



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN
DE PATÉ DE ALCACHOFA

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

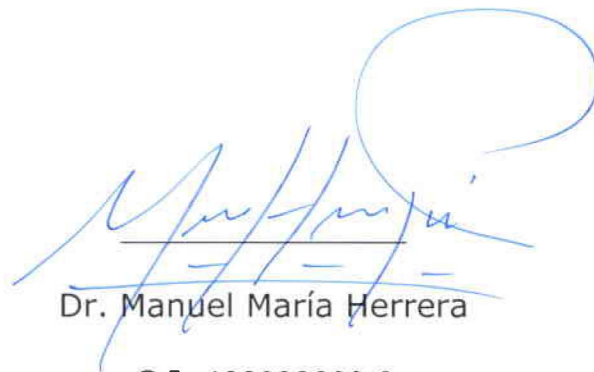
Profesor Guía
Dr. Manuel María Herrera

Autor
Santiago Andrés Idrobo Dueñas

Año
2009

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”



Dr. Manuel María Herrera

C.I. 100322898-6

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 vigentes.”



Santiago Andrés Idrobo

C.I. 1719249565

RESUMEN

El propósito de este estudio es determinar la factibilidad de poner en marcha un plan de negocio, el cual contempla la elaboración y comercialización de paté a base de alcachofa, para los mercados internacionales.

El análisis del entorno mostró la importancia que tiene el sector de alimentos y bebidas en la rama manufacturera ecuatoriana. También, se concluyó que las variables del entorno son positivas para el negocio. Con esta información, se realizó la inteligencia de mercados a través de entrevistas a expertos y fuentes secundarias. La información indicó que el mejor mercado para exportar es Europa, siendo España, Francia e Italia los países seleccionados. Posteriormente, se planificó la estructura de la empresa y se elaboró su visión, misión, valores institucionales y escala estratégica. A continuación, se elaboró un plan de marketing desarrollando tanto el plan estratégico como táctico para la comercialización del producto. Finalmente, se desarrolló el análisis financiero para conocer el atractivo y rentabilidad del plan de negocio.

Tras el análisis realizado, se puede concluir que este plan de negocio es atractivo y viable, comercial y técnicamente posible y financieramente rentable.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determinate the possibility of put on track a business which will be the producing and commercialize artichoke pate in international markets.

The environmental analysis showed the importance of food and beverages sector in the Ecuadorian manufacture field. Also, the variables around business are positive. The market intelligence was made trough experts interviews and research by secondary sources. After the analysis, it was concluded that the best market for this product is Europe, Spain, France and Italy specifically. On the other hand, the enterprise was planned by designing its structure, vision, mission, institutional values and strategic scale. Next, a marketing plan was defined consisting on a strategic and a tactic plan. Finally, the financial analysis was developed concluding the business attractive and positive rental fee.

It is concluded that is recommended to start this business. It is technically possible, commercially viable and financially attractive.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| | |
| 1. CAPÍTULO I | |
| ASPECTOS GENERALES | 16 |
| 1.1. Idea de negocio | 16 |
| 1.2. Objetivos | 17 |
| 1.2.1. Objetivo general | 17 |
| 1.2.2. Objetivos específicos | 17 |
| 1.3. Hipótesis | 17 |
| | |
| 2. CAPÍTULO II | |
| EL ENTORNO | 18 |
| 2.1. El sector de alimentos y bebidas | 18 |
| 2.1.1. Antecedentes | 18 |
| 2.1.2. Situación actual | 20 |
| 2.1.3. Perspectiva futura | 21 |
| 2.2. La industria de alimentos a base de hortalizas | 21 |
| 2.2.1. Antecedentes | 21 |
| 2.2.2. Situación actual | 22 |
| 2.2.3. Perspectiva futura | 23 |
| 2.3. El negocio | 25 |
| 2.3.1. Descripción del negocio | 25 |
| 2.3.2. Variables que influyen en el negocio | 25 |
| 2.3.2.1. Análisis social cultural | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.2.2. Análisis político | 26 |
| 2.3.2.3. Análisis legal | 27 |
| 2.3.2.4. Análisis del ambiente | 27 |
| 2.3.2.5. Análisis económico | 28 |
| 2.3.3. Análisis del Diamante de Porter | 29 |
| 2.3.3.1. Estrategia, estructura y rivalidad entre firmas | 29 |
| 2.3.3.2. Condiciones de la demanda | 29 |
| 2.3.3.3. Industrias de soporte relacionadas | 30 |
| 2.3.3.4. Condición de los factores | 30 |
| 2.3.3.5. Gobierno | 31 |
| | |
| 3. CAPÍTULO III | |
| INTELIGENCIA DE MERCADOS | 32 |
| 3.1. Problema gerencial | 32 |
| 3.2. Problema de inteligencia de mercados | 32 |
| 3.3. Objetivos de la investigación | 32 |
| 3.3.1. Objetivo general | 32 |
| 3.3.2. Objetivos específicos | 32 |
| 3.4. Necesidades de información | 33 |
| 3.5. Selección de países | 33 |
| 3.5.1. Macroentorno de los países seleccionados | 36 |
| 3.5.2. Microentorno de los países seleccionados | 46 |
| 3.5.3. Análisis competitivo sectorial internacional | 40 |
| 3.5.4. Síntesis del mercado objetivo a nivel macro y micro | 47 |
| 3.6. Diseño de la investigación | 48 |
| 3.6.1. Entrevistas a expertos | 48 |
| 3.6.1.1. Objetivos | 48 |
| 3.6.1.2. Metodología | 48 |
| 3.6.1.3. Resultados | 49 |
| 3.6.1.4. Conclusiones | 49 |

