



# UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

## **Plan de Negocio para la Creación de una Empresa Exportadora de Palmitos Rellenos**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniero Comercial

Profesor Guía:  
Ing. Byron Eraso

**AUTOR:**  
**IGOR ALBERTO SANTANDER SÁLMON**

2011

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”

---

Byron Enrique Eraso Cisneros  
Ingeniero MMKT.  
C.I.: 1709363244

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente”

---

Igor Santander

CI.: 0801739897

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios. A los profesores que incondicionalmente me brindaron su apoyo durante la realización de este trabajo, en especial a mi profesor guía Byron Eraso. A mis amigos, y a las demás personas que hicieron que éste trabajo sea posible.

## **DEDICATORIA**

A mi familia por ser mi motivación y apoyo durante toda mi vida y en especial en la realización de este trabajo.

***Igor***

## RESUMEN EJECUTIVO

Nuestro país, por su condición geográfica y climática presenta características ideales para el desarrollo agrícola. Lamentablemente la falta de industrialización, nos convierte en simples productores de materia prima; es decir, que no agregamos valor a nuestros productos.

El presente plan de negocios trata sobre la producción y comercialización de palmitos rellenos. Empleando los estudios necesarios para determinar mercados, oportunidades, volúmenes de producción, y demás aspectos relativos a la constitución de la empresa.

Mediante el análisis del entorno, se determinó que la industria donde se desarrolla el palmito ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años. Además la inteligencia de mercados reflejó que el mercado de mayor aplicación es Francia, siendo éste el mayor consumidor de palmitos a nivel mundial.

Las ventajas principales de la implementación de esta propuesta es que los palmitos rellenos son un producto nuevo, y sus ingredientes y presentación lo hacen muy atractivo al consumidor. Asimismo el reconocimiento y posicionamiento del palmito ecuatoriano en los mercados internacionales, benefician significativamente al negocio.

Otro punto importante para la realización de este plan fue la elaboración de la estructura de la empresa y el plan de marketing necesario para introducir y promocionar el producto. Mediante la ejecución del plan financiero se pudo determinar la inversión del negocio y la rentabilidad del mismo.

## ABSTRACT

Our country, on geographical and climatic condition has ideal characteristics for agricultural development. Unfortunately, the lack of industrialization, we become mere producers of raw materials and do not add value to our products.

This business plan covers the production and marketing of palm filled. Using the necessary studies to determine market opportunities, production volumes and other aspects relating to the establishment of the company.

By analyzing the environment, it was determined that the industry that develops the palm has grown steadily in recent years. Besides market intelligence showed that the major application market is France, which is the biggest consumer of palm worldwide.

The main advantages of implementing this proposal are that the palm filling is a new product and its ingredients and presentation make it very attractive to the consumer. Further the recognition and positioning of Ecuadorian palms in international markets, benefiting the business significantly.

Another important issue for the realization of this plan was the development of the company structure and marketing plan is necessary to introduce and promote the product. By implementing the financial plan could be established business investment and profitability.

## ÍNDICE

<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS</b> .....	<b>2</b>
1.1 LA INDUSTRIA.....	2
1.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3).....	2
1.1.2 Clasificación Central de Productos (CCP) .....	2
1.1.3 Producto Interno Bruto de la Industria.....	3
1.1.4 Cadena de Valor de la Industria de Corazones de Palmitos en Conservas .....	7
1.1.5 Factores Económicos y Regulatorios.....	9
1.1.5.1 Estabilidad Política .....	9
1.1.5.2 Tasa de Interés .....	9
1.1.5.3 Variable Ambiental .....	10
1.1.5.4 Control Sanitario y Fitosanitario .....	10
1.1.6 Canales de Distribución de la Industria.....	11
1.1.7 Las 5 Fuerzas de Porter.....	11
1.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO .....	13
1.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio.....	13
1.2.2 Estructura Legal de la Empresa.....	14
1.2.3 Misión, Visión y Objetivos .....	14
1.2.3.1 Misión .....	14
1.2.3.2 Visión .....	14
1.2.3.3 Objetivos .....	15
1.3 PRODUCTO .....	15
1.3.1 Nombre del Producto .....	15
1.3.2 Logo .....	16
1.3.3 Slogan.....	16
1.3.4 Etiqueta.....	17
1.3.4.1 Etiqueta Palmitos Rellenos de Camarón.....	17
1.3.4.2 Etiqueta palmitos rellenos de pollo y champiñones.....	18
1.3.4.3 Etiqueta Palmitos Rellenos de Queso y Aceitunas.....	19
1.3.5 Usos y Cuidados.....	19
1.3.6 Características de los Palmitos.....	19
1.4 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO .....	20
1.5 ANÁLISIS FODA .....	21



<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>22</b>
<b>2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS</b> .....	<b>23</b>
2.1 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL .....	23
2.1.1 Mercado Objetivo .....	23
2.1.2 Segmentación de Mercado .....	26
2.2 TAMAÑO DE MERCADO .....	27
2.2.1 Demanda .....	27
2.2.2 Consumo.....	28
2.3 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	29
2.3.1 Competencia .....	29
 <b>CAPÍTULO III</b> .....	 <b>32</b>
<b>3 PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>33</b>
3.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	33
3.1.1 Estrategia de Producto.....	33
3.1.2 Estrategia de Distribución .....	33
3.2 POLÍTICA DE PRECIOS .....	34
3.3 TÁCTICA DE VENTAS.....	34
3.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.....	34
3.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....	35
3.5.1 Publicidad .....	35
3.5.2 Relaciones Públicas.....	35
3.5.3 Promoción de Ventas.....	35
3.6 DISTRIBUCIÓN.....	35
 <b>CAPÍTULO IV</b> .....	 <b>37</b>
<b>4 DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO</b> .....	<b>38</b>
4.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS PENDIENTES .....	38
4.1.1 Actividades y Cronograma para Lanzar el Producto al Mercado .....	39
4.2 DIFICULTADES Y RIESGOS.....	40
4.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS .....	40
4.4 PROPIEDAD INTELECTUAL .....	40

<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>41</b>
<b>5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN</b> .....	<b>42</b>
5.1 REQUERIMIENTOS PARA PRODUCCIÓN .....	42
5.1.1 Materia Prima .....	42
5.1.2 Insumos .....	43
5.1.3 Materiales .....	43
5.2 CICLO DE OPERACIONES .....	43
5.2.1 Proceso de Producción .....	43
5.2.2 Flujograma de Procesos .....	47
5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS .....	48
5.4 INSTALACIONES .....	48
5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO .....	49
5.6 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES .....	49
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>50</b>
<b>6 EQUIPO GERENCIAL</b> .....	<b>51</b>
6.1 ORGANIGRAMA .....	51
6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES .....	52
6.2.1 Descripción de Funciones .....	52
6.2.2 Equipo de Trabajo .....	54
6.2.3 Perfiles de Puestos .....	55
6.3 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....	57
6.4 AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	58
6.5 VALORES .....	58
6.6 EQUIPO DE SERVICIOS .....	58
<b>CAPÍTULO VII</b> .....	<b>59</b>
<b>7 CRONOGRAMA GENERAL</b> .....	<b>60</b>
7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA .....	60
7.2 DIAGRAMA DE GANTT .....	61
7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS .....	62
7.3.1 Planes de Contingencia .....	62

<b>CAPÍTULO VIII</b> .....	<b>64</b>
<b>8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS</b> .....	<b>65</b>
8.1 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES .....	65
8.2 SUPUESTOS .....	66
<b>CAPÍTULO IX</b> .....	<b>67</b>
<b>9 PLAN FINANCIERO</b> .....	<b>68</b>
9.1 INVERSIÓN INICIAL .....	68
9.1.1 Capital de Trabajo .....	68
9.2 ESTRUCTURA DE INGRESOS Y COSTO UNITARIO .....	69
9.3 ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS .....	69
9.3.1 Gastos Generales Anuales .....	69
9.3.2 Gastos Sueldos Administrativos y Operativos .....	70
9.3.3 Activos Tangibles e Intangibles .....	70
9.3.4 Costos Anuales .....	72
9.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO .....	74
9.5 BALANCE GENERAL PROYECTADO .....	75
9.6 FLUJOS DE EFECTIVOS .....	76
9.6.1 Desapalancado .....	76
9.6.2 Apalancado .....	79
9.7 SENSIBILIDAD .....	82
9.8 VALUACIÓN .....	83
9.9 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	83
9.10 RIESGO .....	84
<b>CAPÍTULO X</b> .....	<b>85</b>
<b>10 PROPUESTA DE NEGOCIO</b> .....	<b>86</b>
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO Y BÚSQUEDA DE CAPITAL .....	86
10.2 RESUMEN ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO ANUAL Y PROYECTADO .....	87
10.3 CAPITALIZACIÓN .....	87
Bibliografía .....	88
Anexos .....	92

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1: Producto Interno Bruto .....	3
Ilustración 1.2: Exportaciones de palmitos .....	6
Ilustración 1.3: Cadena de valor de la industria.....	7
Ilustración 1.4: Canal de Distribución .....	11
Ilustración 1.5: Fuerzas de Porter .....	11
Ilustración 1.6: Logo .....	16
Ilustración 1.7: Etiqueta palmitos rellenos de camarón .....	17
Ilustración 1.8: Etiqueta de pollo .....	18
Ilustración 1.9: Etiqueta de Queso .....	19
Ilustración 4.1: Actividades y cronograma para lanzar el producto al mercado .....	39
Ilustración 5.1: Estructura del tallo de palmito .....	42
Ilustración 5.2: Flujograma de procesos.....	47
Ilustración 6.1: Organigrama de la empresa.....	51
Ilustración 7.1: Diagrama de Gantt.....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme .....	2
Tabla 1.2: Clasificación central de producto.....	2
Tabla 1.3: Producto Interno Bruto de la Industria .....	3
Tabla 1.4: Hectáreas cosechadas de Palmitos .....	5
Tabla 1.5: Toneladas y millones de dólares de exportaciones de palmitos desde el Ecuador .....	6
Tabla 1.6: Matriz FODA.....	21
Tabla 6.1: Perfil de puesto Gerente General .....	55
Tabla 6.2: Perfil de puesto Gerente Administración y Finanzas .....	55
Tabla 6.3: Perfil de puesto Jefe de Ventas y Comercio Exterior .....	55
Tabla 6.4: Perfil de puesto Jefe de Producción .....	56
Tabla 6.5: Perfil de puesto Operarios.....	56
Tabla 6.6: Perfil de puesto Asistente Administrativo .....	57
Tabla 9.1: Capital de trabajo .....	68
Tabla 9.2: Ingresos Anuales.....	69
Tabla 9.3: Costo Unitario.....	69
Tabla 9.4: Gastos generales anuales.....	70
Tabla 9.5: Muebles, equipos de oficina y de computación .....	71
Tabla 9.6: Terreno, construcción, maquinaria y vehículo .....	71
Tabla 9.7: Registro de constitución y licencias.....	72
Tabla 9.8: Costos Anuales .....	73
Tabla 9.9: Estado de Pérdidas y Ganancias .....	74
Tabla 9.10: Balance General.....	75
Tabla 9.11: Flujo de caja normal desapalancado .....	76
Tabla 9.12: Flujo de caja Optimista desapalancado .....	77
Tabla 9.13: Flujo de caja pesimista desapalancado .....	78
Tabla 9.14: Flujo de caja normal apalancado.....	79
Tabla 9.15: Flujo de caja optimista apalancado .....	80
Tabla 9.16: Flujo de caja pesimista apalancado.....	81
Tabla 9.17: Sensibilidad .....	82

Tabla 9.18: Costo de oportunidad .....	83
Tabla 9.19: Punto de equilibrio .....	84
Tabla 9.20: Riesgo primer año .....	84
Tabla 10.1: Financiamiento de la inversión .....	86
Tabla 10.2: Tabla de amortización del crédito.....	86
Tabla 10.3: Resumen de resultados de los Estados de flujos de efectivo.....	87

## CAPITULO I

LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS



# 1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

## 1.1 LA INDUSTRIA

### 1.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3)<sup>1</sup>

Tabla 1.1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

<b>D</b>	Industria Manufacturera
<b>D15</b>	Elaboración de productos alimenticios y de bebidas
<b>D1513,01</b>	Elaboración y conservación de frutas mediante envases o recipientes herméticos

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

**Elaborado por:** El Autor

### 1.1.2 Clasificación Central de Productos (CCP)<sup>2</sup>

Tabla 1.2: Clasificación central de producto

<b>2</b>	Productos alimenticios, bebidas y tabacos, textiles, prendas de vestir y productos de cuero
<b>21</b>	Carnes, pescado, frutas, legumbres, aceites y grasas
<b>215</b>	Legumbres preparadas o en conservas
<b>2155</b>	Otras frutas en conservas

**Fuente:** División de Estadísticas de las Naciones Unidas.

**Elaborado por:** El Autor

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Consulta CIIU. URL: [www.inec.gov.ec/web]

<sup>2</sup> United Nations Statistics Division. Classification Registry. URL: [http://unstats.un.org/unsd/cr]



### 1.1.3 Producto Interno Bruto de la Industria <sup>3</sup>

La industria donde se desarrollará la empresa de palmitos rellenos, es la Industria Manufacturera (excluye refinación del petróleo)

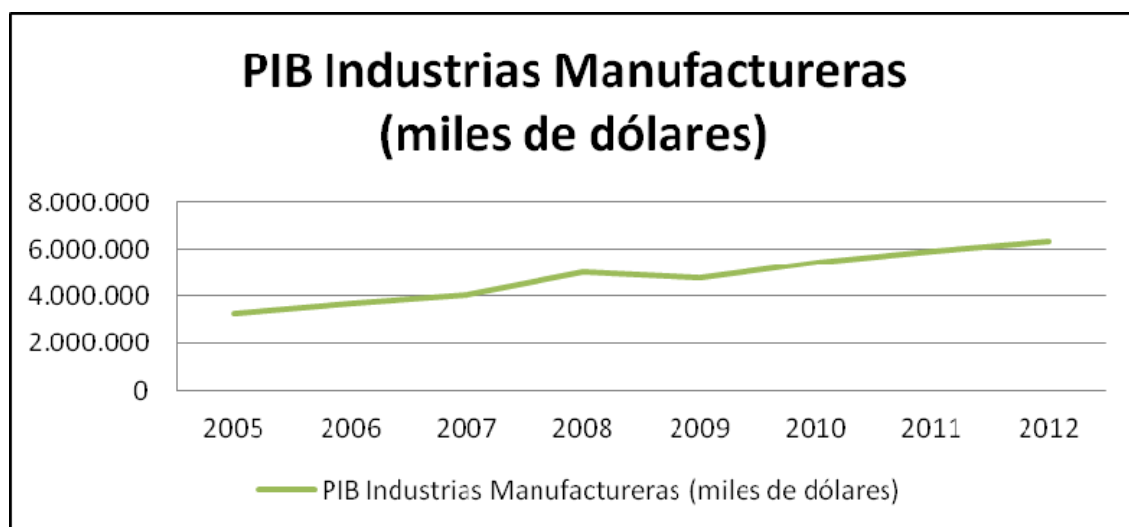
Tabla 1.3: Producto Interno Bruto de la Industria

Producto Interno Bruto (miles de dólares)			
Años	Industrias Manufactureras	Crecimiento	Aporte de la Industria al PIB
2005	3.295.962		8,92%
2006	3.697.641	12,19%	8,87%
2007	4.081.430	10,38%	8,97%
2008	5.003.983	22,60%	9,23%
2009	4.792.863	-4,22%	9,21%
2010	5.464.419	14,03%	9,28%
2011	5.894.433	7,88%	9,34%
2012	6.324.448	7,30%	9,38%

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborado por: El Autor

Ilustración 1.1: Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborado por: El Autor

<sup>3</sup> Banco Central del Ecuador. Previsiones Económicas. Producto Interno bruto. URL: [www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT]. Descargado: 02/06/2010

Desde el 2005 al 2007, la industria manufacturera del país ha mantenido un crecimiento promedio sostenido de aproximadamente 12%, pasando de 3'295.962 millones a 5'003.983 millones. Sin embargo en el año 2008 el mismo se incrementó un 22,60%, principalmente por el elevado precio del barril del petróleo que se llegó a cotizar en alrededor de 115 dólares,<sup>4</sup> lo que generó más dinero en el mercado impulsando a que los sectores industriales crezcan y se desarrollen más rápidamente para tener más productos elaborados que suplan la demanda de bienes y servicios tanto en el mercado nacional como extranjero.

En el año 2009 se produce una reducción del PIB de esta industria en un 4,22%. “Las persistentes caídas del precio del petróleo, la reducción de las remesas y la falta de inversión privada”, generó un déficit de estado de alrededor de 2.600 millones<sup>5</sup>, provocando menos dólares en la economía ecuatoriana. Como medida la asamblea aprueba la ley para el pago mensual de los fondos de reserva<sup>6</sup>, con la finalidad de que la población tenga mayor poder adquisitivo y así aumentar el consumo. Otra medida fue la de implementar un mayor control tributario por parte del Servicio de Rentas Internas, logrando en el 2009 un 10,6% más recaudaciones que en el 2008, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos del país, dado que ha aumentado pese a la crisis mundial, a diferencia de las exportaciones petroleras y las remesas<sup>7</sup>. Estas entre las principales medidas que el gobierno ha tomado para enfrentar la crisis.

Se puede constatar que el Ecuador no tiene un sector industrial desarrollado, puesto que el país se dedica mayormente a la obtención y exportación de diversas materias primas. Como consecuencia esta industria aporta tan solo

---

<sup>4</sup> Precios de los crudos ecuatorianos y diferencias con respecto al WTI N°3. Enero 2007 – Marzo 2010. Banco Central del Ecuador. URL: [www.bce.fin.ec/documentos]

<sup>5</sup> Ingresos para el presupuesto del 2009 mantienen incertidumbre. Diario el Universo, 7 de diciembre del 2008. URL: [www.eluniverso.com/2008/12/07/1/1356]

<sup>6</sup> Aprueban ley para el pago mensual de los fondos de reserva. Diario el Universo, 19 de mayo del 2009. URL: [www.eluniverso.com/2009/05/19/1/1356]

<sup>7</sup> Diario el Universo. 18 de enero del 2010. Recaudación de impuestos sube 8,1% en Ecuador. URL: [www.eluniverso.com/2010/01/18/1/1356/recaudacion-impuestos-suba-ecuador]

un 9,21% anualmente al PIB ecuatoriano. La industria manufacturera se encuentra ligada directamente con la inversión, para su progreso es necesario invertir en tecnología, recursos, capacitación, innovación; por lo que el gobierno ecuatoriano ha implementado planes, como de financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional, Banco Nacional del Fomento, entre otros, y así incentivar y promover el crecimiento de esta industria.

Actualmente con una economía medianamente estable, recuperándose de la crisis, se prevé que la industria manufacturera ecuatoriana crezca en promedio un 9% por año hasta el 2012. Teniendo así condiciones favorables para el posible negocio de palmitos rellenos.

Dentro de esta industria, se encuentra la producción de palmitos. En el 2009, el Ecuador tuvo una superficie de 15.912 hectáreas cosechadas de palmitos, la misma que desde el 2005 al 2009 se ha incrementado en un 23.5%.

