10.718	16.381
Saldo real de caja	467	498	535	567	615
Diferencia	**1.312**	**3.066**	**5.975**	**10.152**	**15.766**

	0	1	2	3	4	5
van 20%	-4.075,56	753	1.785	2.945	4.209	5.662
van 20 %	$ 3.801,75					
tir	46,05%					