| | |
|---|-----------|
| 3.6.2. Fuentes secundarias | 50 |
| 3.6.2.1. Objetivos | 50 |
| 3.6.2.2. Metodología | 50 |
| 3.6.2.3. Resultados | 50 |
| 3.6.2.4. Conclusión | 51 |
| 3.7. Oportunidad de negocio | 51 |
| | |
| 4. CAPÍTULO IV | |
| ELABORACIÓN DEL MODELO | |
| DE PLANIFICACIÓN | 53 |
| 4.1. Nombre de la empresa | 53 |
| 4.2. Formulación de los valores institucionales | 53 |
| 4.3. Propósito empresarial | 53 |
| 4.4. Visión | 54 |
| 4.5. Misión | 54 |
| 4.6. Definición de objetivos globales, estrategias y políticas | 55 |
| 4.7. Cadena de valor | 58 |
| 4.7.1. Actividades principales | 59 |
| 4.7.1.1. Logística de entrada | 59 |
| 4.7.1.2. Producción | 59 |
| 4.7.1.3. Logística de salida | 59 |
| 4.7.1.4. Marketing y ventas | 60 |
| 4.7.1.5. Servicio al cliente | 60 |
| 4.7.2. Actividades de apoyo | 60 |
| 4.7.2.1. Recursos humanos | 60 |
| 4.7.2.2. Finanzas | 61 |
| 4.7.2.3. Investigación y desarrollo | 61 |
| 4.8. Escala estratégica | 62 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| 4.8.1. Objetivo estratégico | 63 |
| 4.8.2. Meta año 2009 | 63 |
| 4.8.3. Meta año 2010 | 63 |
| 4.8.4. Meta año 2011 | 63 |
| 4.8.5. Meta año 2012 | 64 |
| 4.8.6. Meta año 2013 | 64 |
| 4.8.7. Meta año 2014 | 64 |
| 4.9. Ambiente organizacional | 64 |
| 4.9.1. Cultura | 64 |
| 4.9.2. Estructura | 65 |
| 4.9.2.1. Recursos humanos | 65 |
| 4.9.2.2. Finanzas | 66 |
| 4.9.2.3. Producción | 66 |
| 4.9.2.4. Marketing | 66 |
| 4.9.3. Incentivos | 67 |
| 4.9.4. Personal | 67 |
| | |
| 5. CAPÍTULO V | |
| PLAN DE MARKETING | 69 |
| 5.1. Objetivos | 69 |
| 5.1.1. Objetivo general | 69 |
| 5.1.2. Objetivos específicos | 69 |
| 5.2. Plan estratégico | 69 |
| 5.2.1. Consumidores | 69 |
| 5.2.2. Mercado | 70 |
| 5.2.3. Posicionamiento | 72 |
| 5.2.4. Segmentación | 73 |
| 5.3. Plan táctico | 74 |
| 5.3.1. Producto | 74 |
| 5.3.2. Precio | 76 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3.3. Plaza | 78 |
| 5.3.4. Promoción | 78 |
| 5.3.4.1. Presupuesto de gastos de promoción | 79 |
| 5.4. Proyección de ventas | 80 |
| | |
| 6. CAPÍTULO VI | |
| ANÁLISIS FINANCIERO | 83 |
| 6.1. Supuestos financieros | 83 |
| 6.2. Evaluación financiera | 84 |
| | |
| 7. CAPÍTULO VII | |
| PLAN DE CONTINGENCIA | 86 |
| 7.1. Objetivo | 86 |
| 7.2. Propósito | 86 |
| 7.3. Posibles riesgos | 86 |
| 7.3.1. Incremento en el costo de la alcahofa | 86 |
| 7.3.2. Ventas inferiores a las proyectadas | 87 |
| 7.3.3. Daños a la mercadería en transporte | 87 |
| | |
| 8. CAPÍTULO VIII | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 89 |
| 8.1. Conclusiones | 89 |
| 8.2. Recomendaciones | 91 |

BIBLIOGRAFÍA

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| TEXTOS | 93 |
| ORGANIZACIONES Y ENTIDADES | 93 |
| SITIOS WEB | 93 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | | |
|-------------------|---|------------|
| ANEXO 1 | Logotipos nacionales para productos orgánicos en la Unión Europea | 96 |
| ANEXO 2 | Entrevistas a expertos | 97 |
| ANEXO 3 | Operaciones de producción | 104 |
| ANEXO 4 | Principales empresas importadoras de productos de la partida arancelaria 200590 de los países estudiados | 105 |
| ANEXO 5 | | 107 |
| Anexo 5.1. | Proyección de ventas | 108 |
| Anexo 5.2. | Inversión inicial | 109 |
| Anexo 5.3. | Depreciaciones, amortizaciones, valores de rescate y reposiciones | 111 |
| Anexo 5.4. | Nómina de trabajadores | 112 |

| | | |
|--------------------|---|------------|
| Anexo 5.5. | Costos de la empresa | 115 |
| Anexo 5.6. | Gastos de la empresa | 118 |
| Anexo 5.7. | Capital de trabajo | 119 |
| Anexo 5.8. | Inversión total | 120 |
| Anexo 5.9. | Financiamiento | 121 |
| Anexo 5.10. | Costo de oportunidad | 122 |
| Anexo 5.11. | Flujo de fondos | 123 |
| Anexo 5.12. | Valores actuales netos y tasas internas de retorno | 129 |
| Anexo 5.13. | Punto de equilibrio | 130 |
| Anexo 5.14. | Índices financieros | 131 |

ÍNDICE DE TABLAS

2. CAPÍTULO II EL ENTORNO

| | |
|---|----|
| Tabla 2.1. Sectores de la manufactura ecuatoriana | 19 |
| Tabla 2.2. Destinos principales de las exportaciones de manufacturas ecuatorianas | 20 |
| Tabla 2.3. Importaciones españolas con origen ecuatoriano | 23 |
| Tabla 2.4. Destinos de las exportaciones ecuatorianas no petroleras | 24 |