**Tabla 1.4: Hectáreas cosechadas de Palmitos**

<b>Años</b>	<b>Hectáreas cosechadas<sup>8</sup></b>
2005	14.986
2006	14.927
2007	15.491
2008	15.853
2009	15.912

**Fuente:** Ministerio de Agricultura

**Elaborado por:** El Autor

Este aumento se debe principalmente por la creciente demanda mundial de consumo de palmitos, que en el 2008, generó más de 72 millones de dólares por exportaciones, teniendo el mismo año una demanda mundial de 132,6

<sup>8</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2009): Datos solo MAGAP. Sección Oleaginosa, Palmito, superficie/hectáreas cosechadas.

millones de dólares, lo que posiciona al Ecuador como líder exportador con una participación del 55,1% por ventas mundiales.<sup>9</sup>

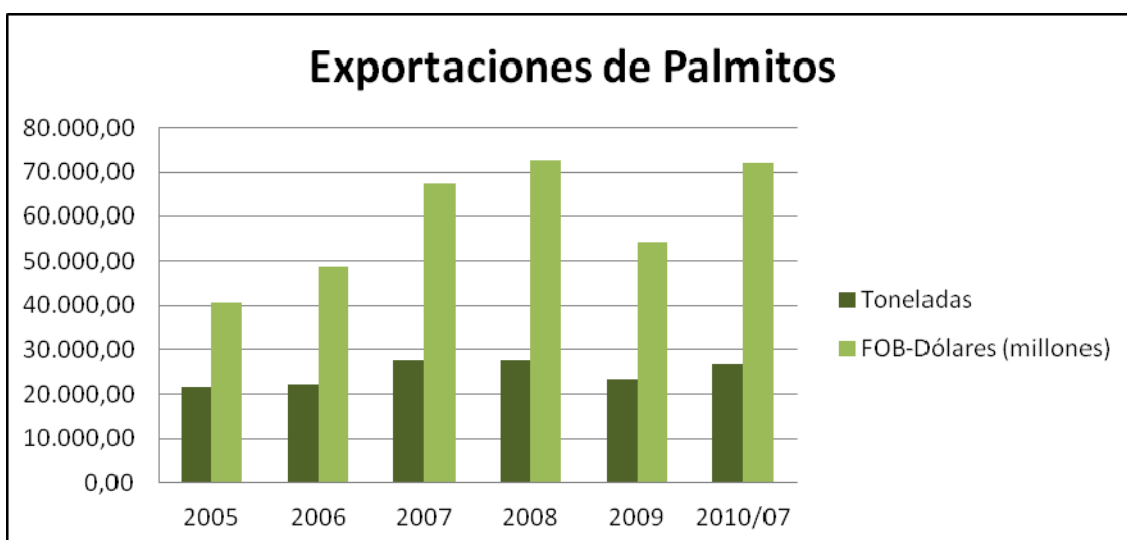
**Tabla 1.5 Toneladas y millones de dólares de exportaciones de palmitos desde el Ecuador**

<b>Exportaciones de palmitos - Ecuador<sup>10</sup></b>		
<b>Años</b>	<b>Toneladas</b>	<b>FOB-Dólares (millones)</b>
2005	21.735,51	40.480,74
2006	22.198,96	48.806,01
2007	27.600,32	67.492,81
2008	27.495,04	72.656,46
2009	22.997,44	54.165,72
2010/07	14.791,79	33.134,79

**Fuente:** Banco Central de Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

**Ilustración 1.2: Exportaciones de palmitos**



**Fuente:** Banco Central de Ecuador

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo con las exportaciones, los palmitos han presentado una tendencia creciente desde el 2005 al 2008, pasando de 40.480 a 72.656 millones de

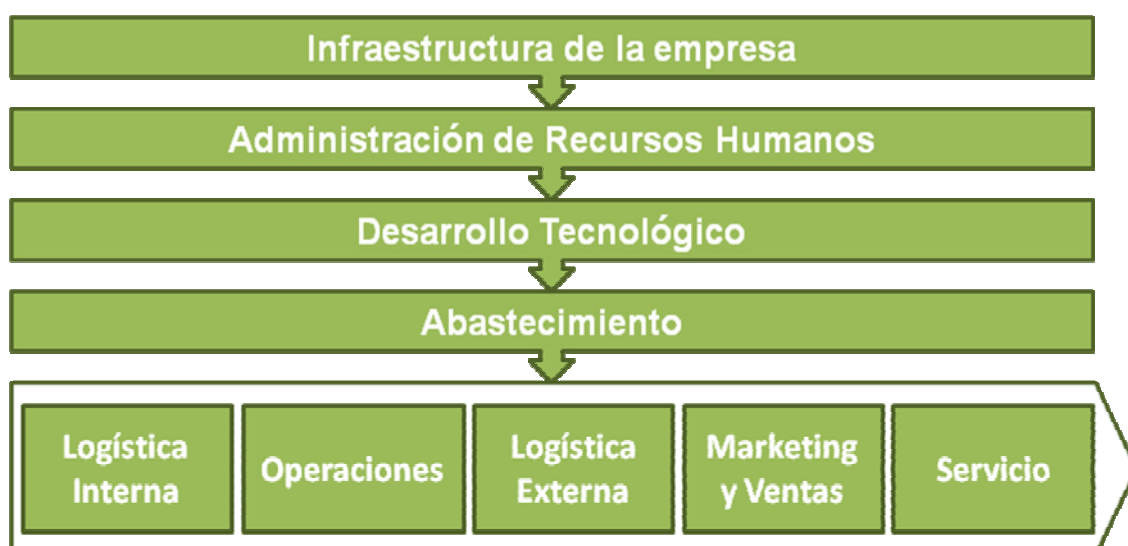
<sup>9</sup> Corpei. (Noviembre 2009): Perfil del Palmito. Pág. 13.

<sup>10</sup> Banco Central del Ecuador. Comercio Exterior. Exportaciones palmitos. URL: [www.portal.bce.fin.ec/vto\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp]

dólares, no obstante las toneladas exportadas de este producto no mostraron mayor variación, como resultado: el precio por tonelada de los palmitos se ha incrementado notablemente, en alrededor del 40%. En el 2009 debido a la crisis mundial, disminuyen las exportaciones en un 16% repercutiendo en 25% los ingresos, dado que siendo el palmito un producto gourmet y de alto costo se redujo su participación. El año 2010 sin embargo presenta un pequeño crecimiento, que se pronostica llegue a las 26 mil toneladas con ganancias de alrededor de 70 millones.

#### 1.1.4 Cadena de Valor de la Industria de Corazones de Palmitos en Conservas<sup>11</sup>

Ilustración 1.3: Cadena de valor de la industria



**Fuente:** Ventaja Competitiva. M. Porter. La cadena de Valor  
**Elaborado por:** El Autor

La cadena de valor de la industria inicia con la obtención de los tallos de palmito de parte de las palmicultoras, estos tallos miden aproximadamente entre 40 y 45 cm cada uno. Son clasificados por las empresas de enlatado de palmito en conserva para conocer la calidad de la materia prima recibida y así determinar el pago a la palmicultora.

<sup>11</sup> Porter, M. (2002): Ventaja Competitiva: La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva. Fig. 2-2. La Cadena de Valor. Pág. 55.

Ya en la planta empieza el proceso de enlatado, en el que los tallos se deslizan por una banda transportadora, los cuales pasan primero por una troceadora que rompe el tallo para separarlo del corazón, luego se corta la manzana, que es la parte inferior de la planta. Se apartan los corazones de palmitos duros de los suaves para determinar la cantidad que se sigue utilizando.

El producto ya seleccionado es lavado con agua y luego cortado; dependiendo de la longitud de cada tallo pueden salir de 1 a 4 tacos de palmito, que luego son colocados en latas, 4 palmitos por cada lata de 14 onzas o 220 gramos (400 gramos con agua) y 8 palmitos en cada lata de 28 onzas o 500 gramos (800 gramos con agua). La manzana separada es puesta en una troqueladora para luego pasar por una rebanadora haciéndola medallones, para posteriormente ser también colocarlos en latas.

Las latas con tacos y medallones son llevadas a una máquina llamada “la cascada” donde se les agrega un líquido que consiste en una mezcla de sal y ácido cítrico, el mismo que mantiene el producto fresco por un período de 4 años.

Una vez que el producto enlatado está lleno de agua, se conduce a una máquina selladora donde se les coloca la tapa para luego ser ubicadas en un pallet para trasladarlas a un horno donde empieza un proceso de *exhauste*, en el que se calientan con vapor a una temperatura de 115 °C., durante 15 minutos, para luego rociarlas con agua helada, esto enfría la lata y contrae el vacío en su interior.

Finalmente se les asienta el sello de elaboración, lote y fecha de caducidad. Se guardan en cajas (24 latas de 14 onzas o 12 latas de 28 onzas). Cada caja tiene un costo de 19 dólares, teniendo un costo promedio por lata de conservas de palmitos de 0,80 centavos. En el proceso de abastecimiento se adquieren las latas vacías a un costo promedio de 0,18 a 0,19 centavos y los tallos de palmitos entre 0,16 a 0,20 centavos de acuerdo a la calidad del mismo. (Ver Anexo 1)

En el mercado las empresas funcionan de dos maneras, algunas venden el producto a las distribuidoras bajo una marca propia, teniendo como principal planta enlatadora y exportadora de palmitos en conserva a INAEXPO; otras maquilan como INCOPALMITO, es decir se vende el producto a diferentes empresas para que sean ellas quienes fijen sus sellos y determinen el costo final, cómo llegar y el servicio que proveerá al consumidor.

### **1.1.5 Factores Económicos y Regulatorios**

#### **1.1.5.1 Estabilidad Política**

Desde el gobierno del presidente Correa en el 2007, el país ha presentado grandes cambios en su estructura organizacional como principal la abolición del Congreso Nacional reemplazado a su vez por la Asamblea Nacional, entre otros. El actual gobierno tiene una política de tendencia social, lo cual trajo consigo grandes escepticismos sobre cual era el rumbo que el Ecuador estaría tomando, provocando inseguridad a la hora de invertir en el país, esto, a su vez repercutió directamente en el indicador de riesgo país que situó al Ecuador a inicios del 2009 con 4.140 puntos, no obstante el actual régimen ha logrado mantener una estabilidad política logrando tener 811 puntos en enero del 2010,<sup>12</sup> siendo beneficioso para el negocio de palmitos rellenos al momento de realizar negociaciones con distribuidores internacionales.

#### **1.1.5.2 Tasa de Interés**

La tasa de interés se encuentra directamente ligada con la inflación, ambas se han mantenido sin mayores cambios desde el 2005 a excepción del 2008, cuando la inflación se elevó al 10%, mientras que la tasa de interés activa referencial del Banco Central llegó a 10,12%. Estos valores disminuyeron por la presión que ejerció el gobierno sobre el sistema bancario, que aparte de reducir las comisiones financieras reguló las tasas de interés. A septiembre del

---

<sup>12</sup> Banco Central del Ecuador. El riesgo país bajó 3 mil puntos en un año. Noticias de prensa. URL: [[www.bce.fin.ec/ver\\_noticia\\_bce.php?noti](http://www.bce.fin.ec/ver_noticia_bce.php?noti)]

2010 se tiene una tasa referencial del 9,04%,<sup>13</sup> lo que resulta favorable para la implementación del negocio de palmitos a la hora de realizar algún préstamo dado que mientras más baja sea esta menor será el endeudamiento.

#### **1.1.5.3 Variable Ambiental**

En los últimos años el cuidado del medio ambiente se ha convertido en un tema de gran relevancia a nivel mundial, tanto gobierno como empresas desarrollan planes y toman medidas para perseverarlo, debido a los cambios climáticos acontecidos. Teniendo como consecuencias un efecto invernadero, el fenómeno del niño ha tenido más presencia los últimos años trayendo consigo mayores precipitaciones, como también ha habido largas temporadas de sequías, ambas afectando directamente al sector agrícola, provocando pérdidas de cosechas a las plantaciones, sin dejar de lado las plagas y enfermedades.

#### **1.1.5.4 Control Sanitario y Fitosanitario**

Un requisito indispensable para la comercialización y más aún para la exportación es la obtención del registro sanitario por parte del Instituto de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez.

Los mercados internacionales como el norteamericano y la comunidad europea exigen sellos o etiquetas de control fitosanitario y sanitario, donde se detalle que el producto a venderse fue elaborado y producido libre de la presencia de enfermedades, este control lo lleva a cabo el departamento de Agrocalidad del Ministerio de Agricultura. Actualmente están tomando mayor presencia e importancia contar con sellos orgánicos como el certificado SKALL como también sellos verdes que demuestren la responsabilidad medioambiental de la empresa, entre estos ISO14001 y ECO-OK.

---

<sup>13</sup> Banco Central del Ecuador. Tasa de Interés Activa. URL: [www.bce.fin.ec/resumen\_ticker]



### 1.1.6 Canales de Distribución de la Industria

Ilustración 1.4: Canal de Distribución



Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: El Autor

El canal de distribución de la industria está compuesto por los fabricantes, dedicados a elaborar los palmitos en conservas enlatados y entregarlos al distribuidor (mayoristas, minoristas, supermercados), los que compran el derecho del producto para comercializarlo en el mercado de destino y estos a su vez llegan a los compradores y al consumidor final.

### 1.1.7 Las 5 Fuerzas de Porter

Ilustración 1.5: Fuerzas de Porter



Fuente: Estrategia Competitiva. M. Porter. Las cinco fuerzas de Porter

Elaborado por: El Autor

#### Entrada potencial de nuevos competidores

La posibilidad de ingreso de nuevas empresas es media, debido a que la inversión para poner en marcha el negocio es manejable dado que existen

fuentes de financiamiento. Otro factor importante son los accesos a canales de distribución, por la importancia de tener alianzas con un distribuidor de gran presencia en todo el mercado de enfoque con la finalidad de llegar rápidamente a los consumidores; sin dejar de lado las condiciones y certificaciones tanto sanitarias como de calidad de los mercados objetivos, exigencias para el ingreso de productos.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores existentes es baja, dado que no hay empresas dedicadas a la elaboración y exportación de palmitos rellenos en el Ecuador, logrando así una ventaja competitiva de diferenciación. Sin embargo existen varias compañías nacionales y en mayor número internacionales productoras y exportadoras de corazones de palmitos en conserva que serían nuestros competidores indirectos y la rivalidad sería media.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que la capacidad instalada de plantaciones y cultivos de palmitos en el Ecuador es la adecuada y garantiza la disponibilidad de la materia prima, por lo que se puede contar y escoger entre diferentes proveedores para el abastecimiento.

### **Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que la comercialización de los palmitos rellenos se dará a través las grandes cadenas de supermercados extranjeros, estos tendrán mayor incidencia en la negociación para decidir sobre los precios de venta y condiciones en los contratos que se mantengan con la empresa.

## **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que existen los corazones de palmitos en conservas, siendo estos los principales sustitutos directos. La ventaja que tienen los palmitos rellenos es que estos poseen un mayor valor agregado, ofreciendo a los consumidores diversas combinaciones gastronómicas con las que se pueden rellenar y consumir los palmitos, este producto también tiene la opción de consumirse al instante. Evidentemente el precio de venta en relación a los palmitos en conserva será superior.

## **1.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO**

### **1.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio**

El Ecuador genera una gran cantidad de materias primas que por su poca industrialización son exportadas para una elaboración más desarrollada. Entre estos diferentes productos se encuentra el palmito, de mucha producción nacional y muy comercializado internacionalmente. Teniendo en cuenta el gran consumo del mismo en los mercados extranjeros, se aprovecha dicha ventaja para ofrecer a los consumidores un producto más manufacturado y completo (palmitos rellenos) que el que se oferta en la actualidad (palmitos en conservas), dando la oportunidad a los consumidores de degustar los palmitos en combinación con otros alimentos desde sus hogares de una forma rápida y práctica, y no tener que acudir a restaurantes para comerlos. Esto genera a la empresa una ventaja competitiva de diferenciación.

Beneficiándonos de la internacionalización y creciente demanda, como también de la gran producción nacional de palmitos, la empresa ofrece otra opción de consumo para lograr captar, satisfacer y abarcar nuevos mercados y así poder tener y asegurar un negocio rentable.

## **1.2.2 Estructura Legal de la Empresa**

Nombre de la Empresa: Palmitos del Ecuador S.A.

La estructura legal de la empresa será una Sociedad Anónima (Ver Anexo 2), que cumplirá con los siguientes impuestos mensuales y anuales obligatorios:

- Impuesto a la Renta
- Impuesto al Valor Agregado
- Retención en la fuente
- Aportes patronales IESS
- Pago de utilidades

## **1.2.3 Misión, Visión y Objetivos**

### **1.2.3.1 Misión**

Palmitos del Ecuador S.A. es una empresa dedicada a la elaboración y exportación de palmitos rellenos con los más altos estándares de calidad, proporcionando a nuestros consumidores un producto sano y orgánico para satisfacer las necesidades de los exigentes mercados internacionales de manera eficaz y eficiente. Comprometidos con el medio ambiente basados en una cultura organizacional de calidad que consta con un personal calificado y capacitado.

### **1.2.3.2 Visión**

Palmitos del Ecuador S.A. llegará a ser la empresa líder de palmitos rellenos, mediante una expansión al mercado francés y al mercado norteamericano dentro de un período de 5 años, diversificando nuestra gama de productos e implementando una política de mejora continua aprovechando los adelantos tecnológicos, para así lograr un buen desarrollo y reconocimiento internacional.

### 1.2.3.3 Objetivos

- Objetivos Económicos
  - Incrementar las ventas en un 5% cada año.
  - Elevar nuestro margen de utilidad en un 5% anualmente.
  
- Objetivos Estratégicos
  - Hacer alianzas con un distribuidor internacional en el primer año.
  - Lograr posicionamiento en la mente del consumidor a raíz del segundo año.
  - Desarrollar y diversificar una línea de productos cada año.
  - Obtener la certificación ISO9001 en un período de 2 años.
  - Renovar y mejorar maquinaria dentro de 2 años.
  - Tener un 10% de participación de mercado francés dentro de 3 años.
  - Expandir productos a nuevos mercados cada 2 años.

## 1.3 PRODUCTO

### 1.3.1 Nombre del Producto

Los Palmitos Rellenos. Es un producto elaborado bajo altos estándares de calidad y de nutrición, satisfaciendo las características alimenticias que preserven la salud. Se ofrece al mercado corazones de palmitos rellenos con diversas salsas compactas de:

- Camarón
- Pollo y champiñones
- Queso con aceitunas

El producto final se presentará en un empaque al vacío, añadiéndoles los conservantes necesarios para su conservación, cada relleno contará con una presentación diferente de empaque con la finalidad de lograr una distinción entre los mismos. Esto brinda a los consumidores la facilidad de poder consumir el producto de manera rápida, para ser parte de su alimentación como acompañante de una comida, aperitivos, picaditas, ensaladas, cena, entre otros.

### 1.3.2 Logo

Ilustración1.6: Logo



Fuente: Investigación Realizada.  
Elaborado por: El Autor

### 1.3.3 Slogan

El Slogan seleccionado para posicionar el producto en la mente del consumidor es: ***"Naturalmente deliciosos"***. Es una frase corta y fácil de recordar, con el objetivo de apoyar la imagen del producto e identificar los beneficios que éste brinda.

### 1.3.4 Etiqueta

#### 1.3.4.1 Etiqueta Palmitos Rellenos de Camarón

Ilustración 1.7: Etiqueta Palmitos Rellenos de Camarón



Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: El Autor

### 1.3.4.2 Etiqueta palmitos rellenos de pollo y champiñones

Ilustración 1.8: Etiqueta de Pollo



**Fuente:** Investigación Realizada.

**Elaborado por:** El Autor



### 1.3.4.3 Etiqueta Palmitos Rellenos de Queso y Aceitunas

Ilustración1.9: Etiqueta de Queso



Fuente: Investigación Realizada.  
Elaborado por: El Autor

### 1.3.5 Usos y Cuidados

- Una vez abierto consumirlo
- No consumir si el empaque esta deteriorado o si esta caducado

### 1.3.6 Características de los Palmitos

Es un producto de tipo "**gourmet**", de alto valor monetario, muy exótico que va dirigido hacia un consumidor consciente de la salud y que busca experimentar con productos nuevos. El palmito posee un alto contenido de fibra, hierro y calcio y carece de colesterol. Los corazones del palmito son suaves, de color marfil, textura firme y sabor delicado.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Corpei. (Noviembre 2009): Perfil del Palmito. Pág. 3.

- Nombre científico: *Bactris gasipaes* Kunth (Palmito Pejibaye o Chontaduro), originario de Ecuador

#### **1.4 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO**

El mercado meta para los palmitos rellenos es Francia, específicamente en la ciudad de París. La estrategia de ingreso a dicho país altamente gastronómico se lo realizará mediante una alianza con un distribuidor de trascendencia y conocimiento de dicho mercado, logrando así compartir asesoría y apoyo entre la empresa y el distribuidor. Tener un distribuidor con experiencia en el mercado francés proporcionará a la empresa una gran ventaja puesto que el producto estará a mayor disponibilidad y accesibilidad de los posibles consumidores, logrando así dar a conocer el producto de manera más eficaz.

Adicionalmente la empresa participará en ferias internacionales y eventos relacionados a la elaboración de alimentos, con la finalidad de dar a conocer el producto, impulsar la marca a nivel mundial y así conseguir otros canales de distribución para llegar a otros mercados.

Luego de haber penetrado el mercado francés y logrado posicionarse en la mente del consumidor. La empresa entrará en una etapa de expansión, la misma que iniciará por países cercanos a Francia y con similares características de consumo, adicionalmente se incursionará en el mercado estadounidense y canadiense, dentro de un período de 7 años.

La expansión también tendrá efecto en la diversificación y creación de una nueva línea de productos, como ensaladas palmitos listas para comer, palmitos gratinados, crema de palmitos, entre otros; ó incursionar en otros productos innovadores del sector de la agroindustria.

## 1.5 ANÁLISIS FODA<sup>15</sup>

**Tabla 1.6: Matriz FODA**

	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto nuevo y diferenciado</li> <li>• Alta calidad nutricional</li> <li>• Mano de obra capacitada</li> <li>• Ubicación adecuada de la planta</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial del proyecto.</li> <li>• Bajo conocimiento del mercado exterior.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento del palmito ecuatoriano en mercados internacionales por la calidad del mismo</li> <li>• Creciente consumo de alimentos sanos y orgánicos que preserven la salud y medio ambiente</li> <li>• Alta demanda de conservas de palmito a nivel mundial</li> <li>• Disponibilidad de crédito y tecnología</li> <li>• Capacidad instalada de la agroindustria garantiza el abastecimiento de materia prima</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar reconocimiento de palmitos ecuatorianos y la demanda creciente para ingresar el nuevo producto</li> <li>• Dar a conocer las características nutricionales de los palmitos rellenos</li> <li>• Mantener al personal capacitado con la nueva tecnología</li> <li>• Incursionar en mercados alternos</li> <li>• Beneficiarse de la localización de la planta para recibir la materia prima pronto y fresca</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de mercados para ingresar el nuevo producto</li> <li>• Aprovechar crédito disponible para la ejecución del proyecto y adquisición de nueva tecnología</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de palmitos y demás productos en conservas</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la opción que da el nuevo producto de consumir palmitos con otras combinaciones de alimentos</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechando el posicionamiento de los productos competidores, ofrecer degustaciones para incentivar el consumo de palmitos rellenos</li> </ul>

**Fuente:** Conceptos de Administración Estratégica. F. David. Matriz FODA

**Elaborado por:** El Autor

<sup>15</sup> David, F. (1998): Conceptos de Administración Estratégica. La Matrix FODA. 9na. Edición. Figura 6.3. Pág. 202.

## CAPÍTULO II

### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS



## 2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

El diseño de la investigación es una estructura mediante la cual se detalla los procedimientos necesarios para obtener la información<sup>16</sup>

Los tipos de investigación utilizados son la investigación exploratoria mediante la búsqueda de información a través de medios como libros, periódicos, documentos y perfiles de organismos gubernamentales, entre otros. La inteligencia de mercados se aplicará para conocer las posibilidades de exportación hacia el mercado internacional. Adicionalmente se realizarán entrevistas con expertos a fin de poder tener una perspectiva más amplia sobre la producción y el mercado. (Ver Anexo 3)

### 2.1 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

#### 2.1.1 Mercado Objetivo

En base a las importaciones mundiales de palmitos, Francia se caracteriza por ser un mercado altamente gastronómico, principal país importador y consumidor de este producto, se lo considera destino primordial de los palmitos rellenos. Como mercado alternativo esta los Estados Unidos de América. (Ver Anexo 4)

Tabla 2.1: Importaciones mundiales de palmitos

Importaciones mundiales de palmitos (miles de dólares) <sup>17</sup>					
Años					
Países	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Mundo</b>	88,432	98,335	133,852	135,878	103,014
<b>Francia</b>	33,931	38,093	48,118	49,984	36,519
<b>USA</b>	14,868	15,642	18,827	20,138	15,649
<b>Argentina</b>	9,985	9,773	18,886	14,693	11,449

Fuente: Trade Map Organization

Elaborado por: El Autor

<sup>16</sup> Malhotra. (2004): Investigación de mercados. Pág. 74.

<sup>17</sup> Trade Map Organization. Importaciones mundiales de palmitos. URL: [www.trademap.org]

## Característica del mercado francés <sup>18</sup>

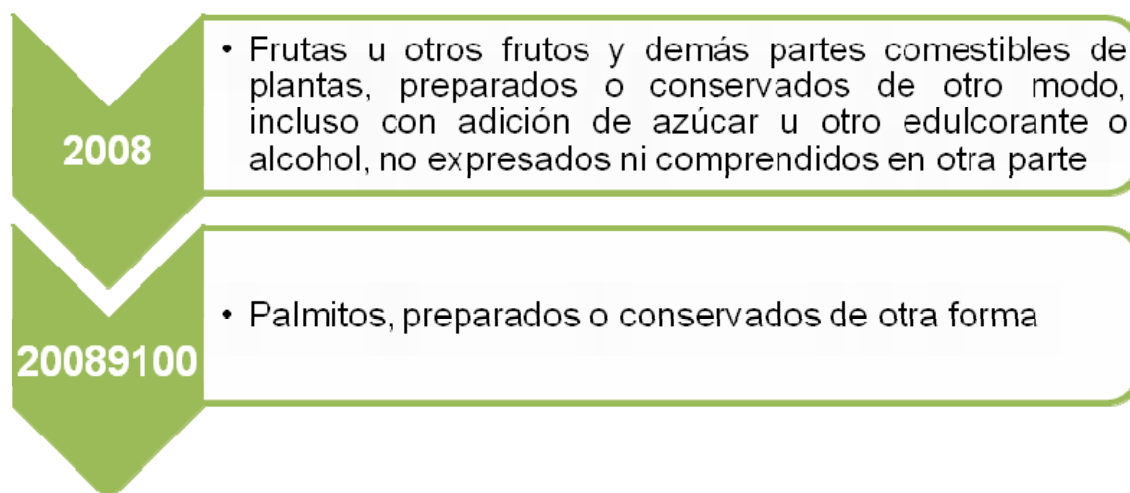
Francia es un país con una población superior a los 64 millones de habitantes, con alto poder adquisitivo y altamente gastronómico, que en el 2009 tuvo un PIB per cápita de 29.878 euros. Los consumidores franceses son exigentes con la calidad y servicios que brinde el producto, es un mercado con tendencia hacia lo natural y alimentos sanos que perseveren la salud. En cuanto a los distribuidores son muy exigentes respecto al cumplimiento de las condiciones de venta y de los plazos estipulados de entrega.

## Acceso al mercado francés

- Partida arancelaria<sup>19</sup>

La partida arancelaria para la exportación de palmitos rellenos es la siguiente:

**Ilustración 2.1: Partida Arancelaria**



**Fuente:** Corpei. Perfil del Palmito  
**Elaborado por:** El Autor

<sup>18</sup> Instituto Español de Comercio Exterior. Guía País: Francia. Mayo 2010): Pág. 24. Descargado 07/08/2010. URL: [www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558]

<sup>19</sup> Corpei. (Noviembre 2009): Partida Arancelaria. Perfil del Palmito. Cuadro N° 1. Pág. 4.

- Barreras arancelarias<sup>20</sup>

No existen barreras arancelarias para la exportación de palmitos a Francia

**Tabla 2.2: Barreras Arancelarias**

<b>Barreras Arancelarias</b>		
<b>País</b>	<b>Aplica (%)</b>	<b>Ad-valorem (%)</b>
<b>Francia</b>	0	0
<b>USA</b>	0	0

**Fuente:** Corpei. Perfil del Palmito

**Elaborado por:** El Autor

- Acuerdos Comerciales<sup>21</sup>

**Tabla 2.3: Acuerdos Comerciales**

<b>País</b>	<b>Acuerdos Comerciales</b>
<b>Francia</b>	SGP
<b>USA</b>	SGP

**Fuente:** Corpei. Perfil del Palmito

**Elaborado por:** El Autor

El acuerdo firmado por el Ecuador con los principales países importadores de palmitos es el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), a través del cual los Estados Unidos y los países miembros de la Unión Europea eliminan impuestos arancelarios para el ingreso de productos, impulsando el desarrollo de las economías. Este acuerdo es una compensación que dan estos países por la lucha que da el Ecuador contra la erradicación de la droga.

<sup>20</sup> Corpei. (Noviembre 2009): Barreras Arancelarias. Perfil del Palmito. Pág. 33.

<sup>21</sup> Corpei. (Noviembre 2009): Acuerdos Comerciales. Perfil del Palmito. Pág. 34.

- Barreras no arancelarias<sup>22</sup>

Las barreras no arancelarias exigidas por la Unión Europea son las siguientes:

- Sistema HACCP que garantiza la higiene de los productos.
- Certificados de responsabilidad ambiental

Entre los requerimientos no obligatorios pero recomendables para una mejor imagen del producto:

- Estándares ILO concerniente a las condiciones de trabajo.
- GlobalGap que es un sistema internacional utilizado para la Buenas Prácticas en la Agricultura.
- Etiqueta de responsabilidad social, Comercio Justo.
- ISO 22000 este sistema permite al exportador demostrar que se ha manejado los productos alimenticios de manera segura.
- Etiqueta RFA (Rain Forest Alliance) permite demostrar que se ha preservado los ecosistemas del mundo.

### **2.1.2 Segmentación de Mercado<sup>23</sup>**

La segmentación de mercados divide un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades y características:

---

<sup>22</sup> Corpei. (Noviembre 2009): Barreras No Arancelarias. Perfil del Palmito. Pág. 35.

<sup>23</sup> Kloter, P.; Armstrong, G. (2002): Fundamentos de Marketing. Segmentación de Mercados, Selección y Posicionamiento. México: McGraw Hill. 6ta. Edición. Capítulo 7. Pág. 243.



- Segmentación geográfica
  - País: Francia
  - Ciudad: París
  - Población: 11'454.678 habitantes
  - Densidad: urbana
  
- Segmentación demográfica
  - Edad de la población: personas entre 25 y 70 años
  - Género: masculino y femenino
  - Ciclo de vida familiar: solteros, casados con/sin hijos
  - Ingreso mensual: desde 500 euros
  
- Segmentación psicográfica
  - Clase social: clase media, media alta, alta baja, alta alta
  
- Segmentación por conducta
  - Ocasión: habitual
  - Beneficios: calidad, servicio, rapidez
  - Estatus de lealtad: medio

## 2.2 TAMAÑO DE MERCADO

### 2.2.1 Demanda <sup>24</sup>

En base a la partida arancelaria 20089100 se obtuvieron datos acerca de las importaciones del producto en Francia, que desde el 2005 al 2009 se han incrementado en un 5% anualmente. Esta cifra en dólares es necesaria para

---

<sup>24</sup> Trade Map Organization. Importaciones mundiales de palmitos. URL: [www.trademap.org]

determinar la cantidad de palmitos en conservas que este país importa, dividiendo el valor total de la importación para el precio promedio de venta de los palmitos en el mercado francés (\$4.38). Con el resultado obtenido se puede establecer la cantidad que demanda de París, mediante una regla de tres que relacione la cantidad nacional con el porcentaje de habitantes que la ciudad representa dentro de Francia. De esta manera se fija el número de palmitos en conservas en París y se conoce la demanda proyectada mediante regresión lineal simple. Teniendo una demanda potencial de 2.169.210 personas que pudieran adquirir el producto. (Ver Anexo 5)

### **2.2.2 Consumo**

En Francia “el mercado de los productos en conserva es un mercado maduro que presenta originalidad de mantener desde hace años un elevado nivel de consumo: las innovaciones en recetas y la promoción colectiva de productos, así como su excelente relación calidad/precio, explican esta situación”.<sup>25</sup>

En el 2007 presentó un consumo total de productos vegetales en conservas de más de 4.900 millones de euros, en 2008 se incrementó en un 7%. Este incremento se debe principalmente por el elevado precio de productos frescos como consecuencia de los cambios climáticos y también por el creciente número de mujeres trabajadoras.<sup>26</sup>

Entre el 2002 y 2005 se incrementó en 80% el número de nuevos productos lanzados dentro de este mercado, principalmente por los productos importados 50%, gracias a la globalización del comercio, la reducción de los aranceles aduaneros y por el crecimiento de estas industrias en Asia y en países de América del Sur.

---

<sup>25</sup> Instituto Español de Comercio Exterior. (Marzo 2009): El mercado de conservas en Francia. Pág. 31 y 32. Descargado 07/08/2010. URL: [www.icex.es/icex/cda/controller]

<sup>26</sup> Ibídem. Pág. 32 y 39.

La compra promedio en el año 2008 por hogar fue de 26.2Kg con un presupuesto anual de 346 euros,<sup>27</sup> señalando que el 68% de los franceses consumen alimentos preparados.<sup>28</sup> Los consumidores potenciales de vegetales en conservas, son las personas de edad media, de la tercera edad y familias con niños en desarrollo.<sup>29</sup>

## 2.3 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

### 2.3.1 Competencia

Como principal competidor de los palmitos rellenos en conservas, están los corazones de palmitos en conservas, presentado los últimos 4 años un crecimiento mundial del 17%, entre los principales países exportadores está Costa Rica y Bolivia, con una participación mucho menor que el Ecuador.

Tabla 2.4: Exportaciones mundiales de palmitos

Exportaciones mundiales de palmitos (miles de dólares) <sup>30</sup>					
Años					
Países	2005	2006	2007	2008	2009
Mundo	84,629	95,252	123,985	137,186	94,463
Ecuador	40,480	48,806	67,492	72,656	54,165
Costa Rica	21,126	20,471	21,984	26,907	9,894
Bolivia	5,829	7,144	9,775	9,890	8,169

Fuente: Trade Map Organization

Elaborado por: El Autor

Las principales empresas ecuatorianas exportadoras de palmitos en conservas

<sup>27</sup> Corpei. (Noviembre 2009): Perfil del Palmito. Pág. 15.

<sup>28</sup> Instituto Español de Comercio Exterior. (Marzo 2009): El mercado de conservas en Francia. Pág. 32 y 39. Descargado 07/08/2010. URL: [www.icex.es/icex/cda/controller]

<sup>29</sup> Corpei. (Noviembre 2009): Perfil del Palmito. Pág. 19.

<sup>30</sup> Trade Map Organization. Exportaciones mundiales de palmitos. URL: [www.trademap.org]

Tabla 2.5: Empresas ecuatorianas exportadoras de palmitos

Empresas ecuatorianas exportadoras de palmitos <sup>31</sup>		
Subpartida	Descripción	Nombre del exportador
2008910000	Palmitos	Cornu Pedro
		Ecuapalmito S.A.
		Ecuavegetal S.A.
		Expropalm Sociedad Anónima
		Industria Agrícola Exp. INAEXPO
		Industrializadora y comercializadora de palmitos
		Inversionista Mabis S.A.
		Natecua S.A.
		Palmas Palm Trade S.A.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: El Autor

Dentro del mercado francés no existen palmitos rellenos, pero están los corazones de palmitos en conservas, que sería la principal competencia del producto.

A continuación se detalla el precio de las principales marcas competidoras de palmitos en conservas que se venden en Francia

Tabla 2.6: Precio de palmitos en el mercado objetivo

Producto	Peso	Precio		Marca
		euros	dólares <sup>32</sup>	
Coeurs de palmiers	250g	2.55	3.42	Carrefour
Coeurs de palmiers	220g	3.55	4.76	RocheFontaine
Coeurs de palmiers	220g	3.70	4.96	GeantVért

Fuente: Supermercado Carrefour

Elaborado por: El Autor

<sup>31</sup> Banco Central del Ecuador. Comercio Exterior. Exportadores de palmitos. URL: [www.portal.bce.fin.ec/vto\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp]

<sup>32</sup> PICAVAL. Tipo de cambio 1.34 dólares/euro. URL: [www.picaval.com.ec]

Según un estudio de Predicting Future Success, Consumer Good Europe, los franceses en su mayoría están dispuestos a experimentar nuevas recetas u otra forma de consumir un determinado producto que probar uno nuevo.<sup>33</sup> Dicho mercado es muy exigente, prefieren un producto de calidad antes que la cantidad del mismo. Evidentemente esta percepción del mercado francés favorece al nuevo producto puesto que los palmitos rellenos en conservas, son una opción diferente de consumir los palmitos.

---

<sup>33</sup> Instituto Español de Comercio Exterior. (Marzo 2009): El mercado de conservas en Francia. Pág. 30. Descargado 07/08/2010. URL: [www.icex.es/icex/cda/controller]

## CAPÍTULO III

### PLAN DE MARKETING



### **3 PLAN DE MARKETING**

#### **3.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

##### **3.1.1 Estrategia de Producto**

La estrategia de diferenciación se basa principalmente en dar a conocer las características innovadoras del producto, la calidad de los procesos para su elaboración, los beneficios, facilidad y deleite que se experimentan con su consumo, a diferencia de los palmitos tradicionales en conserva.

Palmitos del Ecuador S.A. orienta sus objetivos principalmente a la satisfacción de los requisitos de los clientes, haciendo investigaciones periódicamente para tener conocimiento acerca de las cambiantes expectativas sobre el producto. Además del manejo de las normas sanitarias y de calidad. Adicionalmente se centran esfuerzos en la implementación de nuevas líneas de producto, para ampliar el mercado. Todo esto sin descuidar la productividad y efectividad en el desempeño de la organización.