3. CAPÍTULO III INTELIGENCIA DE MERCADOS

| | |
|--|----|
| Tabla 3.1. Ranking de competitividad mundial | 33 |
|--|----|

5. CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING

| | |
|--|----|
| Tabla 5.1. Empresas líderes de la industria alimentaria española por volumen de ventas | 71 |
| Tabla 5.2. Empresas líderes de la industria alimentaria española por volumen de comercialización | 72 |
| Tabla 5.3. Empresas españolas que ofrecen al mercado paté | 76 |
| Tabla 5.4. Matriz logística de exportación FOB | 77 |
| Tabla 5.5. Gastos de promoción | 79 |
| Tabla 5.6. Escenarios de crecimiento anual de la industria | 80 |
| Tabla 5.7. Proyección de ventas ECUANATURA | 82 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS**2. CAPÍTULO II EL ENTORNO**

| | | |
|---------------------|------------------------------|-----------|
| Gráfico 2.1. | El Diamante de Porter | 29 |
|---------------------|------------------------------|-----------|

4. CAPÍTULO IV ELABORACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN

| | | |
|---------------------|-----------------------------------|-----------|
| Gráfico 4.1. | Escala estratégica | 62 |
| Gráfico 4.2. | Organigrama de la empresa | 65 |
| Gráfico 4.3. | Proceso de conversión | 66 |
| Gráfico 4.4. | El ambiente organizacional | 68 |

5. CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING

| | | |
|---------------------|--------------------------|-----------|
| Gráfico 5.1. | Envase terciario | 74 |
| Gráfico 5.2. | Envase secundario | 75 |
| Gráfico 5.3. | Envase primario | 75 |

INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país en vías de desarrollo y su capacidad tecnológica es extremadamente limitada así como su inversión en el desarrollo y la investigación. El sector de alimentos es parte de esta realidad y como consecuencia, los productos de este país son en su gran mayoría cosechas agrícolas sin valor agregado. Los productos estrella ecuatorianos son el camarón, el banano, el cacao, el atún y las flores, mismos que sobresalen a nivel local e internacional por su excelente calidad pero no por su valor agregado.

Esta idea de negocio busca producir un alimento que sea innovador y diferente sin necesidad de recurrir a grandes procesos tecnológicos. Un producto que sobresalga por su calidad pero que también se diferencie por ser novedoso y además que contribuya a la nutrición de los consumidores. A partir de este propósito nace la idea de producir paté de alcachofa, una planta que se cultiva en el país y que posee grandes bondades nutricionales.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

El presente capítulo tiene como propósito explicar, plantear y justificar la idea de negocio, sus objetivos y formular una hipótesis.

1.1. IDEA DE NEGOCIO

La tendencia actual entre los mercados alimenticios muestra que cada vez más consumidores a nivel mundial se preocupan por el valor nutricional de los productos que compran. La evolución y amplia participación que ha ganado en los últimos años la comida rápida, chatarra o precocida, se ha convertido en un factor determinante para que los jefes de familia se preocupen por su alimentación y la de quienes los rodean; una alimentación sana y nutritiva que brinde un aporte a la salud y con respeto por las normas sociales y ambientales.

A partir de lo estipulado en el párrafo anterior surge la idea de producir un alimento innovador y atractivo para los consumidores, complaciendo no solo su necesidad por las comidas sino también por su preocupación ante el cuidado de la salud y aspectos sociales y ambientales.

Como se explicará en este plan, el Ecuador es un país rico en flora por su diversidad y condiciones climáticas y geográficas. Además, los últimos años han marcado una tendencia en el país por buscar la industrialización de materias primas, dándoles un valor agregado y aprovechando su excelente imagen mundial como en el caso del banano, cacao o flores.

Tomando en cuenta las situaciones expuestas, surge la idea de procesar una planta rica en sabor y propiedades nutritivas como la alcachofa, presentándola en forma de paté, un complemento para todo tipo de comidas sea en restaurantes o alimentos de rutina en casas. El proceso de conversión de la materia prima es sencillo y requiere de baja tecnología, existente en el país.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocio que determine la factibilidad de crear una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de paté de alcachofa.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el proceso de elaboración de paté de alcachofa, un producto nuevo e innovador y de gran calidad.
- Investigar sobre el entorno que rodea, en forma positiva o negativa, a la idea de negocio.
- Concluir sobre las variables que influyen en el plan de negocio y determinar si existe o no una oportunidad.
- Analizar y definir los mercados internacionales potenciales en los que se pretende realizar la comercialización del producto.
- Obtener información sobre los países seleccionados, en su micro y macro entorno.
- Planificar y establecer la estructura que tendrá la empresa así como sus valores, cultura y objetivos.
- Determinar las condiciones de los mercados escogidos, los consumidores y los factores que influyen en la comercialización del producto.
- Definir las estrategias que se utilizarán para ingresar a los mercados seleccionados.
- Analizar y establecer la factibilidad financiera del plan de negocio.

1.3. HIPÓTESIS

Los consumidores de alimentos, en los mercados internacionales, buscan productos naturales y ricos en contenido nutricional, de gran calidad y sabor diferente.

CAPÍTULO II: EL ENTORNO

El presente capítulo tiene como propósito la investigación del entorno del negocio, a nivel de sector, industria y variables macro que influyen.

Según la clasificación CIIU, el paté de alcachofa es un producto que pertenece al sector de alimentos. Dentro del sector, la industria a la que corresponde el paté es la de alimentos compuestos de legumbres y hortalizas. Finalmente el negocio consiste en la elaboración y exportación de paté de alcachofa.

2.1. EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

2.1.1 ANTECEDENTES

Con el fin de comprender mejor la situación actual del sector, es importante iniciar este análisis revisando brevemente algunos datos históricos del mismo y su participación en la producción ecuatoriana así como en la exportación de productos pertenecientes a este sector.

Desde hace algunos años, los países en vías de desarrollo han empezado a acoger e implementar métodos para la producción de bienes procesados en vez de continuar exportando materias primas e importando productos terminados. En Sudamérica, Chile es un claro ejemplo de esta tendencia con su política de procesar los productos que antes se exportaban como insumos. El Ecuador posee importantes ventajas en cuanto a flora y fauna se refiere, debido a su ubicación geográfica, zonas climáticas, diversidad, entre otros.

De hecho, el rubro de alimentos y bebidas ha generado el ingreso más importante dentro de la producción de bienes manufacturados en el país. Esto lo podemos observar en la tabla 2.1.