##### **3.1.2 Estrategia de Distribución**

Esta estrategia se fundamenta en la entrega del producto a través de cadenas de supermercados o tiendas especializadas como delicatessen a las que se comercializaran los palmitos rellenos.

Por medio de esta estrategia se podrá llegar más rápido al consumidor final sin necesidad de incidir en intermediarios del producto. Además de beneficiarse de la experiencia de los mismos en el mercado.

### **3.2 POLÍTICA DE PRECIOS**

El precio que se va a asignar al producto será de \$4,50, precio FOB, teniendo como determinante los costos incurridos en todo el proceso desde el abastecimiento, producción y envío, como también los márgenes de utilidad que se pretenda obtener. El precio de los palmitos rellenos es accesible y competitivo para poder penetrar en el exigente mercado francés.

### **3.3 TÁCTICA DE VENTAS**

Las ventas de los palmitos rellenos en conservas se realizará a través de distribuidores autorizados como cadenas de supermercados en la ciudad de París, no dejando la posibilidad de tener ventas directas con distribuidores mayoristas o tiendas especializadas mayoristas. La principal táctica de venta será la de entregar un buen producto a los distribuidores, a tiempo y a un precio competitivo por volúmenes de compra, logrando fidelidad y exclusividad por parte de ellos.

### **3.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS**

El servicio que brindará la empresa será el de estar en contacto con los distribuidores para conocer y recopilar recomendaciones y sugerencias del producto; como también a través de la página web, los consumidores podrán transferir sus quejas e inquietudes, siendo estos servicios de post venta de gran importancia para la retroalimentación y mejora de la compañía.

La empresa garantiza palmitos rellenos para el consumo humano, teniendo un producto de calidad, elaborado con las mejores materias primas, bajo estrictas normas sanitarias y fitosanitarias como de fabricación.



## **3.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

### **3.5.1 Publicidad**

La ventaja de la distribución del producto, a través de mayoristas, deslinda a la empresa de realizar campañas de publicidad dado que las cadenas de supermercados tienen su estrategia publicitaria establecida. Para lograr una publicidad efectiva, la empresa implementará campañas publicitarias como anuncios en revistas, flyers y banners en el local del distribuidor, a fin de dar a conocer las características nutricionales de los palmitos rellenos. Además la empresa contará con una página web donde se detallará información nutricional y características de los palmitos.

### **3.5.2 Relaciones Públicas**

A través del contacto constante por parte de la empresa hacia el cliente, la empresa podrá conocer los problemas como comentarios que ellos están teniendo con el producto, logrando una imagen positiva y una buena relación entre las partes. Además se participará en ferias alimenticias internacionales donde se podrán tener interacción y potenciales posibles distribuidores.

### **3.5.3 Promoción de Ventas**

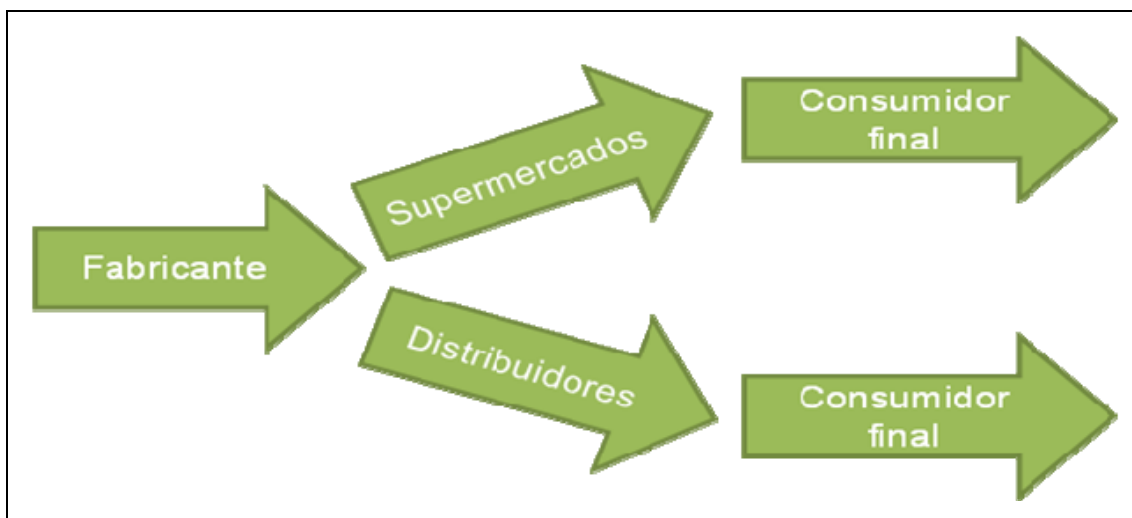
La estrategia de promoción de ventas por la cual vamos a incrementar la venta del producto será por medio de degustaciones en las localidades de los supermercados como también se ofrecerán cupones de descuentos para sus próximas compras. Cabe recalcar que dichas promociones no son permanentes, se implementarán cada cuatro meses.

## **3.6 DISTRIBUCIÓN**

La cadena de distribución de los palmitos rellenos será directa desde la fábrica de la empresa hacia los supermercados, de esta manera se evitarán costos

adicionales de intermediación. También se deja abierta la posibilidad de una distribución a través de distribuidores mayoristas.

**Tabla 3.1: Cadena de distribución**



**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** El Autor

## CAPÍTULO IV

### DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO



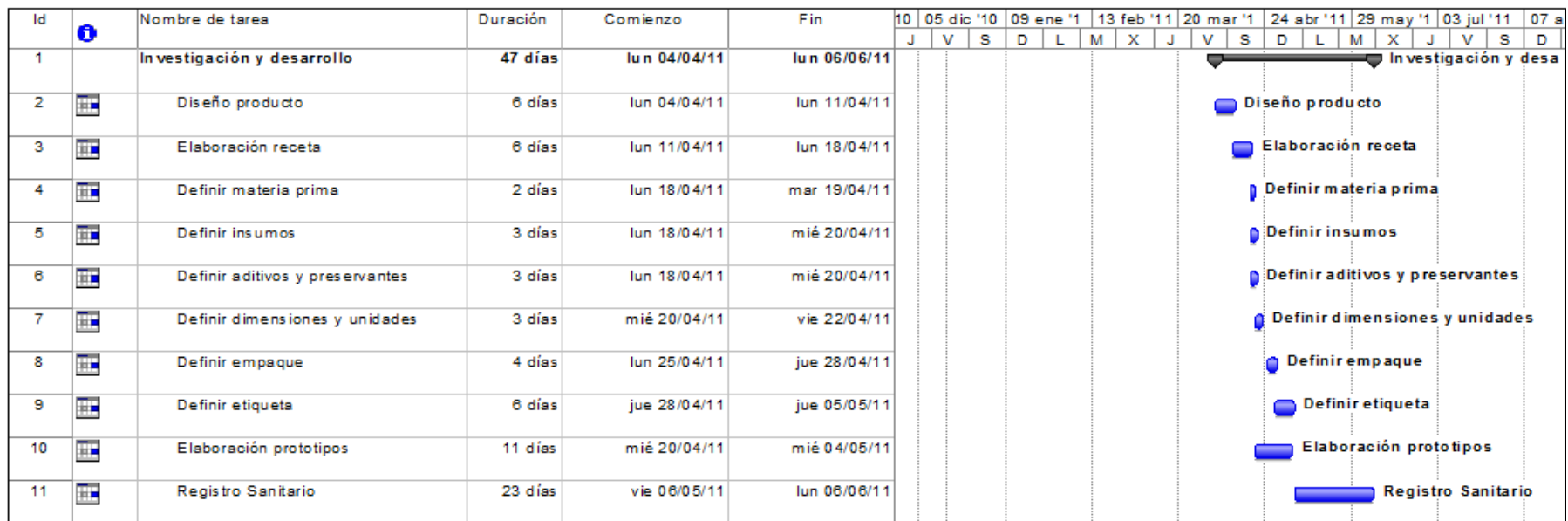
## **4 DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO**

### **4.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS PENDIENTES**

De acuerdo al plan de negocios de prefactibilidad para la elaboración y comercialización de palmitos rellenos en el mercado francés, se inició un proceso de investigación de mercados para determinar cuál será el consumo de los posibles clientes y la aceptación, la competencia directa que son los productos en conserva, como también se investigó el proceso de producción, distribución y la infraestructura necesaria para establecer el negocio. Adicionalmente se desarrolló la presentación final del empaque, que será al vacío y el diseño de la etiqueta a utilizarse. El desarrollo del producto ha avanzado hasta la fabricación de prototipos de palmitos rellenos de camarón, pollo y champiñones y queso con aceitunas

### 4.1.1 Actividades y Cronograma para Lanzar el Producto al Mercado

Ilustración 4.1: Actividades y cronograma para lanzar el producto al mercado



Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: El Autor

## **4.2 DIFICULTADES Y RIESGOS**

Dentro del proceso de investigación y desarrollo del producto, los principales riesgos que se tienen son:

- La calidad, volumen y tiempos de entrega de la materia prima e insumos sean los adecuados.
- El diseño de la etiqueta no tenga el suficiente impacto en el mercado.
- La obtención del registro sanitario tarde más tiempo de lo esperado.

## **4.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS**

Para el mejoramiento continuo del producto, la empresa se comprometerá en utilizar materia prima e insumos de calidad, como la adquisición de maquinaria de alta tecnología, ofreciendo una producción eficiente logrando cumplir eficazmente con los requisitos de consumo y así satisfacer las necesidades de los consumidores. Se prevé también incrementar la gama de productos que la empresa ofrecerá, como ensaladas de palmitos listas para comer, palmitos gratinados, crema de palmitos, entre otros.

## **4.4 PROPIEDAD INTELECTUAL**

A través del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), se obtendrá la patente de los palmitos rellenos, como también se patentará la marca y el logo de la empresa y el producto (Ver Anexo 4)

## CAPÍTULO V

### PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN



## 5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En este capítulo se detallará los procesos necesarios para la transformación de la materia prima e insumos en el producto final. Contemplando todos los recursos, maquinaria y controles empleados para la producción.

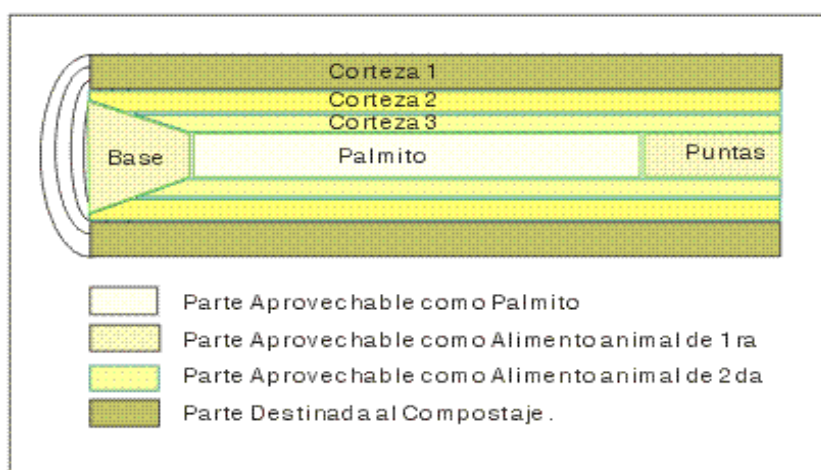
### 5.1 REQUERIMIENTOS PARA PRODUCCIÓN

La fabricación de palmitos rellenos consta de 3 principales fases productivas que son: recepción, procesamiento y empaclado. Para su elaboración se necesita fundamentalmente de materia prima e insumos.

#### 5.1.1 Materia Prima

La materia prima más apropiada para la producción de palmitos rellenos son tallos de entre 60 y 80 cm de longitud y mayor a 2.5cm de diámetro. Adicionalmente se debe proveer de tallos que no contengan las 2 capas o cortezas externas. El envío de la materia prima lo realizará el proveedor de forma periódica cada 2 días, garantizando la producción prevista.

**Ilustración 5.1: Estructura del Tallo de Palmito<sup>34</sup>**



**Fuente:** Documento Cadena Productiva de Palmito

**Elaborado por:** El Autor

<sup>34</sup> Empresa Incopalmito. Documento Cadena Productiva de Palmito Pejibaye 2009.



### **5.1.2 Insumos**

Los principales insumos necesarios son camarón, pollo, queso, cebolla blanca, pimienta, aceitunas, ajo, sal, pimienta. Estos deberán ser provistos cada 4 días por los proveedores seleccionados.

### **5.1.3 Materiales**

Como materiales para la elaboración de los palmitos rellenos tenemos las fundas de 500g para envasar al vacío como de la etiqueta del producto. Los materiales serán adquiridos por la empresa con abastecimiento pronosticado para un año de producción.

## **5.2 CICLO DE OPERACIONES**

### **5.2.1 Proceso de Producción**

El proceso de producción detallado a continuación se basa en una cantidad diaria de 420 tallos de palmitos:

#### **Recepción de materia prima.**

Los tallos de palmitos ya sin las capas externas son ingresados a la planta y se almacenan temporalmente a temperatura ambiente. La frescura y calidad de la materia prima es inspeccionada en esta etapa, una vez comprobada y garantizada, el palmito se lava con agua para enjuagar partículas orgánicas provenientes del campo.

#### **Pelado o descortezado.**

Este proceso se lo realiza manualmente por parte de los operarios, y consiste en separar la corteza internas del tallo dejando solamente el corazón de palmito.

## **Escaldado.**

Separado de sus cortezas, el palmito pasa por un horno de vapor a 80°C, durante 10 minutos mediante el cual se consigue eliminar el aire ocluido en el mismo, así como inactivar las enzimas de microorganismos y evitar el oscurecimiento del palmito

## **Cortado**

Una vez finalizado el proceso de escaldado, se procede al cortado, tanto de la base como la punta del tallo, quedando la parte intermedia del tallo que tiene en promedio una longitud de 40cm y un diámetro mayor de 2.5cm. Se procede al corte, el mismo se lo realiza en las mesas de trabajo donde se encuentran moldes que permiten cortar el tallo en tacos estándar de 10cm.

## **Preparación de rellenos**

- Relleno de camarón

Los ingredientes para 100 fundas de palmitos rellenos de camarón se detalla a continuación:

1. 5.6 kg de camarón
2. 11.2 kg de queso
3. 2.8kg de cebolla blanca
4. 0.7 kg de sal
5. 0.28 kg de pimienta
6. 1 kg de gelatina sin sabor
7. 300 ml de agua caliente

Se corta en cuadros la cebolla blanca, se sofríe con el camarón, se le añade pimienta, y sal. Una vez cocidos los ingredientes, se los agrega en

un mixer con el queso, el agua y la gelatina sin sabor, se trituran por 7 minutos.

- Relleno de queso

Los ingredientes para 100 fundas de palmitos rellenos de queso se detalla a continuación:

1. 21 kg de queso
2. 2.8 kg de aceitunas verdes
3. 2.8kg de cebolla blanca
4. 0.7 kg de sal
5. 0.28 kg de pimienta
6. 1 kg de gelatina sin sabor
7. 300 ml de agua caliente

En un mixer se añade el queso, pimienta, sal, aceitunas y gelatina sin sabor por 7 minutos.

- Relleno de pollo

Los ingredientes para 100 fundas de palmitos rellenos de pollo se detalla a continuación:

1. 5.6 kg de pollo
2. 11.2 kg de queso
3. 2.8kg de cebolla blanca
4. 0.7 kg de sal
5. 0.28 kg de pimienta
6. 1 kg de gelatina sin sabor
7. 300 ml de agua caliente

Se corta en cuadros la cebolla blanca, se sofríe con el pollo, se le añade pimienta, y sal. Una vez cocidos los ingredientes, se los agrega en un mixer con el queso, el agua y la gelatina sin sabor, se trituran por 7 minutos.

### **Troquelado**

Cortados los palmitos, estos pasan por una máquina troqueladora de 1cm de diámetro, incrustando la misma en cada taco, dejando el espacio necesario para posteriormente rellenarlos.

### **Relleno**

Luego de tener los palmitos troquelados listos para rellenar; el relleno se coloca en una inyección pastelera y se procede a rellenar de acuerdo a cada mezcla.

### **Empaquetado**

El producto proveniente de la línea de relleno, se los coloca en una funda con capacidad de 450gr de palmitos, la cual contiene 4 tacos de palmitos rellenos.

### **Adición de solución**

Para una conservación adecuada de los palmitos rellenos se les añade a la funda 100ml de líquido de gobierno o salmuera, la cual consiste en 0.65% de ácido cítrico, 2.5% cloruro de sodio y agua.

### **Sellado**

Una vez ejecutados los procesos antes mencionados, la funda pasa por una máquina automática selladora al vacío, la misma quita el aire existente dejando solo el producto.

## Etiquetado

A través de la máquina etiquetadora se procede a colocar la etiqueta del mismo, donde consta la información nutricional, código de barras, ingredientes, registro sanitario, fecha de caducidad y elaboración para conocimiento del consumidor.

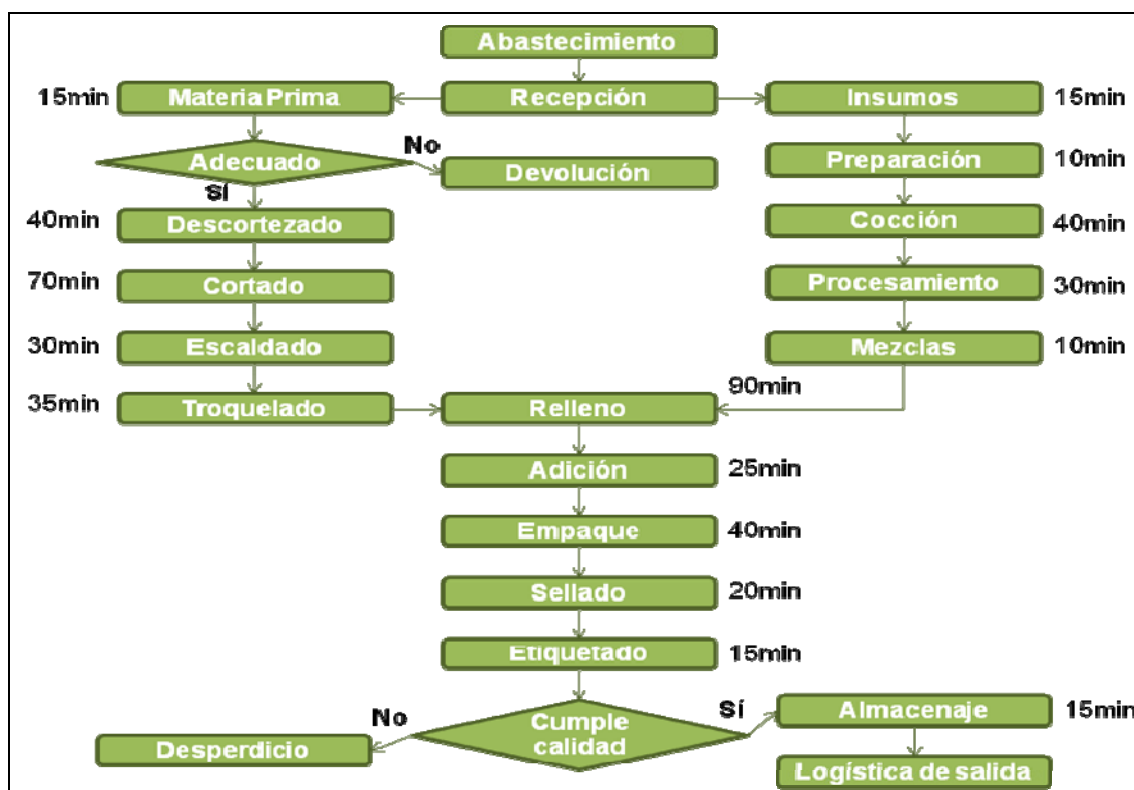
## Almacenaje

Una vez empacados los productos se almacenan en las bodegas de la fábrica para posteriormente ser enviados al distribuidor.