Tabla 2.1: PRODUCCIÓN TOTAL SEGÚN DIVISIONES (CIIU) DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EL ECUADOR, AÑO 2007 (VALOR EN DÓLARES)

| DIVISIONES CIIU | ACTIVIDAD ECONÓMICA | PRODUCCIÓN TOTAL |
|--------------------|--|-----------------------|
| | TOTAL | 22.115.010.501 |
| | MANUFACTURA | 17.649.726.052 |
| 15 | ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTOS Y BEBIDAS | 7.497.173.119 |
| 16 | ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO | 44.084.432 |
| 17 | FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES | 335.807.707 |
| 18 | FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO DE Y TEÑIDO DE PIEL | 165.965.924 |
| 19 | CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS, FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO | 110.634.690 |
| 20 | PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA, CORCHO EXCEPTO MUEBLES | 245.641.231 |
| 21 | FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL | 750.837.584 |
| 22 | ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES | 292.255.174 |
| 23 | FABRICACIÓN DE COQUE, PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DE PETRÓLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR | 2.978.597.625 |
| 24 | FABRICACIÓN DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS | 887.386.567 |
| 25 | FABRICACIÓN DE PRODUCTOS Y CAUCHO Y DE PLÁSTICO | 822.539.334 |

Elaborado por: Autor

Fuente:

http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/enc_eco/enc_man_min?doAsUserId=W9NEZwtsVLU%253D

Los datos anteriores muestran que el sector analizado representa aproximadamente un 42% del total de la rama manufacturera ecuatoriana. Entonces, se puede determinar la importancia que ha tenido este sector en el país en los últimos años, donde se ha empezado a trabajar con mayor énfasis en productos con valor agregado. Es importante destacar que el sector de alimentos y bebidas es el de principal aporte económico para la manufactura ecuatoriana, lo

que significa que el país tiene éxito en el comercio de productos manufactureros, grupo al cual pertenece el paté de alcachofa. Tras este análisis, se puede ver que existe, tanto la tecnología como las técnicas para desarrollar el producto objetivo de este plan.

2.1.2. SITUACIÓN ACTUAL

El producto en cuestión, pertenece a un grupo aún no explotado en el país. El Ecuador aún mantiene en su esquema productivo, obtener materias primas para su exportación y luego importar los productos terminados. En este plan se analiza la posibilidad de elaborar un producto a base de alcachofa, materia prima cultivada en el país, dándole el valor agregado con el procesamiento para obtener paté, rico en sabor y manteniendo el valor nutricional de la planta. Un producto de esta naturaleza no requiere procesos altamente tecnológicos. La siguiente tabla muestra la evolución de las exportaciones manufacturadas ecuatorianas a diferentes destinos:

Tabla 2.2: DESTINOS PRINCIPALES DE LAS EXPORTACIONES DE MANUFACTURAS ECUATORIANAS

| | CAN % | | AMÉRICA LATINA % | | NORTE AMÉRICA % | | UNIÓN EUROPEA % | | ASIA DEL ESTE % | |
|--------------------------------------|-------|------|------------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|
| | 1990 | 2001 | 1990 | 2001 | 1990 | 2001 | 1990 | 2001 | 1990 | 2001 |
| Exportaciones manufactureras totales | 15,0 | 38,9 | 27,6 | 59,6 | 66,7 | 27,0 | 6,1 | 12,7 | 0,4 | 0,5 |
| Basadas en recursos naturales | 9,8 | 21,8 | 20,8 | 47,3 | 73,5 | 33,3 | 5,7 | 18,1 | 0,5 | 0,5 |
| Baja tecnología | 30,1 | 54,6 | 53,9 | 70,1 | 39,2 | 23,5 | 12,2 | 7,2 | 0,1 | 0,8 |
| Media tecnología | 61,1 | 82,2 | 71,4 | 89,0 | 24,0 | 10,6 | 2,0 | 0,2 | 0,0 | 0,1 |
| Alta tecnología | 65,1 | 69,7 | 96,1 | 93,9 | 4,0 | 6,3 | 1,7 | 0,7 | 0,1 | 0,0 |

Elaborado por: Autor

Fuente: comtrade.un.org

El paté de alcachofa ingresa en el grupo de alimentos basados en recursos propios, cuadro que muestra importantes aumentos en las exportaciones hacia América Latina y la Unión Europea.

2.1.3. PERSPECTIVA FUTURA

Según las estadísticas del Banco Central, no solo ha aumentado el índice de confianza empresarial en los últimos meses, sino también la capacidad de generación de empleo.

El crecimiento del sector de alimentos es real. El año 2008 registró un aumento de 16,85 % en importación de materias primas industriales, insumos que no pueden permanecer en stock sino que necesariamente deben ser procesados en el país. Asimismo, la importación de bienes de capital para transformación de materia prima ha crecido en 3,7 % desde 2007.

2.2. LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS A BASE DE HORTALIZAS

2.2.1. ANTECEDENTES

Según datos del Banco Central, la producción de alcachofa a nivel nacional ha aumentado considerablemente a partir del 2004 hasta el presente año. Sin embargo, la reducción de la demanda interna ha convertido a este bien en un producto casi netamente de exportación. Datos obtenidos del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), indican que el precio nacional de la alcachofa es de \$1,76 dólares el kilo, mientras que el precio internacional es de \$8 dólares el kilo, precios al consumidor.

A partir del año 2002 la evolución de exportaciones mundiales de alcachofa y sus derivados ha tenido un desempeño favorable y con tasas de crecimiento positivas. Para el año 2006 la tasa de crecimiento fue de 29,62%. En el año 2007, en la producción de la alcachofa, la tasa de crecimiento fue negativa (-7,89%), es decir la producción de la alcachofa no se ha mantenido constante. Esto se debe principalmente a los cambios climáticos en la zona europea y de América.

En el año 2004 el principal país exportador de alcachofas a nivel mundial fue España con un porcentaje de participación del 46%. Francia fue el segundo país con el 13%, lo siguió Italia con el 9%, Bangladesh con el 9% y Egipto con el 8%. Cabe resaltar que la concentración de las exportaciones mundiales de alcachofa en estos cinco países fue alta, ya que representó el 85% del total a nivel mundial.