### 5.2.2 Flujograma de Procesos

Flujograma de procesos y tiempos en base a la producción de 300 tallos de palmitos.

Ilustración 5.2: Flujograma de procesos



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

La capacidad máxima de la planta es de 130.000 palmitos rellenos anualmente

### **5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS**

Una planta como la indicada anteriormente requerirá contar con la siguiente maquinaria y equipos:

- Una banda transportadora de 20ms.
- Un caldero para agua para el escaldado.
- Dos máquinas selladora al vacío.
- Un tanque de solución de llenado.
- Cinco mesas de 6.0 X 2.0 X0.9 m de acero inoxidable, para el cortado, pelado, clasificación, relleno, envasado.
- Dos Balanzas de 500 gr.
- Tres mixer industriales
- Una cocina industrial
- Un autoclave, de 1.5 X 3.5 m de longitud
- Tres troqueladoras de 1cm de diámetro cada una
- Tres inyectores
- 2 Congeladores

### **5.4 INSTALACIONES**

Para la instalación de la fábrica se requerirá de un terreno de 3500 metros, la construcción de la fábrica será de alrededor de 370 m<sup>2</sup>, contará con un área abierta y un área cerrada donde desarrollarán las etapas productivas de recepción, procesamiento y empaquetado como también contará bodegas de almacenaje del producto como de insumos y materiales. (Ver Anexo 7)

## **5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO**

La localización de la fábrica se desarrollara en la provincia de Esmeraldas, a 13km del cantón Quinindé vía Santo Domingo, específicamente en el sector la Marujita, lugar propicio por la cercanía de los numerosos proveedores de la zona, logrando así un adecuado y pronto abastecimiento de materia prima hacia la planta.

La empresa tendrá una oficina pequeña ubicada en la ciudad de Quito, donde se ejecutarán las operaciones administrativas.

## **5.6 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES**

Para la construcción de la planta es necesario pedir los permisos correspondientes y aprobaciones de planos a la cámara de la construcción y al Municipio de la ciudad, entre la patente municipal. Como también permisos de funcionamiento por el Ministerio de Salud y por parte de los Bomberos.

## CAPÍTULO VI

### EQUIPO GERENCIAL

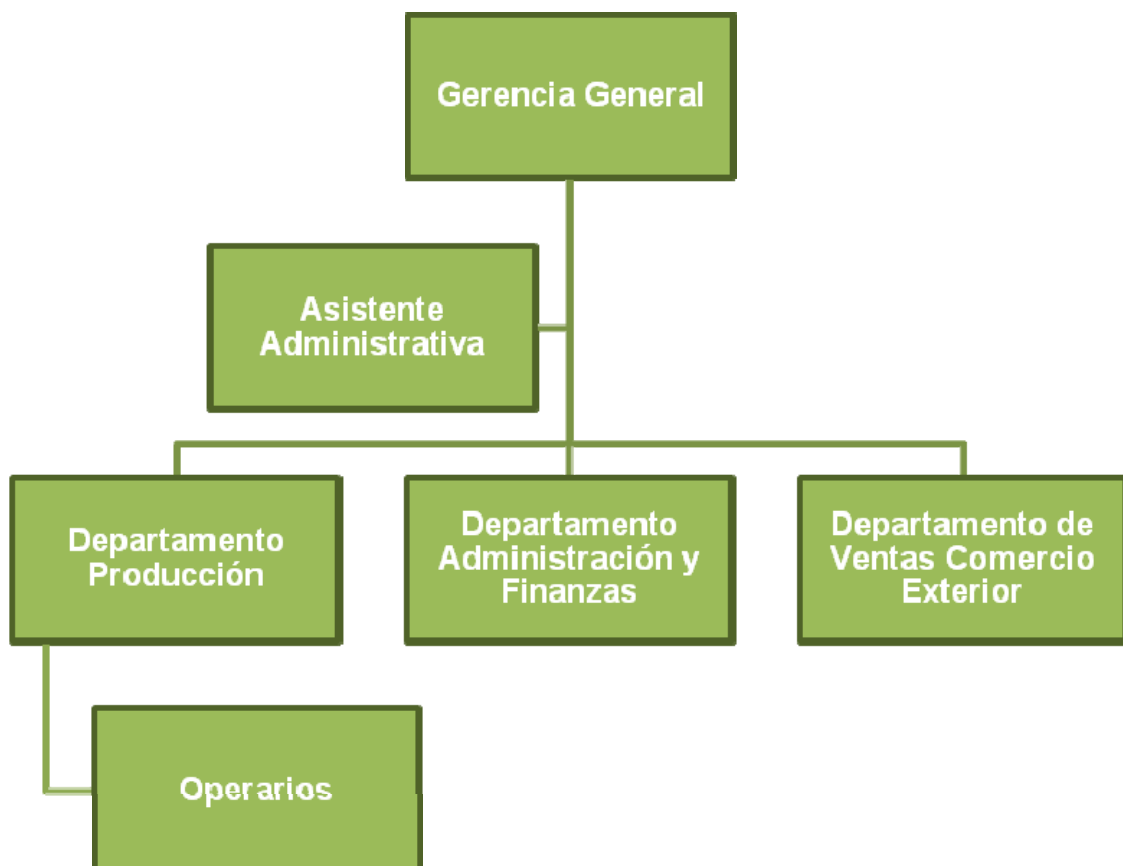




## 6 EQUIPO GERENCIAL

### 6.1 ORGANIGRAMA

Ilustración 6.1: Organigrama de la empresa



Fuente: Investigación Realizada  
Elaborado por: El Autor

Por medio de esta estructura organizacional se podrá acceder a la información completa y directa de todas las áreas de la empresa. De ésta manera todos los departamentos pueden tomar sus respectivas decisiones a tiempo y sin retrasos.

## **6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES**

### **6.2.1 Descripción de Funciones**

Gerente General:

Se encarga de la planificación, organización, ejecución y control de las actividades de cada departamento de la empresa así como la toma de decisiones sin limitar a los empleados a tener conocimiento de éstas. Sus principales funciones son las siguientes:

- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Actuar como representante legalmente a la empresa.
- Encargado de la selección del personal.

Jefe de Producción:

Encargado del proceso de elaboración del producto. Funciones:

- Autoridad en el manejo del personal a su cargo.
- Encargado de elaborar la lista de materiales, insumos y materia prima necesaria para la producción estimada.
- Recepción y verificación que los insumos y materia prima sean los requeridos en calidad y cantidad.
- Control y planificación del proceso de producción.

- Mantenimiento de maquinarias.
- Supervisión del uso de las instalaciones de la planta.
- Responsable que el producto cumpla con las especificaciones técnicas como de calidad.
- Manejo del almacenamiento del producto.
- Comprobar los procesos de calidad como de higiene general de la planta.

Jefe de Ventas y Comercio Exterior:

- Elaboración de reporte de volúmenes de venta de la empresa.
- Responsable de la publicidad y promociones a implementarse.
- Búsqueda de posibles clientes.
- Encargado de la imagen y relaciones públicas de la compañía.
- Manejo de la relación directa con los clientes.
- Coordinación del proceso de exportación.

Gerente Administración y Finanzas:

Se encarga de los procesos administrativos, de adquisición y financieros. Entre sus principales funciones están las siguientes:

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis del balance general y del estado de resultados.
- Proyectar, obtener y designar fondos para financiar las operaciones de la empresa.

- Pago de obligaciones financieras que la empresa adquiera.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.
- Negociación con proveedores: términos de compra y formas de pago y crédito.
- Elaboración de reportes financieros de ventas y producción.
- Manejo, contratación y despido del personal.
- Pago nómina, aporte patronal IESS, beneficios sociales, utilidades.
- Recepción de facturas y comprobantes de retención.

Asistente Administrativa:

- Atención a clientes y proveedores.
- Elaboración y redacción de documentos y cartas.
- Manejo de suministros y cafetería.
- Control de llamadas y correspondencia.
- Soporte administrativo a las diferentes áreas.

Operarios:

- Elaborar los productos que se van a comercializar en la empresa.
- Operar eficiente y adecuadamente las máquinas y herramientas.

### **6.2.2 Equipo de Trabajo**

La empresa necesitará del siguiente personal para la ejecución del proyecto:

- 1 Gerente General
- 1 Ingeniero Comercial mención Finanzas
- 1 Licenciado en Negocios Internacionales
- 1 Ingeniero en Producción
- 2 Asistentes administrativos
- 15 Operarios

### 6.2.3 Perfiles de Puestos

Tabla 6.1: Perfil de puesto Gerente General

Cargo	Gerente General
Edad	30 - 35 años
Sexo	Indistinto
Profesión	Ingeniero Comercial
Experiencia	3 años en posiciones similares
Idiomas	Español e inglés
Sueldo	\$ 1.500

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla 6.2: Perfil de puesto Gerente Administración y Finanzas

Cargo	Gerente Administración y Finanzas
Edad	23 - 30 años
Sexo	Indistinto
Profesión	Ingeniero Comercial
Experiencia	2 años en posiciones similares
Conocimientos técnicos	Conocimientos en contabilidad y pago de nómina
Idiomas	Español e inglés
Sueldo	\$ 1.000

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla 6.3: Perfil de puesto Jefe de Ventas y Comercio Exterior

Cargo	Jefe Ventas y Comercio Exterior
Edad	23 - 30 años
Sexo	Indistinto
Profesión	Licenciado en Negocios Internacionales
Experiencia	2 años en posiciones similares
Conocimientos técnicos	Conocimientos en exportaciones y ventas
Idiomas	Español, inglés y francés
Sueldo	\$ 850

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla 6.4: Perfil de puesto Jefe de Producción

Cargo	Jefe de Producción
Edad	25 - 30 años
Sexo	Indistinto
Profesión	Ingeniero en Producción
Experiencia	2 años en posiciones similares
Idiomas	Español e inglés
Sueldo	\$ 900

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla 6.5: Perfil de puesto Operarios

Cargo	Operarios
Edad	24 - 30 años
Sexo	Indistinto
Profesión	Bachiller
Experiencia	De preferencia en producción de palmitos
Idiomas	Español
Sueldo	\$ 300

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla 6.6: Perfil de puesto Asistente Administrativo

Cargo	Asistente Administrativo
Edad	20 - 25 años
Sexo	Indistinto
Profesión	Bachiller
Experiencia	1 año en posiciones similares
Idiomas	Español
Sueldo	\$ 300

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

### 6.3 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

La política de empleo de la empresa será de contratos a un año con la opción de renovar el mismo, de acuerdo al desempeño cumplimiento de tareas por los trabajadores. Cada empleado recibirá por parte de la empresa todos los beneficios que la ley exige, como son:

- Aporte patronal al IESS
- Fondos de reserva
- Décimo tercero
- Décimo cuarto
- Utilidades y
- Vacaciones.

Adicionalmente la empresa tendrá incentivos económicos y no económicos, para los trabajadores que más se destaquen y hayan cumplido con las metas y objetivos propuestos, entre estos están:

- bonos económicos
- evaluación incremento de sueldo
- viajes familiares
- capacitaciones

#### **6.4 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Basados en un principio de de respeto, valores, confianza y buena comunicación se logrará un ambiente laboral óptimo en la empresa. Cada empleado tendrá su espacio y tareas definidas para no interferir con el trabajo de otros empleados, a través del control de estas actividades se podrá contar una retroalimentación propicia y la aplicación de medidas correctivas en caso de ser necesario. Logrando tener un buen desempeño laboral

#### **6.5 VALORES**

- Honestidad en el cumplimiento de compromisos, prácticas y procesos.
- Puntualidad en el horario como para los plazos acordados de entregas y pagos.
- Respeto a las opiniones, sugerencias de personas internas e externas a la empresa.

#### **6.6 EQUIPO DE SERVICIOS**

Para tener un exitoso desempeño empresarial, la empresa requerirá de proveedores con experiencia, así podrá cubrir los aspectos donde la empresa no tiene la capacidad de asumirlos. Entre los principales será el de contar con un servicio de traductores con la finalidad de poder mantener comunicaciones correctas con los posibles clientes internacionales. Tener una empresa dedicada al mantenimiento de las maquinarias, como también una compañía que brinde capacitaciones a los empleados de la empresa. Adicionalmente se tendrá el servicio de guardianía para proteger a los trabajadores e instalaciones de la empresa.



## CAPÍTULO VII

### CRONOGRAMA GENERAL



## **7 CRONOGRAMA GENERAL**

### **7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA**

Las actividades necesarias para poner el negocio en marcha son las siguientes:

- Constitución de la compañía
- Planta
  - Construcción de la planta
  - Compra de equipos y maquinaria
  - Adecuación de instalaciones
- Alquiler de oficina
- Contratación del personal
  - Capacitación del personal
- Negociación con distribuidores
- Inicio producción
  - Adquisición de materia prima
  - Compra de insumos y materiales
  - Procesamiento
  - Producto final
  - Entrega y envío al distribuidor
- Implementación de publicidad
- Promociones



### **7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS**

- La construcción de la planta tarde más de los 90 días previstos.
- Demora con los tiempos de producción.
- No cumplir con el plazo y cantidad que el comprador requiere.
- El tiempo de la llegada, implementación y operación de la maquinaria sea mayor al esperado debido a que ciertas deben de ser fabricadas a medida y no hay industria especializada en el país.
- Durante el inicio de la producción existe el riesgo de que el personal tarde mucho en el proceso de producción por falta de experiencia o poca capacitación.
- El producto final salga con fallas y se de mucho desperdicio.

#### **7.3.1 Planes de Contingencia**

- En caso de que exista una demora con la producción, construcción de la planta, adquisición e implementación de la maquinaria, se puede negociar con una empresa procesadora pequeña de palmitos para utilizar sus instalaciones, a manera de alquiler, durante el tiempo que dure el retraso.
- Tener capacitaciones constantes y periodos de prueba con los empleados nuevos cada mes, adicionalmente contar con personal con experiencia en el mercado de producción de palmitos.
- Si no por alguna razón no se puede cumplir a cabalidad con el requerimiento del comprador, se implementará una estrategia de reducción del precio de venta como medida de compensación.

- El producto con falla puede ser reutilizado o vendido a pequeños restaurantes de la zona de producción a un precio inferior.

## CAPÍTULO VIII

RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS



## 8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

### 8.1 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- Ingreso de competidor directo

**Plan de contingencia.** Dado que es un producto nuevo en el mercado, la empresa invertirá en desarrollar nuevos productos como también de rediseñar los productos existentes, logrando diferenciarse de la posible competencia.

- Precio superior al producto sustituto

**Plan de contingencia.** A pesar de que son un producto nuevo, los palmitos rellenos tienen como competidores directos a los palmitos en conservas, posicionados mundialmente. Si se presentara un precio superior al sustituto, la primera acción será de resaltar las características y beneficios del producto.

- Pedidos superiores a los proyectados

**Plan de contingencia.** Realizar alianzas con empresas procesadoras y enlatadoras de palmitos, a fin de poder utilizar sus instalaciones para aumentar la producción de los palmitos rellenos, temporalmente hasta poder adecuar y aumentar la capacidad de la planta. Pudiendo así cumplir con los pedidos realizados por los clientes.

- Ventas inferiores a las esperadas

**Plan de contingencia.** Como planes de acción para ventas inferiores a las proyectadas, se implementarán promociones con el fin de incentivar a las personas que prueben el producto, asistir y auspiciar ferias

alimenticias para conocer a futuros clientes como de mostrar las características y bondades del producto. Adicionalmente se ingresará a nuevos mercados como también se podrá aumentar el presupuesto de publicidad.

## **8.2 SUPUESTOS**

- El proyecto está enfocado en la producción de palmitos rellenos, teniendo como mercado objetivo a Francia, y a Estados Unidos como mercado alternativo.
- La proyección se hará a 5 años, a precios constantes y en dólares americanos. Todas las proyecciones serán en 3 escenarios: optimista, normal y pesimista.
- Los activos fijos, muebles, maquinaria, equipos de oficina y de computación se depreciarán mediante el método de línea recta.
- El capital de trabajo se fundamentó en gastos de materia prima y nómina para los 3 primeros meses.
- La estructura de capital para los escenarios apalancados será: propio 60% y financiamiento 40%.
- Las ventas pronosticadas de la empresa se calcularon de acuerdo a la demanda potencial (Ver Anexo 5) y la capacidad máxima de la planta de 130.000 palmitos rellenos anualmente. Empezando con una producción anual de 78.000 palmitos el primer año, usando el 65% de la capacidad de la planta.
- La política de crédito de la empresa será de 60 días, el pago a los proveedores será en el momento de la entrega de la materia prima.



## CAPÍTULO IX

### PLAN FINANCIERO



## 9 PLAN FINANCIERO

### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial requerida para el proyecto es de \$257.283, que está compuesta de la compra de terreno, construcción de la planta, maquinaria, vehículo, muebles, equipos de computación y de oficina, constitución de la empresa, licencias y programas informáticos, como también el capital de trabajo.

#### 9.1.1 Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo para los cuatro primeros meses de operación de la empresa es de \$56.816.

Tabla 9.1: Capital de trabajo

Capital de trabajo (para 4 meses)					
Ítem	Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Valor
1	Arriendos	canon	4	520	2.080
2	Remuneraciones	salarios	4	11144	44.575
3	Camarón	kg	349,44	4,75	1.660
4	Pollo	kg	349,44	4,65	1.625
5	Queso	kg	1.342,48	3,5	4.699
6	Cebolla blanca	kg	174,72	0,6	105
7	Sal	kg	29,66	0,7	21
8	Pimienta	kg	17,47	0,5	9
9	Aceitunas	kg	174,72	3	524
10	Gelatina sin sabor	kg	87,36	2,5	218
11	Fundas de 500gr	gr	26000	0,05	1.300
	<b>Total</b>				<b>56.816</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

## 9.2 ESTRUCTURA DE INGRESOS Y COSTO UNITARIO

Los palmitos rellenos serán comercializados en la ciudad de París – Francia, en los tres escenarios planteados: normal, optimista y pesimista, a un precio de introducción de \$4,50

Tabla 9.2: Ingresos Anuales

Ingresos Anuales (1er. Año)					
Item	Concepto	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Valor
1	Palmitos Rellenos	Funda	78.000	4,5	351.000
	<b>Total</b>		<b>78.000</b>		<b>351.000</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla 9.3: Costo Unitario

Costo Unitario (1er. año)					
Materia Prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	Total
0,39	0,98	0,19	0,12	0,88	2,56

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

## 9.3 ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

### 9.3.1 Gastos Generales Anuales

Los gastos generales de la empresa comprenden los sueldos administrativos, servicios básicos, pago de arriendos y guardianía.

Tabla 9.4: Gastos generales anuales

<b>Gastos generales anuales</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
1	Sueldos	57.044
2	Arriendos	6.240
3	Teléfono, luz, agua	3.500
4	Guardianía	1.600
	<b>Total</b>	<b>68.384</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** El Autor

### 9.3.2 Gastos Sueldos Administrativos y Operativos

Los sueldos administrativos y operativos anuales de los empleados de la empresa, incluye beneficios como décimo tercero, décimo cuarto y fondos de reserva. (Ver Anexo 8)

### 9.3.3 Activos Tangibles e Intangibles

Los activos tangibles están compuestos de: terreno, maquinaria, muebles y equipos de oficina, entre otros.

## Activos Tangibles

**Tabla 9.5: Muebles, equipos de oficina y de computación**

Muebles, equipos de oficina y equipos de computación					Depreciación		
Ítem	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Valor	Nº Años	V/Año	V/Desecho
1	Impresora multifunción	2	485	970	3	323	0
2	Computadores	6	550	3.300	3	1.100	0
3	Regulador de voltaje	4	45	180	10	18	90
4	Escritorios	6	225	1.350	10	135	675
5	Archivadores	6	85	510	10	51	255
6	Estanterías	5	105	525	10	53	263
7	Teléfonos	6	25	150	3	50	0
8	Paneles	16	85	1.360	10	136	680
9	Sillas	6	57	342	10	34	171
10	Suministros	1	500	500	10	50	250
<b>Total</b>				<b>9.187</b>		<b>1.950</b>	<b>2.384</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

**Tabla 9.6: Terreno, construcción, maquinaria y vehículo**

Terreno, construcción, maquinaria y vehículo					Depreciación		
Ítem	Concepto	Cant.	Costo Unitario	Valor	Nº Años	V/Año	V/Desecho
1	Terreno	1	20.000	20.000			
2	Construcción Planta	1	100.000	100.000	20	5.000	75.000
3	Banda transportadora de 20ms.	1	6.500	6.500	10	650	3.250
4	Caldero para agua para el escaldado	1	2.100	2.100	10	210	1.050
5	Máquinas selladoras al vacío.	3	950	2.850	10	285	1.425
6	Tanque de solución de llenado.	1	1.125	1.125	10	113	563
7	Mesas de 6.0 X 2.0 X 0.9 m	5	1.690	8.450	10	845	4.225
8	Balanzas de 500 gr.	4	65	260	10	26	130
9	Cocina industrial	2	320	640	10	64	320
10	Autoclave, de 1.5 X 3.5 m	1	8.000	8.000	10	800	4.000
11	Troqueladoras de 1cm de diámetro	3	655	1.965	10	197	983
12	Inyecctores	3	1.250	3.750	10	375	1.875
13	Congeladores	2	1.450	2.900	10	290	1.450
14	Camión	1	29.990	29.990	5	5998	0
<b>Total</b>				<b>188.530</b>		<b>14.852</b>	<b>94.270</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

## Activos Intangibles

Tabla 9.7: Registro de constitución y licencias

Registro de constitución y licencias					
Ítem	Concepto	Valor	Nº Años	V/Año	V/Desecho
	Preoperativo				
1	Constitución de la empresa	1.500	5	300	0
2	Programas y licencias de informática	1.250	5	250	0
	<b>Total</b>	<b>2.750</b>		<b>550</b>	<b>0</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

### 9.3.4 Costos Anuales

Los costos para la producción anual de 78.000 palmitos rellenos, se compone de materia prima, mano de obra indirecta y otros.

Tabla 9.8: Costos Anuales

Costos Anuales									
Ítem	Concepto	Uni.	Cant.	Costo Unitario	Valor	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Camarón	Kg	1.048	4,75	4.980	5.129	5.283	5.441	5.604
2	Pollo	Kg	1.048	4,65	4.875	5.021	5.172	5.327	5.487
3	Queso	Kg	4.027	3,5	14.096	14.519	14.955	15.403	15.865
4	Cebolla blanca	Kg	524	0,6	314	324	334	344	354
5	Sal	Kg	89	0,7	62	64	66	68	70
6	Pimienta	Kg	52	0,5	26	27	28	29	29
7	Aceitunas	Kg	524	3	1.572	1.620	1.668	1.718	1.770
8	Gelatina sin sabor	Kg	262	2,5	655	675	695	716	737
9	Fundas de 500gr	Gr	78.000	0,05	3.900	4.017	4.138	4.262	4.389
<b>10</b>	<b>Subtotal materia prima</b>				<b>30.481</b>	<b>31.395</b>	<b>32.337</b>	<b>33.307</b>	<b>34.307</b>
11	Salarios				76.682	76.682	76.682	76.682	76.682
<b>12</b>	<b>Subtotal mano de obra</b>				<b>76.682</b>	<b>76.682</b>	<b>76.682</b>	<b>76.682</b>	<b>76.682</b>
13	Herramientas				500	500	500	500	500
14	Energía				1.680	1.730	1.782	1.836	1.891
15	Mantenimiento				800	824	849	874	900
16	Publicidad				6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<b>17</b>	<b>Subtotal otros</b>				<b>8.980</b>	<b>9.054</b>	<b>9.131</b>	<b>9.210</b>	<b>9.291</b>
	<b>Total</b>				<b>116.143</b>	<b>117.132</b>	<b>118.151</b>	<b>119.200</b>	<b>120.280</b>

Elaborado por el autor

#### 9.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultados proyectado de la empresa, al 31 de diciembre del 2011, se detalla a continuación en base a los ingresos por ventas y gastos administrativos y operacionales.

Tabla 9.9: Estado de Pérdidas y Ganancias

<b>Empresa Palmitos del Ecuador S.A.</b>		
<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>		
<b>Al 31 de diciembre del 2011</b>		
<b>Ingresos</b>		<b>351.000</b>
Ventas totales	351.000	
<b>Egresos</b>		<b>215.155</b>
Gastos operacionales	33.461	
Gastos Sueldos y salarios	133.726	
Gasto servicios básicos	3.500	
Gastos arriendos	6.240	
Gasto servicios guardianía	1.600	
Gasto publicidad	6.000	
Intereses	13.276	
Gasto depreciaciones	16.802	
Gasto amortizaciones	550	
<b>Utilidad antes de participación trabajadores e impuestos</b>		<b>135.845</b>
15% participación trabajadores		20.377
<b>Utilidad Imponible</b>		<b>115.468</b>
25% Impuesto a la renta		28.867
<b>Utilidad del ejercicio</b>		<b>86.601</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor



## 9.5 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 9.10: Balance General

<b>Empresa Palmitos del Ecuador S.A.</b>		
<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>		
<b>Al 31 de diciembre del 2011</b>		
<b>Activos</b>		
<b>Activos Corrientes</b>		<b>210.013</b>
Caja	20.880	
Bancos	125.057	
Cuentas por cobrar	58.500	
Inventario	5.576	
<b>Activos No Corrientes</b>		<b>180.915</b>
Terreno	20.000	
Edificio	100.000	
Depreciación edificio	-5.000	
Muebles y enseres	4.587	
Depreciación muebles y enseres	-459	
Equipos de computación	4.600	
Depreciación equipos de computación	-1.491	
Vehículos	29.990	
Depreciación vehículos	-5.998	
Maquinaria	38.540	
Depreciación maquinaria	-3.854	
<b>Otros Activos</b>		<b>2.200</b>
Gasto de constitución	1.500	
Amortización gastos de constitución	-300	
Gastos de programas y licencias de computación	1.250	
Amortización gastos de programas y licencias de computación	-250	
<b>Total Activos</b>		<b>393.128</b>
<b>Pasivos</b>		
<b>Pasivos Corrientes</b>		<b>49.244</b>
Participación trabajadores por pagar	20.377	
Impuesto a la renta por pagar	28.867	
<b>Pasivos No Corrientes</b>		<b>102.913</b>
Préstamo bancario largo plazo	102.913	
<b>Total Pasivos</b>		<b>152.157</b>
<b>Patrimonio</b>		
<b>Capital</b>		<b>154.370</b>
Capital Social	154.370	
<b>Resultados</b>		<b>86.601</b>
Utilidad del presente año	86.601	
<b>Total Patrimonio</b>		<b>240.971</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>		<b>393.128</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

## 9.6 FLUJOS DE EFECTIVOS

Los flujos de efectivo se proyectan a 5 años, apalancados y desapalancados a una tasa de descuento del 21,69%

### 9.6.1 Desapalancado

Tabla 9.11: Flujo de caja normal desapalancado

Flujo de caja Normal Desapalancado						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas		78.000	82.680	87.641	92.899	98.473
Precio		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
<b>Total Ingresos</b>		<b>351.000</b>	<b>372.060</b>	<b>394.384</b>	<b>418.047</b>	<b>443.129</b>
Egresos						
Costos		116.143	117.132	118.151	119.200	120.280
Gastos generales		68.384	68.384	68.384	68.384	68.384
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.479	16.479
Amortizaciones		550	550	550	550	550
<b>Total Egresos</b>		<b>201.879</b>	<b>202.868</b>	<b>203.886</b>	<b>204.612</b>	<b>205.693</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>149.121</b>	<b>169.192</b>	<b>190.497</b>	<b>213.434</b>	<b>237.437</b>
15% Trabajadores		22.368	25.379	28.575	32.015	35.616
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>126.753</b>	<b>143.813</b>	<b>161.923</b>	<b>181.419</b>	<b>201.821</b>
25% Impuesto a la renta		31.688	35.953	40.481	45.355	50.455
<b>Utilidad Neta</b>		<b>95.065</b>	<b>107.860</b>	<b>121.442</b>	<b>136.064</b>	<b>151.366</b>
Inversión	-200.467					
Capital de trabajo	-56.816					
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.479	16.479
Amortizaciones		550	550	550	550	550
Valor de desecho						153.469
<b>Flujo neto de Caja</b>	<b>-257.283</b>	<b>112.417</b>	<b>125.212</b>	<b>138.794</b>	<b>153.093</b>	<b>321.864</b>

<b>TD</b>	<b>0,2169%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 586.354</b>
<b>TIR</b>	<b>47,1%</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Ventas 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 6% en base a un aumento en la cantidad.

Costos 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 3% en base a un aumento en la cantidad.

Gastos 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes no cambia.

**Tabla 9.12: Flujo de caja Optimista desapalancado**

<b>Flujo de caja Optimista Desapalancado</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos						
Ventas		82.680	87.641	92.899	98.473	104.382
Precio		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
<b>Total Ingresos</b>		<b>372.060</b>	<b>394.384</b>	<b>418.047</b>	<b>443.129</b>	<b>469.717</b>
Egresos						
Costos		119.628	120.646	121.695	122.776	123.889
Gastos generales		68.384	68.384	68.384	68.384	68.384
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.479	16.479
Amortizaciones		550	550	550	550	550
<b>Total Egresos</b>		<b>205.363</b>	<b>206.382</b>	<b>207.431</b>	<b>208.188</b>	<b>209.301</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>166.697</b>	<b>188.002</b>	<b>210.616</b>	<b>234.941</b>	<b>260.416</b>
15% Trabajadores		25.004	28.200	31.592	35.241	39.062
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>141.692</b>	<b>159.801</b>	<b>179.023</b>	<b>199.700</b>	<b>221.354</b>
25% Impuesto a la renta		35.423	39.950	44.756	49.925	55.338
<b>Utilidad Neta</b>		<b>106.269</b>	<b>119.851</b>	<b>134.267</b>	<b>149.775</b>	<b>166.015</b>
Inversión	-200.467					
Capital de trabajo	-56.816					
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.479	16.479
Amortizaciones		550	550	550	550	550
Valor de desecho						153.469
<b>Flujo neto de Caja</b>	<b>-257.283</b>	<b>123.621</b>	<b>137.203</b>	<b>151.620</b>	<b>166.804</b>	<b>336.513</b>

<b>TD</b>	<b>0,2169%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$650.161</b>
<b>TIR</b>	<b>51,8%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** El Autor

Supuestos:

1. Incremento en ventas en 6 puntos frente al escenario normal
2. Incremento en costos en 3 puntos frente a escenario normal
3. Las otras variables ceteris paribus

**Tabla 9.13: Flujo de caja pesimista desapalancado**

<b>Flujo de caja Pesimista Desapalancado</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos						
Ventas		76.440	81.026	85.888	91.041	96.504
Precio		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
<b>Total Ingresos</b>		<b>343.980</b>	<b>364.619</b>	<b>386.496</b>	<b>409.686</b>	<b>434.267</b>
Egresos						
Costos		114.982	115.961	116.969	118.008	119.077
Gastos generales		68.384	68.384	68.384	68.384	68.384
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.479	16.479
Amortizaciones		550	550	550	550	550
<b>Total Egresos</b>		<b>200.718</b>	<b>201.697</b>	<b>202.705</b>	<b>203.420</b>	<b>204.490</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>143.262</b>	<b>162.922</b>	<b>183.791</b>	<b>206.266</b>	<b>229.777</b>
15% Trabajadores		21.489	24.438	27.569	30.940	34.467
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>121.773</b>	<b>138.484</b>	<b>156.222</b>	<b>175.326</b>	<b>195.310</b>
25% Impuesto a la renta		30.443	34.621	39.056	43.831	48.828
<b>Utilidad Neta</b>		<b>91.330</b>	<b>103.863</b>	<b>117.167</b>	<b>131.494</b>	<b>146.483</b>
Inversión	-200.467					
Capital de trabajo	-56.816					
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.479	16.479
Amortizaciones		550	550	550	550	550
Valor de desecho						153.469
<b>Flujo neto de Caja</b>	<b>-257.283</b>	<b>108.682</b>	<b>121.215</b>	<b>134.519</b>	<b>148.523</b>	<b>316.981</b>

<b>TD</b>	<b>0,2169%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$565.084</b>
<b>TIR</b>	<b>45,5%</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Supuestos:

1. Decremento en ventas en 2 puntos frente al escenario normal
2. Los costos bajan en 1 punto
3. Las demás variables ceteris paribus

## 9.6.2 Apalancado

Tabla 9.14: Flujo de caja normal apalancado

Flujo de caja Normal Apalancado						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas		78.000	82.680	87.641	92.899	98.473
Precio		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
<b>Total Ingresos</b>		<b>351.000</b>	<b>372.060</b>	<b>394.384</b>	<b>418.047</b>	<b>443.129</b>
Egresos						
Costos		116.143	119.628	123.216	126.913	130.720
Gastos generales		68.384	68.384	68.384	68.384	68.384
Intereses		13.276	11.232	8.924	6.319	3.378
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.479	16.479
Amortizaciones		550	550	550	550	550
<b>Total Egresos</b>		<b>215.155</b>	<b>216.045</b>	<b>217.326</b>	<b>218.094</b>	<b>218.960</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>135.845</b>	<b>156.015</b>	<b>177.057</b>	<b>199.952</b>	<b>224.169</b>
15% Trabajadores		20.377	23.402	26.559	29.993	33.625
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>115.468</b>	<b>132.613</b>	<b>150.499</b>	<b>169.959</b>	<b>190.544</b>
25% Impuesto a la renta		28.867	33.153	37.625	42.490	47.636
<b>Utilidad Neta</b>		<b>86.601</b>	<b>99.459</b>	<b>112.874</b>	<b>127.470</b>	<b>142.908</b>
Inversión	-200.467					
Capital de trabajo	-56.816					
Préstamo	102.913					
Pago de la deuda		-15.844	-17.888	-20.196	-22.801	-25.743
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.479	16.479
Amortizaciones		550	550	550	550	550
Valor de desecho						153.469
<b>Flujo neto de Caja</b>	<b>-154.370</b>	<b>88.109</b>	<b>98.923</b>	<b>110.030</b>	<b>121.697</b>	<b>287.663</b>
<b>TIR</b>	<b>64,9%</b>					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Flujo de caja Normal de la deuda						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses		-13.276	-11.232	-8.924	-6.319	-3.378
36,25% impuestos		4.812	4.072	3.235	2.291	1.224
<b>Interés neto</b>		<b>-8.463</b>	<b>-7.160</b>	<b>-5.689</b>	<b>-4.028</b>	<b>-2.153</b>
Préstamo	102.913					
Pago de la deuda		-15.844	-17.888	-20.196	-22.801	-25.743
<b>Flujo neto de la deuda</b>	<b>102.913</b>	<b>-24.308</b>	<b>-25.049</b>	<b>-25.885</b>	<b>-26.830</b>	<b>-27.896</b>
TD	0					
VANd	10.649					
VANp=	586.354					
<b>VANa= VANp +VANd</b>	<b>597.002</b>					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla 9.15: Flujo de caja optimista apalancado

Flujo de caja Optimista Apalancado						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas		82.680	87.641	92.899	98.473	104.382
Precio		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
<b>Total Ingresos</b>		<b>372.060</b>	<b>394.384</b>	<b>418.047</b>	<b>443.129</b>	<b>469.717</b>
Egresos						
Costos		119.628	120.646	121.695	122.776	123.889
Gastos generales		68.384	68.384	68.384	68.384	68.384
Intereses		13.276	11.232	8.924	6.319	3.378
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.479	16.479
Amortizaciones		550	550	550	550	550
<b>Total Egresos</b>		<b>218.639</b>	<b>217.614</b>	<b>216.355</b>	<b>214.507</b>	<b>212.679</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>153.421</b>	<b>176.770</b>	<b>201.691</b>	<b>228.622</b>	<b>257.039</b>
15% Trabajadores		23.013	26.515	30.254	34.293	38.556
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>130.408</b>	<b>150.254</b>	<b>171.438</b>	<b>194.329</b>	<b>218.483</b>
25% Impuesto a la renta		32.602	37.564	42.859	48.582	54.621
<b>Utilidad Neta</b>		<b>97.806</b>	<b>112.691</b>	<b>128.578</b>	<b>145.747</b>	<b>163.862</b>
Inversión	-200.467					
Capital de trabajo	-56.816					
Préstamo	102.913					
Pago de la deuda		-15.844	-17.888	-20.196	-22.801	-25.743
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.479	16.479
Amortizaciones		550	550	550	550	550
Valor de desecho						153.469
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>-154.370</b>	<b>99.313</b>	<b>112.154</b>	<b>125.734</b>	<b>139.974</b>	<b>308.617</b>
<b>TIR</b>	<b>73,2%</b>					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Flujo de caja Optimista de la deuda						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses		-13.276	-11.232	-8.924	-6.319	-3.378
36,25% impuestos		4.812	4.072	3.235	2.291	1.224
<b>Interés neto</b>		<b>-8.463</b>	<b>-7.160</b>	<b>-5.689</b>	<b>-4.028</b>	<b>-2.153</b>
Préstamo	102.913					
Amortización		-15.844	-17.888	-20.196	-22.801	-25.743
<b>Flujo neto de la deuda</b>	<b>102.913</b>	<b>-24.308</b>	<b>-25.049</b>	<b>-25.885</b>	<b>-26.830</b>	<b>-27.896</b>
TD	0,129					
VANd	\$ 10.649					
VANp=	\$650.161					
<b>VANa= VANp +VANd</b>	<b>\$660.810</b>					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Tabla 9.16: Flujo de caja pesimista apalancado

Flujo de caja Pesimista Apalancado						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas		76.440	81.026	85.888	91.041	96.504
Precio		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
<b>Total Ingresos</b>		<b>343.980</b>	<b>364.619</b>	<b>386.496</b>	<b>409.686</b>	<b>434.267</b>
Egresos						
Costos		114.982	118.431	121.984	125.644	129.413
Gastos generales		68.384	68.384	68.384	68.384	68.384
Intereses		-13.276	-11.232	-8.924	-6.319	-3.378
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.479	16.479
Amortizaciones		550	550	550	550	550
<b>Total Egresos</b>		<b>186.892</b>	<b>192.385</b>	<b>198.246</b>	<b>204.187</b>	<b>210.898</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>157.088</b>	<b>172.234</b>	<b>188.250</b>	<b>205.498</b>	<b>223.369</b>
15% Trabajadores		23.563	25.835	28.238	30.825	33.505
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>133.525</b>	<b>146.399</b>	<b>160.013</b>	<b>174.674</b>	<b>189.864</b>
25% Impuesto a la renta		33.381	36.600	40.003	43.668	47.466
<b>Utilidad Neta</b>		<b>100.144</b>	<b>109.799</b>	<b>120.009</b>	<b>131.005</b>	<b>142.398</b>
Inversión	-200.467					
Capital de trabajo	-56.816					
Préstamo	102.913					
Pago de la deuda		-15.844	-17.888	-20.196	-22.801	-25.743
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.479	16.479
Amortizaciones		550	550	550	550	550
Valor de desecho						153.469
<b>Flujo neto de Caja</b>	<b>-154.370</b>	<b>101.651</b>	<b>109.263</b>	<b>117.166</b>	<b>125.233</b>	<b>287.153</b>
<b>TIR</b>	<b>71,1%</b>					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Flujo de caja Pesimista de la deuda						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses		-13276	-11232	-8924	-6319	-3378
36,25% impuestos		4812	4072	3235	2291	1224
<b>Interés neto</b>		<b>-8463</b>	<b>-7160</b>	<b>-5689</b>	<b>-4028</b>	<b>-2153</b>
Préstamo	102913					
Amortización		-15844,4	-17888,4	-20196	-22801,3	-25742,6
<b>Flujo neto de la deuda</b>	<b>102913</b>	<b>-24308</b>	<b>-25049</b>	<b>-25885</b>	<b>-26830</b>	<b>-27896</b>
TD	0,129					
VAN	\$ 10.649					
VANp=	\$565.084					
<b>VANa= VANp +VANd</b>	<b>\$575.733</b>					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

## 9.7 SENSIBILIDAD

Con una reducción de aproximadamente 22% de las cantidades a venderse, la empresa tendría un VAN=0, lo que significa que recuperaría la inversión, sin tener ganancias o pérdidas.