Las exportaciones ecuatorianas de hortalizas preparadas y conservadas en 2007, ascienden a un valor total de \$456.330 dólares. Entre 2006 y 2007, el valor de exportación de este rubro aumentó 10 veces. Además, El valor de las exportaciones ecuatorianas de alcachofa fresca (hortaliza entera) al mundo en 2007 fue de 2.514.260 dólares. En los últimos tres años, las exportaciones ecuatorianas de este producto aumentaron a una tasa aproximada de 25%.

2.2.2. SITUACIÓN ACTUAL

El precio promedio de importación en el Ecuador es de \$2,12 dólares por kilo, del producto primario, con estimaciones de incremento de un 17% para los derivados de acuerdo al tipo. Se puede observar claramente como países pertenecientes a la Unión Europea lideran el mercado de importaciones de alcachofa Cabe destacar que Francia e Italia, los dos máximos importadores de alcachofa, representan más del 50 % de las importaciones a nivel mundial. A pesar de que ambos países también son productores de alcachofa, la situación climática, sus regiones geográficas y el altísimo nivel de consumo de estas hortalizas y sus derivados en ambas naciones, las obligan a importar este producto para satisfacer su demanda interna.

La tabla 2.3., muestra las importaciones realizadas por España desde Ecuador entre enero y marzo de 2008 en cuanto a productos de la industria analizada:

**Tabla 2.3: IMPORTACIONES ESPAÑOLAS CON ORIGEN ECUATORIANO
(ENERO-MARZO 2008)**

| N° | Partida | Producto | Ton. Métricas | Valor FOB Miles USD | *En % | Acum. |
|--|------------|---|------------------|------------------------|-------|-----------------|
| 76 | 2004900000 | - Demás hortalizas y las mezclas de hortalizas, preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético), congeladas, excepto los productos de la partida no 20.06 | 11.6 | 10.7 | 0.02 | 99.71 |
| 20 | 2008999000 | - - Demás frutas u otros frutos y partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol (excepto de frutos de cáscara, de piñas, de agrios, de peras, de damascos, de cerezas) | 298.5 | 233.0 | 0.33 | 96.25 |
| TOTAL IMPORTADO EN MILES DE DOLARES | | | | | | 69,793.4 |

Elaborado por: Autor

Fuente: Banco Central del Ecuador al 21/MAYO/2008

Esta tabla muestra el nivel de importaciones de España desde Ecuador en cuanto a productos pertenecientes a la industria analizada. Además, muestra que existen relaciones comerciales entre estos países y la razón son alimentos compuestos principalmente de legumbres y hortalizas, lo cual es la base de la idea de negocio.

2.2.3. PERSPECTIVA FUTURA

En cuanto a las exportaciones de Ecuador, se puede analizar la tendencia que se ha mantenido en los años anteriores para pronosticar la situación que probablemente vivirá la industria los próximos años.

Tabla 2.4: DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS NO PETROLERAS

| DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS NO PETROLERAS POR BLOQUES COMERCIALES | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|---------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PAIS | 2005 | 2006 | %VARIAC | %PARTIC. | 2006 (Ene-Sep) | 2007 (Ene-Sep) | %VARIAC | %PARTIC. |
| | VALOR FOB | VALOR FOB | 2006/ | /TOTAL | VALOR FOB | VALOR FOB | 2007 (Ene-Sep) | /TOTAL |
| | (MILES USD) | (MILES USD) | 2005 | 2006 | (MILES USD) | (MILES USD) | 2006 (Ene-Sep) | 2007 (Ene-Sep) |
| UNION EUROPEA | 1.294.732,9 | 1.490.914,5 | 16,0% | 28,9% | 1.099.619,0 | 1.279.424,8 | 17,5% | 31,6% |
| ESTADOS UNIDOS | 1.239.553,5 | 1.442.998,7 | 16,4% | 27,9% | 1.091.921,1 | 930.232,6 | -14,0% | 23,0% |
| CAN | 739.480,9 | 1.199.070,7 | 62,2% | 23,1% | 932.989,3 | 966.788,9 | 4,1% | 21,4% |
| ALADI | 945.809,0 | 1.440.563,0 | 52,3% | 27,9% | 1.006.352,4 | 1.091.750,2 | 8,5% | 27,0% |
| MERCOSUR | 67.916,5 | 74.612,7 | 9,9% | 1,4% | 52.595,0 | 81.109,9 | 54,2% | 2,0% |
| MCCA | 32.239,1 | 43.262,3 | 34,2% | 0,9% | 33.723,4 | 34.216,5 | 1,5% | 0,9% |
| CARICOM | 64.217,6 | 9.118,9 | -97,4% | 0,2% | 6.237,1 | 6.932,5 | 11,2% | 0,2% |
| APEC | 1.962.593,1 | 2.010.941,0 | 17,7% | 44,6% | 1.701.473,9 | 1.661.144,1 | -2,4% | 41,0% |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: CICO-CORPEI

La anterior tabla muestra que la Unión Europea es un destino importante para las exportaciones ecuatorianas no petroleras, rama en la que entra la industria analizada, y se puede ver un crecimiento sostenido entre el 16% y 18% anual en los últimos tres años. Además, se observa en cada año una participación superior al 25% y que sube año a año, lo que implica que este mercado se presenta como una opción interesante para el producto.

Entre enero y septiembre del 2007 los principales 5 países hacia dónde se dirigieron las exportaciones ecuatorianas no petroleras (exceptuando Estados Unidos) y que captan los mayores valores de exportación FOB fueron: Colombia, Italia, Rusia, Venezuela y España.¹

Fuente:

http://www.ecuadorexporta.org/info_down/EVOLEXPORT_Reporte_Evolucion_Exportaciones_III_trimestre_2007_48_4.pdf

Esta afirmación vuelve a involucrar países de la Unión Europea con el Ecuador en sus acuerdos comerciales respecto a producción no petrolera. Tanto

¹ http://www.ecuadorexporta.org/info_down/EVOLEXPORT_Reporte_Evolucion_Exportaciones_III_trimestre_2007_48_4.pdf

España, Francia e Italia, a pesar de ser productores de alcachofa, son algunos de los más grandes exportadores debido a los altos precios internacionales.