Tabla 9.17: Sensibilidad

Flujo de caja Normal						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas		60.957	64.615	68.491	72.601	76.957
Precio		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
<b>Total Ingresos</b>		<b>274.307</b>	<b>290.765</b>	<b>308.211</b>	<b>326.704</b>	<b>346.306</b>
Egresos						
Costos		116.143	117.132	118.151	119.200	120.280
Gastos generales		68.384	68.384	68.384	68.384	68.384
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.802	16.802
Amortizaciones		550	550	550	550	550
<b>Total Egresos</b>		<b>201.879</b>	<b>202.868</b>	<b>203.886</b>	<b>204.935</b>	<b>206.016</b>
<b>Utilidad bruta</b>		<b>72.428</b>	<b>87.897</b>	<b>104.325</b>	<b>121.768</b>	<b>140.290</b>
15% Trabajadores		10.864	13.185	15.649	18.265	21.044
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>61.564</b>	<b>74.713</b>	<b>88.676</b>	<b>103.503</b>	<b>119.247</b>
25% Impuesto a la renta		15.391	18.678	22.169	25.876	29.812
<b>Utilidad neta</b>		<b>46.173</b>	<b>56.035</b>	<b>66.507</b>	<b>77.627</b>	<b>89.435</b>
Inversión	-200.467					
Capital de trabajo	-56.816					
Depreciaciones		16.802	16.802	16.802	16.802	16.802
Amortizaciones		550	550	550	550	550
Valor de desecho						71.381
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>-257.283</b>	<b>63.525</b>	<b>72.837</b>	<b>83.309</b>	<b>94.429</b>	<b>178.168</b>
TD	21,69%					
VAN	\$ 0,00					
TIR	21,71%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor



## 9.8 VALUACIÓN

La tasa a la cual se descontarán los flujos de efectivo se detalla a continuación:

**Tabla 9.18: Costo de oportunidad**

<b>Costo de oportunidad</b>	
<b><math>r = rf + \beta(rm-rf) + rp</math></b>	
Rf	3,25
B	0,67
(rm-rf)	13,8
Rp	9,19
<b>R</b>	<b>21,69%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** El Autor

- rf: Tasa libre de riesgo<sup>35</sup>
- $\beta$ : Beta del mercado<sup>36</sup>
- (rm-rf): Prima de mercado<sup>37</sup>
- rp: Riesgo país<sup>38</sup>

## 9.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio para los escenarios proyectados se resume en el siguiente cuadro:

<sup>35</sup> Puente. URL: [www.puentenet.com/cotizaciones/tasas.xhtml]

<sup>36</sup> Yahoo Finance. URL: [www.finance.yahoo.com/bonds/compiste\_bond\_rates]

<sup>37</sup> Brealey, M. (2003): Principios de Finanzas Corporativas. México: McGraw Hill. 7ma. Edición. Pág. 108.

<sup>38</sup> Banco Central de Ecuador. Riesgo país. URL: [www.bce.fin.ec]

Tabla 9.19: Punto de equilibrio

Punto de equilibrio	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p-v$	
$P =$	5
$v =$	1,68
$F =$	68384
$q =$	24.245

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

Las ventas mínimas para el primer año deberán ser de 24.245 palmitos rellenos.

## 9.10 RIESGO

El riesgo de que no se cumplan los escenarios pronosticados de los flujos de efectivo es del 4,2%

Tabla 9.20: Riesgo primer año

Riesgo primer año					
Escenarios	Probabilidad	Flujo de caja			
	$P_x$	$A_x$	$P_x * A_x$	$A_x - \underline{A}_x$	$(A_x - \underline{A}_x)^2 * P_x$
Optimista	0,20	123621	24724	9337	17436251
Normal	0,70	112417	78692	-1867	2441075
Pesimista	0,10	108682	10868	-5602	<u>3138525</u>
		$\underline{A}_x =$	<b>114284</b>	Varianza	23015851
				DS	<b>4797</b>
				<b>S</b>	<b>4,2%</b>

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: El Autor

## CAPÍTULO X

### PROPUESTA DE NEGOCIO



## 10 PROPUESTA DE NEGOCIO

### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO Y BÚSQUEDA DE CAPITAL

Para los escenarios apalancados, se contará con capital propio (60%) y crédito bancario (40%), a una tasa del 12,90%<sup>39</sup> a 5 años.

**Tabla 10.1: Financiamiento de la inversión**

<b>Financiamiento de la inversión</b>		
<b>Fuente</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Capital propio	154.370	60%
Crédito bancario	102.913	40%
<b>Total</b>	<b>257.283</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** El Autor

**Tabla 10.2: Tabla de amortización del crédito**

<b>Tabla de amortización del crédito</b>					
<b>Monto USD.</b>	<b>102913</b>	<b>Plazo</b>	<b>5</b>	<b>Cuota</b>	<b>29.120,23</b>
<b>Tasa interés</b>	<b>12,9%</b>	<b>Pago Anual</b>	<b>1</b>		
<b>Período</b>	<b>Desembolso</b>	<b>Interés</b>	<b>Principal</b>	<b>Pago</b>	<b>Saldo</b>
0	102.913				102.913
1		13.276	15.844	29.120	87.069
2		11.232	17.888	29.120	69.180
3		8.924	20.196	29.120	48.984
4		6.319	22.801	29.120	26.183
5		3.378	25.743	29.120	0

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** El Autor

El crédito bancario será de \$102.913 a 5 años, con pagos anuales de \$29.120

<sup>39</sup> Tasa de interés activa del banco de Guayaquil, para préstamo 5 años

## 10.2 RESUMEN ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO ANUAL Y PROYECTADO

En el siguiente cuadro se presenta una tabla que resume el VAN y la TIR de los diferentes escenarios:

**Tabla 10.3: Resumen de resultados de los Estados de flujos de efectivo**

Resumen	Desapalancado		Apalancado	
	VAN	TIR	VAN	TIR
Normal	\$ 586.354	47,1%	\$597.002	64,9%
Optimista	\$ 650.161	51,8%	\$660.810	73,2%
Pesimista	\$565.084	45,5%	\$575.733	71,1%

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** El Autor

En los estados de flujos de efectivo se aprecia saldos positivos en todos los años y en los tres escenarios pronosticados tanto para el flujo de efectivo apalancado y desapalancado, lo que afirma la viabilidad del proyecto, siendo este más rentable con apalancamiento.

## 10.3 CAPITALIZACIÓN

La empresa Palmitos del Ecuador S.A. conformará su capital accionario con cuatro socios, cada uno con una participación del 25% en aporte de capital como los beneficios a recibir.

## BIBLIOGRAFÍA



**Documentos de Internet:**

1. Banco Central de Ecuador. Riesgo país. URL: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
2. Banco Central del Ecuador. Comercio Exterior. Exportaciones palmitos. URL: [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp)
3. Banco Central del Ecuador. Comercio Exterior. Exportadores de palmitos. URL: [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp)
4. Banco Central del Ecuador. El riesgo país bajó 3 mil puntos en un año. Noticias de prensa. URL: [www.bce.fin.ec/ver\\_noticia\\_bce.php?noti](http://www.bce.fin.ec/ver_noticia_bce.php?noti)
5. Banco Central del Ecuador. Precios de los crudos ecuatorianos y diferencias con respecto al WTI N°3. Enero 2007 – Marzo 2010. URL: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/PreciosPetroleo032010.pdf>. Descargado 10/06/2010
6. Banco Central del Ecuador. Previsiones Económicas. Producto Interno bruto. Año 2010. URL: [www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT](http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT). Descargado: 02/06/2010
7. Banco Central del Ecuador. Tasa de interés activa. URL: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa).
8. Diario el Universo. Aprueban ley para el pago mensual de los fondos de reserva, 19 de mayo del 2009. URL: [www.eluniverso.com/2009/05/19](http://www.eluniverso.com/2009/05/19).
9. Diario el Universo. Ingresos para el presupuesto del 2009 mantienen incertidumbre. Fecha: 7 de diciembre del 2008. URL: [www.eluniverso.com/2008/12/07/1/1356](http://www.eluniverso.com/2008/12/07/1/1356).
10. Diario el Universo. Recaudación de impuestos sube 8,1% en Ecuador, 18 de enero del 2010. URL: [www.eluniverso.com/2010/01/18/1/1356](http://www.eluniverso.com/2010/01/18/1/1356).
11. Instituto Español de Comercio Exterior. El mercado de conservas en Francia. (marzo 2009 páginas #31 y 32). Descargado 07/08/2010. URL: [www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394).
12. Instituto Español de Comercio Exterior. Guía País: Francia. (mayo 2010, página #24). URL: [www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558). Descargado 07/08/2010
13. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Consulta CIIU. Año 2010. URL: [http://www.inec.gov.ec/web/guest/con\\_ciiu](http://www.inec.gov.ec/web/guest/con_ciiu).
14. Puente. URL: <http://www.puentenet.com/cotizaciones/tasas.xhtml>.

15. Tipo de cambio 1.34 dólares/euro según PICAVAL. URL: <http://www.picaval.com.ec/>.
16. Trade Map Organization. Exportaciones mundiales de palmitos. URL: [http://www.trademap.org/Product\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx).
17. Trade Map Organization. Importaciones mundiales de palmitos. URL: [http://www.trademap.org/Product\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx).
18. Trade Map Organization. Importaciones mundiales de palmitos. URL: [http://www.trademap.org/Product\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx).
19. United Nations Statistics Division. Classification Registry. Año 2010. URL: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=3&Lg=3>.
20. Yahoo Finance. URL: [http://finance.yahoo.com/bonds/composite\\_bond](http://finance.yahoo.com/bonds/composite_bond).

#### **Documentos:**

21. Corpei. Acuerdos comerciales. Perfil del Palmito (Perfil del Palmito, noviembre 2009, página #34).
22. Corpei. Barreras arancelarias. Perfil del Palmito (Perfil del Palmito, noviembre 2009, página #33).
23. Corpei. Barreras no arancelarias. Perfil del Palmito (Perfil del Palmito, noviembre 2009, página #35).
24. Corpei. Partida arancelaria, cuadro N°1. Perfil del Palmito (Perfil del Palmito, noviembre 2009, página #4)
25. Corpei. Perfil del Palmito (Perfil del Palmito, noviembre 2009, página #13).
26. Corpei. Perfil del Palmito (Perfil del Palmito, noviembre 2009, página #15).
27. Corpei. Perfil del Palmito (Perfil del Palmito, noviembre 2009, página #19).
28. Empresa Incopalmito. Documento Cadena Productiva de Palmito Pejibaye 2009
29. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2009). Datos solo MAGAP. Sección Oleaginosa, Palmito, superficie/hectáreas cosechadas.



**Libros:**

30. Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica, novena edición. Figura 6.3 La matrix FODA (página #202)
31. Malhotra 2004. Investigación de mercados. Página 74
32. Michael E. Porter. Ventaja Competitiva. La cadena de valor y la ventaja competitiva. Figura 2-2 La cadena de valor (página #55)
33. Myer Brealey. Principios de Finanzas Corporativas 7ma edición 2003, página 108
34. Philip Kotler – Gary Armstrong. Fundamentos de marketing 6ta edición. Capítulo 7. Segmentación de mercados, selección y posicionamiento (página #243)

ANEXOS



## ANEXO 1

### Cadena de Valor de los palmitos en conserva



Planta de palmito



Tallos de palmitos



Corte de capas externas



Pelado de palmitos



Cortado de tallos de palmitos en tacos



Lavado de palmitos



Envasado de palmitos



Control de calidad de los tacos adecuados



Pesado de las latas de palmitos



Latas de palmitos



Adición de solución de gobierno



Tanque de vapor



Escaldado



Máquina de escaldado



Selladora de latas



Cajas de latas de palmitos

## ANEXO 2

### COMPAÑÍAS ANÓNIMAS<sup>40</sup>

#### **Requisitos:**

Son aplicables a esta compañía los requisitos precisados en los numerales 1.1.1, 1.1.2, 1.1.5 y 1.1.6, sobre los requisitos de la compañía de responsabilidad limitada. No obstante lo dicho, se aclara que la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, con las salvedades correspondientes, perfectamente identificadas.

#### **1.2.2 Forma de constitución**

**1.2.2.1 Constitución simultánea.-** Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores. Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías.

**1.2.2.2 Constitución sucesiva.-** Por suscripción pública de acciones, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción serán promotores.

#### **1.2.3 Accionistas**

**1.2.3.1 Capacidad:** Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados. Artículo 145 de la Ley de Compañías.

---

<sup>40</sup> Superintendencia de Compañías. Sociedad Anónima. URL: [www.supercias.gov.ec]



**1.2.3.2 Números de accionistas.-** La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

### **1.2.3 Capital**

**1.2.3.1 Capital mínimo.-** El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.

Sin embargo, si se tratare de constituir una compañía cuyo **objeto sea la explotación de los servicios de transporte aéreo interno o internacional**, se requerirá que tal 5 compañía específicamente se dedique a esa actividad con un capital no inferior a veinte veces el monto señalado por la Ley de Compañías para las sociedades anónimas (Dieciséis mil dólares de los Estados Unidos de América),, según lo dispuesto en el Art. 46 de la Ley de Aviación Civil, reformada por la Ley No. 126, publicada en el R.O. 379 de 8 de agosto de 1998.

Así también, si se desea constituir una compañía **de salud y medicina prepagada**, conforme lo dispone el artículo 4 de la Ley que regula el funcionamiento de las Empresas Privadas de Salud y Medicina Prepagada, publicada en el R.O. 12, del 26 de agosto de 1998, deberán ser sociedades anónimas, nacionales o extranjeras. Su objeto social será el financiamiento de los servicios de salud y medicina y tendrá un capital pagado mínimo de ochenta

mil (80,000) UVC`S (doscientos diez mil trescientos doce dólares de los Estados Unidos de América.

La sociedad anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado. Ese cupo no podrá exceder del doble del importe del capital suscrito (Art. 160 de la Ley de Compañías). Lo expresado para el aporte y transferías de dominio de bienes tangibles e intangibles, así como aportes consistentes en inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal descritos en la constitución de la compañía limitada, es válido para la constitución de la anónima.

**1.2.3.2 Acciones.-** La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, artículo 170 de la Ley de Compañías, se pueden negociar libremente, conforme lo determina el artículo 191 de la misma Ley. La compañía podrá emitir certificados provisionales o títulos definitivos, artículo 168 de la susodicha Ley

## **ANEXO 3**

### **Entrevistas con expertos**

#### **Distribuidor Francia**

Con la finalidad de encontrar un distribuidor en el mercado objetivo, en este caso Francia, se enviaron emails ofreciendo el producto a 4 supermercados, estos fueron Carrefour, Auchan, Champion y Casino, de los cuales solo se recibió respuesta por parte de Carrefour. Se le respondió explicando el producto que se les había ofrecido, sin embargo esta cadena de supermercado anotó que para ellos poder determinar si se compra o no un producto es necesario contar con una muestra del producto y una propuesta comercial para poder ser calificado y debía de ser enviada a la siguiente dirección:

Carrefour France - Service Achats  
1rue Jean Mermoz  
ZAC Saint – Génault  
91000 EVRY

Se consultó en DHL los requisitos necesarios para poder hacer un envío de una muestra comercial, y entre estos estaban: tener registro sanitaria y RUC de la empresa, razón por la cual no fue posible realizar la entrega al supermercado por cuanto es un ejercicio de investigación académica y no existe aún una empresa establecida para poder obtener dichos requerimientos.

#### **Cámara de Comercio Franco Ecuatoriana**

Siguiendo el proceso de investigación de mercados, se obtuvo información de la Cámara de Comercio Franco Ecuatoriana acerca de los negocios que ellos promueven entre Ecuador y Francia, así como los estudios que dicha cámara realiza para la implantación de proyectos en ese país. También se proporcionó

información sobre el mercado francés, los consumidores, el mercado de conservas y la tendencia de consumo de alimentos más sanos, y como esto influye positivamente en la propuesta de palmitos rellenos. Por último se comentó sobre el proceso que Carrefour suele seguir con los nuevos productos que ingresan a sus supermercados, que en la mayoría de los casos lo que se hace es maquilar el producto y ellos le ponen la marca. Por lo que cabe recalcar que si se llegan a tener negociaciones con Carrefour, la empresa venderá el producto sin marca propia. Adicionalmente se obtuvo información sobre el posible envío de los palmitos rellenos a Carrefour, concluyendo que esta empresa exige que el producto sea entregado en un puerto de Francia. Por lo que el incoterm a ser utilizada sería el DEQ (entrega en el muelle de destino)

### **Visita a empresa Incopalmito**

A fin de continuar con la investigación de mercado sobre el negocio de palmitos en conserva, se visitó la planta de la empresa Incopalmito donde el señor David Cevallos explicó la forma de elaboración de los enlatados. Se pudo conocer el proceso productivo que empieza con la obtención de los tallos a los palmicultores, pasando por el corte, hasta cuando las latas son selladas, así también toda la maquinaria y herramienta utilizada, la forma de operar del personal, el tiempo que toma el proceso y el precio final con el que se distribuye.

Se supo que la mayoría de empresas no sellan su producto bajo su propia marca sino que maquilan, es decir la venden a grandes empresas en el extranjero para que sean estas quienes pongan sus marcas.

### **Visita plantación de palmitos La Marujita y El Palmar**



En la visita a las plantaciones La Marujita y El Palmar, en el km 9 y km15.5 respectivamente de la vía a Santo Domingo de los Colorados se pudo observar

el tipo de planta llamada Pejibaye, que es de donde se obtienen los tallos de palmitos que luego se venden a las empresas procesadoras. Se conoció que esta planta puede dar hasta 40 tallos durante su ciclo productivo y que el terreno en el que se encuentran puede ser reutilizado.

Se aprendió sobre los aspectos físicos de las plantas, como que crecen hasta 1.20 metros de altura, el grosor del tallo, las enfermedades que las atacan, los respectivos cuidados, características, proceso de fertilización y diferentes requerimientos para su cultivo, así como el momento de vida en el que la planta ya puede ser cosechada.

## ANEXO 4

### Matriz de selección de países

	<b>Mercado Objetivo</b> <b>Francia</b> 	<b>Mercado Alternativo</b> <b>Estados Unidos</b> 
<b>Nombre Oficial</b>	República Francesa	Estados Unidos de América
<b>Capital</b>	Paris	Washington DC
<b>Superficie</b>	543 965 km <sup>2</sup>	9 372 614 km <sup>2</sup>
<b>Población</b>	58 518 748 habitantes (2008)	281 411 906 habitantes (2008)
<b>Densidad poblacional</b>	107.6 hab/km <sup>2</sup>	30 hab/km <sup>2</sup>
<b>Idiomas</b>	Inglés (oficial)	Francés, bretón, corso, alemán, vasco
<b>Alfabetismo</b>	99%	99%
<b>Religiones</b>	Católicos (76.2%)	Protestantes (24.6%), Católicos (22.1%)
<b>Forma de gobierno</b>	República	República federal
<b>Moneda</b>	Euro	Dólar
<b>Expectativa de vida</b>	Mujeres 83 años Hombres 76 años	Mujeres 80 años Hombres 74 años
<b>PIB</b>	10 875 348 millones de dólares	1 738 496 millones de dólares
<b>PIB per cápita</b>	37 312 dólares	28 279 dólares
<b>Industria</b>	siderúrgica, aluminica, mecánica, ferroviaria, electrónica, electrodoméstica, automovilística, neumática, aeronáutica, textil, química y alimentaria en general	alimentaria, vinícola, siderometalúrgica, química, automovilística, electrónica, de la construcción, textil, naval y aeronáutica
<b>Agricultura</b>	trigo, maíz, centeno, avena, cebada, arroz, sorgo, patatas, algodón, soja, lino, cacahuetes, tabaco, caña de azúcar, manzanas, melocotones, tomates, cebollas, uva, olivas	trigo, avena, maíz, cebada, uva, sorgo, patatas, hortalizas, frutos, secos, críticos, lúpulo, girasol, vid y tabaco
<b>Ganadería</b>	bovina, ovina, porcina, caballar	bovina, ovina, porcina, caprina y aves de corral
<b>Minería</b>	hierro, carbón, lignito, petróleo, gas natural	carbón, petróleo, gas natural, plomo, cinc, níquel, estaño, uranio, fosfato, manganeso, antimonio, oro, plata, vanadio

<b>Participación de mercado</b>	Francia es el principal país importador de palmitos, con una participación del 38.43%	Estados Unidos es el segundo importador de palmitos con una participación de 15.48%
<b>Comercio Exterior</b>	Importaciones: 362 085 millones de dólares Exportaciones: 357 44 millones de dólares	Importaciones: 1 302 158 millones de dólares Exportaciones: 718 776 millones de dólares
<b>Barreras Arancelarias</b>	No existen barreras arancelarias para el ingreso de los palmitos por el convenio SGP que tiene el Ecuador por la lucha contra la erradicación de la droga	No existen barreras arancelarias para el ingreso de los palmitos por el convenio SGP que tiene el Ecuador por la lucha contra la erradicación de la droga
<b>Normas Ambientales y Sanitarias</b>	Certificados de Higiene y Seguridad Alimentaria, como de preferencia el sistema HACCP Requerimientos ambientales como ISO 14001	Trámite de documentos en el Servicio de Aduanas de los Estados Unidos América Notificación a la FDA (Food and Drugs Administration) del ingreso de los productos a través de las copias de los Documentos Aduaneros de Ingreso Certificaciones Ambientales, como ISO 14001
<b>Cadenas de Almacenes</b>	Grandes cadenas de hipermercados y supermercados con presencia internacional donde se venden los palmitos Carrefour Auchan Grupo Casino	Estructura comercial muy fuerte, basado en la existencia de grandes cadenas de supermercados donde se venden palmitos Wal-mart Winn Dixie Costco
<b>Productos sustitutos y complementarios</b>	Palmitos en conservas Demás productos vegetales en conservas	Palmitos en conservas Demás productos vegetales en conservas
<b>Precios internacionales</b>	\$ 4.38 en promedio	\$3.75 en promedio

## ANEXO 5

### Demanda Potencial

	Importaciones mundiales de palmitos										
Francia	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Valor Importado	33,931,000	38,093,000	48,118,000	49,984,000	36,519,000	46,449,100	48,155,800	49,862,500	51,569,200	53,275,900	54,982,600
Cantidades	7,746,804	8,697,032	10,985,845	11,411,872	8,337,671	10,604,817	10,994,475	11,384,132	11,773,790	12,163,447	12,553,105
Demanda potencial París	1,528,444	1,715,924	2,167,507	2,251,562	1,645,023	2,092,330	2,169,210	2,246,089	2,322,969	2,399,848	2,476,728

<b>Población Francia</b>	58,518,748
<b>Población París</b>	11,545,678



## ANEXO 6

### ¿Cómo se patenta un invento? Propiedad Industrial<sup>41</sup>

El interesado en patentar un invento deberá seguir el trámite administrativo en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, a través de la Dirección de Patentes presentando:

- La solicitud de registro de patente, que contiene el petitorio, la identificación del solicitante, la identificación del inventor, y la identificación del representante o apoderado. La solicitud deberá estar acompañada del título de la invención con la descripción de la misma, un resumen de ella, una o más reivindicaciones y los planos y dibujos que fueren necesarios, y el comprobante de pago de la tasa correspondiente.
- La Dirección Nacional de Propiedad Industrial examinará si la solicitud cumple los aspectos formales requeridos.
- Si cumple con los aspectos formales, se procederá a publicar un extracto de la solicitud en la Gaceta de Propiedad Intelectual, quienes consideren lesionado sus derechos por el trámite deberán presentar oposición fundamentada para que la patente no sea concedida.
- La Dirección Nacional de Propiedad Industrial efectuará un examen sobre la patentabilidad de la invención, y de esta forma determinar el cumplimiento de las condiciones de patentabilidad.
- Si el examen fuere favorable se otorgará el título de concesión de la patente, si fuere parcialmente favorable se otorgará la patente sobre las reivindicaciones aceptadas, si fuere desfavorable se negará la solicitud.

---

<sup>41</sup> Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. ¿Cómo se patenta un producto? URL: [www.iepi.gob.ec/index.php?option=com\_content&view=article&id=73:como-se-patenta-un-invento&catid=38:propiedad-industrial&Itemid=101]

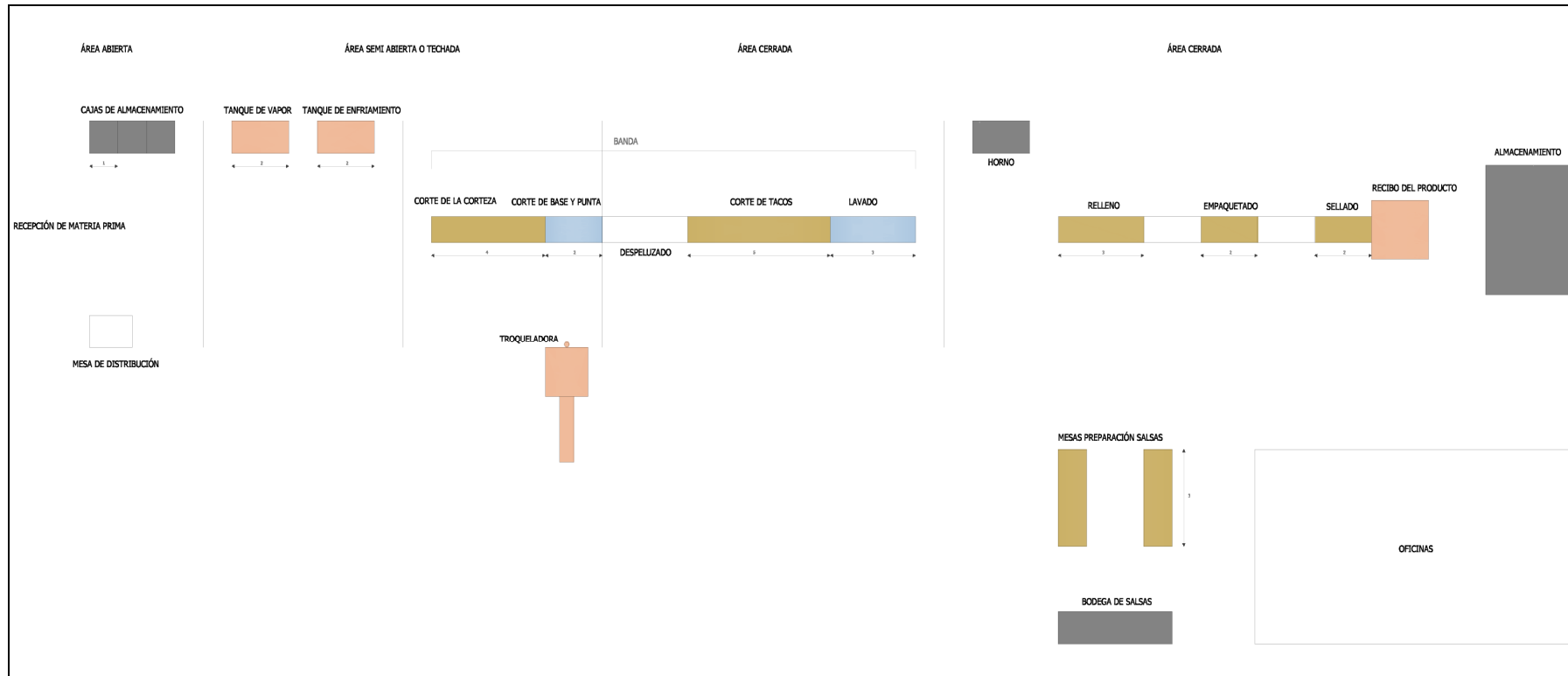
- La patente concede derechos por 20 años, tiempo en el cual se deberá de pagar tasa de mantenimiento, de no efectuarse el pago de estas tasas, la autoridad procederá a declarar la caducidad de la patente.

Es necesario establecer que la solicitud de patentamiento deberá de cumplir los 3 requisitos que se detallan a continuación:

- **Nivel Inventivo**: Es decir que no sea obvia para la persona experta en la materia que trata la invención.
- **Aplicación Industrial**: Que el invento pueda ser utilizado en la reproducción ilimitada.
- **Novedad**: Finalmente que el invento no haya sido divulgado, ni conocido antes de solicitarse la patente.

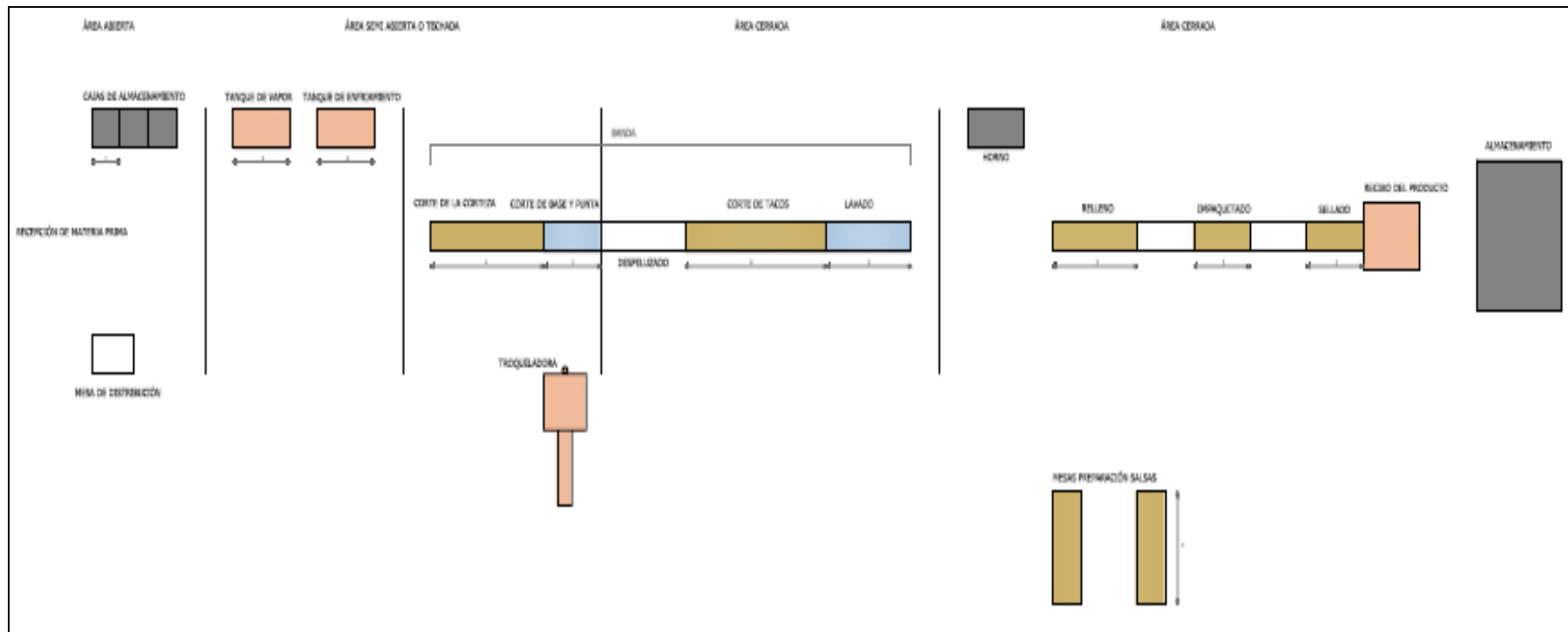
# ANEXO 7

## Plano esquemático de la planta



## ANEXO 8

### Gastos sueldos administrativos y operativos



## ANEXO 9

### Cotizaciones

<b>"MACONS" MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS</b>			
Quito - Ecuador			
TACURI SALINAS JUAN CARLOS <b>RUC:</b> 1710725605001			
<b>DIREC:</b> Calle Rosario Borja y calle 8 OE11-200 Sector Ciudadela Ibarra <b>TELEFAX.</b> 3043150			
<b>CEL.</b> 097590915			
<b>FECHA:</b> Enero, 11 del 2011			
<b>ATENCIÓN:</b> Sr. Igor Santander			
<b>PROFORMA</b>			<b>Nº. 002421</b>
<b>CANT.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>V. UNIT.</b>	<b>V. TOTAL</b>
1	Cocina industrial de 2 quemadores en acero inoxidable de 1mm, refuerzos internos, un entrepaño, llaves de 1/2 vuelta, llama piloto en cada uno de los quemadores, parrillas de hierro fundido de 40 x 40, quemadores de hierro fundido de 20.000 VTU, patas en tubo de acero con regatones niveladores de altura. Medidas 0,90m de largo x 0,50m de ancho y 0,85m de alto.	\$ 320,00	\$ 320,00
1	Cocina industrial de 3 quemadores en acero inoxidable de 1mm, refuerzos internos, un entrepaño, llaves de 1/2 vuelta, llama piloto en cada uno de los quemadores, parrillas de hierro fundido de 40 x 40, quemadores de hierro fundido de 20.000 VTU, patas en tubo de acero con regatones niveladores de altura. Medidas 1,30m de largo x 0,50m de ancho y 0,85m de alto.	\$ 480,00	\$ 480,00
1	Lavadero industrial de dos pozos sin escurridor; en acero inoxidable de 1,5mm patas en tubo de acero con regatones de altura. Medidas 1,10m de largo x 0,70m de fondo y 0,90m de alto.	\$ 580,00	\$ 580,00
1	Mesa de trabajo en acero inoxidable Mate 304 - 2B de 1,5mm, refuerzos internos, patas en tubo de acero con regatones niveladores de altura, un entrepaño. Medidas 6,00m de largo x 2,00m de ancho y 0,90m de alto.	\$ 1.690,00	\$ 1.690,00
<b>PASAN</b>			<b>\$ 3.070,00</b>
	<b>Nota.-</b> Tiempo de entrega 20 días laborables a partir de la fecha de aprobación de esta proforma y con el 70% de anticipación saldo a la entrega. Valores mencionados no incluyen IVA.  Atentamente, Juan C. Tacuri S. Propietario		

<b>HP LASER JET MULTIFUNCION MONOCROMATICO</b>		
CE847A	<u>LaserJet Pro M1132A</u>	\$ 192
CE841A	<u>LaserJet Pro M1212nf</u>	\$ 245
CE538A	<u>LaserJet Pro M1536dnf</u>	\$ 370
CB532A	<u>LaserJet M2727nf</u>	\$ 725
CC479A	<u>LaserJet M3027x MFP</u>	\$ 2,115
CC476A	<u>LaserJet M3035 MFP</u>	\$ 1,805
CC477A	<u>LaserJet M3035xs MFP</u>	\$ 2,255
CB425A	<u>LaserJet M4345 MFP</u>	\$ 2,960
CB426A	<u>LaserJet M4345x MFP</u>	\$ 4,200
Q7831A	<u>LaserJet M5035xs MFP</u>	\$ 6,815
CC394A	<u>LaserJet M9040 MFP</u>	\$ 9,001
CC395A	<u>LaserJet M9050 MFP</u>	\$ 11,820
<b>HP LASER JET MULTIFUNCION COLOR</b>		
CC430A	<u>Color LaserJet CM1312 MFP</u>	\$ 485
CC431A	<u>Color LaserJet CM1312nfi MFP</u>	\$ 607
CC434A	<u>Color LaserJet CM2320n MFP</u>	\$ 740
CC436A	<u>Color LaserJet CM2320nf MFP</u>	\$ 865
CC520A	<u>Color LaserJet CM3530fs MFP</u>	\$ 3,380
CC420A	<a href="#">HP LJ CM4540F MFP ( Reemplazo CM4730 MFP)</a>	\$ 5,045
Q3939A	<u>Color LaserJet CM6040f MFP</u>	\$ 10,151