2.3. EL NEGOCIO

2.3.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El negocio consiste en obtener la alcachofa como materia prima fresca para ser procesada, es decir extraer el corazón de la hortaliza, continuando con la molienda del mismo y la mezcla con el alcaucil (esencia de la alcachofa). Posteriormente, se complementa el extracto con condimentos naturales y aceite de soya o maíz. Con el producto terminado, el paso final es empaquetarlo, tanto para su durabilidad como imagen.

El mercado al que se dirigirá la comercialización del producto es la Unión Europea, debido a sus reglamentos homogéneos, características similares entre países de este bloque y alto nivel de importación y consumo del producto.

El paté brindará a los consumidores potenciales la posibilidad de disfrutar un alimento de gran sabor y calidad, aporte nutricional y textura agradable.

2.3.2. VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL NEGOCIO

2.3.2.1. ANÁLISIS SOCIO CULTURAL

- **Tendencias de consumo:** La población económicamente activa en Europa se encuentra, en su mayoría, en un rango de edad entre la fase previa a la madurez y la madurez. Los consumidores con alto poder adquisitivo son personas establecidas y de edad, que buscan lo natural y productos alimenticios que cuiden su salud y sean ricos en nutrientes.
- **Conciencia social:** En la actualidad, cada vez más personas se preocupan por el trato justo a trabajadores, evitar el abuso a la niñez, igualdad de sexos y medio ambiente. En países como Estados Unidos o los

pertenecientes a la unión Europea, este grupo de consumidores con conciencia social crece cada día y se ha convertido en un mercado de proporciones mundiales. A este conjunto de consumidores se los denomina LOHAS, acrónimo en inglés que quiere decir estilo de vida sano y tolerable. Además, debido a que el Ecuador es uno de los países con la mayor diversidad en el mundo, siempre ha existido la preferencia por los productos exóticos y naturales ecuatorianos. En consecuencia, el paté de alcachofa es un producto que se basa en lo sano y natural y que lleva la carta de presentación de producto ecuatoriano exótico de gran calidad y alto contenido alimenticio.

- Gasto en alimentación: Según datos de la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), en el mercado español, las compras de alimentos y bebidas realizadas por los hogares el último año ascendieron a 62.992 millones de euros. Esto significa un incremento de 6,12% en el gasto para consumo respecto al año anterior. El gasto en el último año por persona en los hogares fue de 1.411 euros.

2.3.2.2. ANÁLISIS POLÍTICO

- Política exterior: El Presidente Rafael Correa ha efectuado planes para limitar las importaciones nacionales y promover la exportación, en función de mejorar la productividad y competitividad del país. Dentro de estas acciones, se ha planteado la posibilidad de llegar a nuevos acuerdos comerciales con la Unión Europea, mercado objetivo de este estudio. María Fernanda Espinosa, integrante de la revista electrónica Guápulo.com, realiza una entrevista al Presidente donde el mandatario dice: "La Unión Europea tiene interés de firmar un acuerdo de asociación con la Comunidad

Andina de Naciones, es decir, hacer una negociación multilateral y pensamos que quizá es una salida excelente.”²

Fuente: <http://www.guapulo.com/content/view/209/70/>

2.3.2.3. ANÁLISIS LEGAL

- Trámites y requisitos: la exportación a mercados europeos requiere el cumplimiento de requisitos y presentación de documentación que certifiquen al producto. Entre lo mencionado se encuentran, certificados de origen según el modelo A por tratarse de un producto perteneciente al Sistema Generalizado de Preferencias, inscripción y registro del exportador, documentación aduanera, partida arancelaria (20.05.90), naturaleza del producto, certificado fitosanitario. En algunos mercados se exigen sellos de certificación. Toda esta tramitación implica costos y esfuerzo pero en ningún caso representa una limitación para el plan de negocio.

En el **Anexo 1** se muestran algunos ejemplos de sellos necesarios para productos alimenticios que exigen ciertos países.

El certificado modelo A lo emite el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP).

2.3.2.4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE

- Condiciones climáticas: El clima favorece, pues en Ecuador la alcachofa se produce de manera exitosa por las condiciones de humedad, presión, etc., lo que facilita producir más y por medio de economías de escala, exportar más y satisfacer mercados actualmente insatisfechos. Algunas zonas representativas de producción de alcachofa ecuatoriana son: Sangolquí, Amagüaña, El Quinche, Puenbo, Yaruquí, Lasso, Salcedo.

² <http://www.guapulo.com/content/view/209/70/>

2.3.2.5. ANÁLISIS ECONÓMICO

- Aranceles: La viabilidad de exportar el producto con arancel cero, debido al Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) existente entre los países de la Comunidad Europea con Ecuador.
- El tipo de cambio: Es una variable que afecta positivamente debido a la devaluación del dólar frente al Euro, donde está dirigido el mercado objetivo. Esto permite ser más competitivo en relación a la competencia ya que, el cliente que posee euros en la Comunidad Europea, puede comprar más bienes producidos en dólares que en su misma moneda local.
- Crédito para exportación: El Gobierno Ecuatoriano se encuentra en una campaña para expandir las líneas de crédito para exportaciones industriales. El aporte promete ser de 100 a 200 millones de dólares y serán manejados por la Corporación Financiera Nacional (CFN). Esto se debe al importante crecimiento que tuvo el sector industrial en el 2008, principalmente la rama de alimentos y bebidas con un incremento del 53,3%. "Las líneas de crédito estarán enfocadas al incremento de los activos productivos o al acopio de innovación tecnológica. El plazo de financiamiento de estos créditos sería de entre cinco y siete años."³

Fuente: <http://www.exportapymes.com/comercio-externo-america-esp/linea-de-credito-para-incentivar-las-exportaciones-industriales-de-ecuador/>

³ <http://www.exportapymes.com/comercio-externo-america-esp/linea-de-credito-para-incentivar-las-exportaciones-industriales-de-ecuador/>

2.3.3. ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER

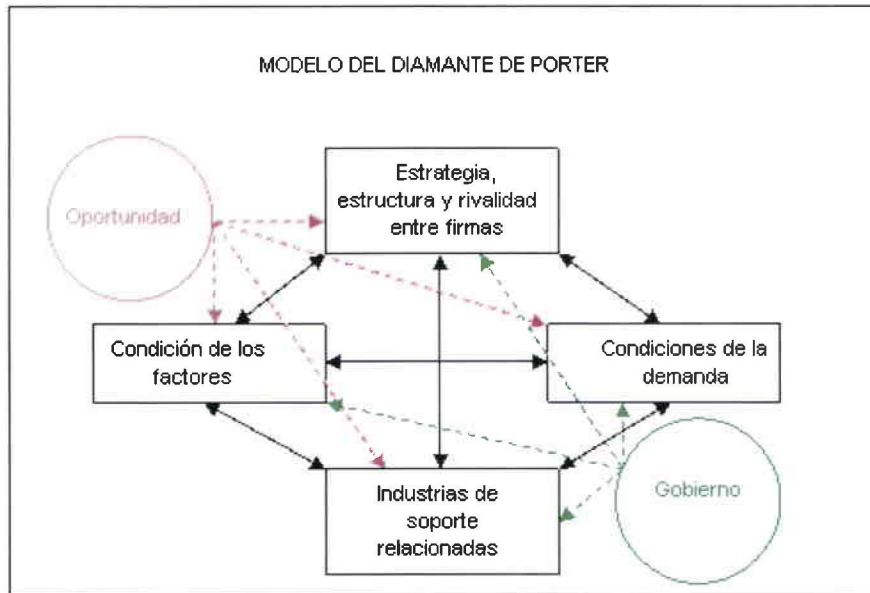


Gráfico 2.1.

Elaborado por: Autor

Fuente: 12manage.com

2.3.3.1. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD ENTRE FIRMAS

La estructura de la industria de alimentos y bebidas en el mercado europeo es fraccionada pues existen varias empresas, algunas de las cuales poseen varias marcas, que ofrecen productos similares ya que cumplen la misma función complementaria en las comidas. Esto significa que la rivalidad entre firmas es alta pues todas tienen ya su segmento de mercado y su posicionamiento de marcas definido y batallan día a día por aumentar esta participación reduciendo la del competidor.

2.3.3.2. CONDICIONES DE LA DEMANDA

Como se mencionó anteriormente, los gustos de los consumidores europeos son cada vez más exigentes debido al alto poder de compra de los mismos. Además, la tendencia hacia un estilo de vida sano y natural crece con el paso de los días.

Debido a estos factores, las empresas que pertenecen a la industria alimentaria deben volverse más competitivas continuamente, con innovación y certificaciones que acrediten sus marcas y productos. De aquí que el paté de alcachofa deberá ser un producto de alta calidad, fuertemente competitivo, con valiosos agentes nutricionales y que cumpla con todo tipo de certificación internacional sobre ecología y medio ambiente, gestión de calidad, garantía orgánica y comercio justo.

2.3.3.3. INDUSTRIAS DE SOPORTE RELACIONADAS

Debido a la constante innovación que las empresas deben sostener para sobre salir en un ambiente dinámico y competitivo, es fundamental el aporte de ideas e información que industrias relacionadas puedan brindar. En el caso del paté de alcachofa, dos industrias serán fundamentales para conseguir esta cooperación mutua: la industria de restaurantes que continuamente buscan mejorar y perfeccionar sabores y platos con innovación en las recetas, así como cadenas de supermercados y tiendas de alimentos de consumo masivo.

2.3.3.4. CONDICIÓN DE LOS FACTORES

Según Michael Porter, los factores especializados son aquellos que permiten obtener una ventaja competitiva pues son difíciles de copiar. Efectivamente, aunque una idea de negocio exitosa pueda ser copiada fácilmente, los factores especializados de producción no son tan sencillos de imitar y esto diferencia a una empresa de sus competidores. Estos factores son el capital, infraestructura y trabajo experto. La infraestructura no es difícil de adaptar para esta empresa pues la base constituye el bodegaje de insumos y productos terminados y el proceso térmico y de estabilización del producto. El capital tampoco es complejo de conseguirlo con las facilidades de crédito para medianas empresas junto a inversionistas interesados en ideas nuevas y atractivas. Finalmente, trabajo experto existe en el país ya que la carrera universitaria de

ingeniería y producción de alimentos aparece a nivel nacional y por ello la suficiente oferta de trabajo; complementario a esto, los procesos para obtener el producto final se pueden conseguir con capacitación a empleados.

2.3.3.5. GOBIERNO

La función del gobierno en este modelo es empujar y apoyar a las empresas para desarrollar la competencia y satisfacer la demanda de consumidores, dentro de los marcos legales establecidos. Como se ha visto a lo largo de este capítulo, el gobierno ecuatoriano está impulsando la manufactura de productos a nivel nacional en vez de importar todos los productos terminados desde el exterior. Asimismo, se ha mencionado la intención de establecer nuevos acuerdos comerciales entre Ecuador y la Unión Europea, mercado objetivo de este estudio. Finalmente, se ha indicado el apoyo que existe actualmente para las "Pymes" (Pequeñas y Medianas Empresas) en cuanto a créditos y capital de inversión.

CAPÍTULO III: INTELIGENCIA DE MERCADOS

Este capítulo tiene como propósito encontrar la información necesaria para conocer si los datos muestran la viabilidad del negocio. Se deberá realizar una investigación secundaria por ser producto de exportación.

3.1. PROBLEMA GERENCIAL

El problema gerencial radica en conocer la viabilidad de crear una empresa en Ecuador dedicada a la elaboración de paté de alcachofa para la comercialización del producto en los mercados internacionales.

3.2. PROBLEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADOS

Recolectar información para conocer los productos sustitutos del producto y sus precios, la demanda de este tipo de productos en el mercado europeo, la competencia en cuanto a empresas que elaboran y comercializan el paté de alcachofa en Europa, los clientes y su disposición a adquirir el producto y las cadenas que comercializan este tipo de productos y que serán las intermediarias entre la empresa y los consumidores del paté de alcachofa.

3.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. OBJETIVO GENERAL

Recopilar y analizar información sobre los mercados potenciales en Europa en los que se podría comercializar el paté de alcachofa, para conocer los gustos y tendencias de sus consumidores y el entorno y características de los mismos.

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer sobre el consumo del producto o sustitutos en los mercados potenciales
- Averiguar la disposición de compra de los clientes potenciales
- Definir el segmento de mercado hacia el que se dirigirá el producto
- Conocer sobre gustos y preferencias de clientes potenciales

- Determinar la situación de los mercados potenciales para decidir sobre la oportunidad que estos presentan para el negocio

3.4. NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Para realizar la inteligencia de mercados de este plan de negocios, es necesario obtener información con la cual proceder a un análisis que permita definir la viabilidad de exportar paté de alcachofa a mercados internacionales. La información se recabará a través de entrevistas a expertos en el área comercial y técnica, así como información secundaria por medio de entidades comerciales y gubernamentales.

3.5. SELECCIÓN DE PAÍSES

Para poder realizar la selección, es necesario analizar las posibilidades y comparar los países. Luego, se puede determinar aquellos que se encuentran en mejor posición y representan una probable oportunidad. La siguiente tabla determina, en el eje horizontal, el ranking de competitividad mundial, el mismo que reúne características sobre condiciones de educación, situación económica de los habitantes del país y potencial de desarrollo humano. En el eje vertical se encuentra el ranking de PIB per cápita anual de cada país.

Tabla 3.1: RANKING DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL (2007 - 2008)

| Posición | País | Puntuación |
|----------|---------------|------------|
| 1 | EEUU | 5.67 |
| 2 | Suiza | 5.62 |
| 3 | Dinamarca | 5.55 |
| 4 | Suecia | 5.54 |
| 5 | Alemania | 5.51 |
| 6 | Finlandia | 5.49 |
| 7 | Singapur | 5.45 |
| 8 | Japón | 5.43 |
| 9 | Inglaterra | 5.41 |
| 10 | Holanda | 5.40 |
| 11 | Corea del Sur | 5.40 |
| 12 | Hong Kong | 5.37 |
| 13 | Canadá | 5.34 |
| 14 | Taiwán | 5.25 |

| | | |
|----|-----------------|------|
| 15 | Austria | 5.23 |
| 16 | Noruega | 5.20 |
| 17 | Israel | 5.20 |
| 18 | Francia | 5.18 |
| 19 | Australia | 5.17 |
| 20 | Bélgica | 5.10 |
| 21 | Malasia | 5.10 |
| 22 | Irlanda | 5.03 |
| 23 | Islandia | 5.02 |
| 24 | Nueva Zelanda | 4.98 |
| 25 | Luxemburgo | 4.88 |
| 26 | Chile | 4.77 |
| 27 | Estonia | 4.74 |
| 28 | Tailandia | 4.70 |
| 29 | España | 4.66 |
| 30 | Kuwait | 4.66 |
| 31 | Qatar | 4.63 |
| 32 | Túnez | 4.59 |
| 33 | República Checa | 4.58 |
| 34 | China | 4.57 |
| 35 | Arabia Saudita | 4.55 |
| 36 | Puerto Rico | 4.50 |
| 37 | EAU | 4.50 |
| 38 | Lituania | 4.49 |
| 39 | Eslovenia | 4.48 |
| 40 | Portugal | 4.48 |
| 41 | Eslovaquia | 4.45 |
| 42 | Omán | 4.43 |
| 43 | Bahrein | 4.42 |
| 44 | Sur África | 4.42 |
| 45 | Latvia | 4.41 |
| 46 | Italia | 4.36 |
| 47 | Hungría | 4.35 |
| 48 | India | 4.33 |
| 49 | Jordania | 4.32 |
| 50 | Barbados | 4.32 |

Elaborado por: Foro Económico Mundial (World Economic Forum)

Fuente: http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gcr_2007/gcr2007_rankings.pdf

El mercado más atractivo para exportar el producto es Europa, debido al interés de los consumidores por alimentos a base de materia agrícola, por su poder adquisitivo y la excelente expectativa del crecimiento de mercado al ser un bloque comercial. Dentro del continente, el mercado objetivo será España por las relaciones comerciales existentes con Ecuador, su distribución de la población

urbana y cantidad de cadenas de alimentos. Este país se ubica en el puesto 29 del ranking de competitividad mundial. Uno de los mercados alternativos para la exportación es Francia, debido a su importación de alimentos procesados y características de mercado similares a las de España. El otro mercado alternativo, por las mismas circunstancias es Italia, país industrializado de interés por consumo de productos naturales y de valor nutricional. Francia se ubica en el puesto 18 e Italia en el puesto 46, en el ranking de competitividad de países. Cabe resaltar que los tres países escogidos se sitúan entre los 50 primeros puestos, son parte del mercado con mayor expectativa de crecimiento para el producto y poseen un producto interno bruto per cápita anual muy similar, entre los 30.000 y 35.000 euros.

3.5.1 MACROENTORNO DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS

DIAGNOSTICO GLOBALIZACIÓN SECTORIAL

A continuación, se muestra la información general de los países seleccionados para conocer su entorno a nivel macro:

| | Mercado objetivo España | Mercado alternativo Francia | Mercado alternativo Italia |
|----------------|--|--|--|
| Nombre oficial | Reino de España | República Francesa | República Italiana |
| Capital | Madrid | París | Roma |
| Superficie | Puesto 51º 504.645 ² km ² | Puesto 40º 675 417 km ² | Puesto 69º 301.270 km ² |
| Población | Puesto 27º 46.063.511 (2008) | Puesto 20º 64.473.140 ³ (Enero 2008) | Puesto 22º 59.337.888 Hab. (2007) |
| Idiomas | Español / Castellano (oficial) *catalán/valenciano: Regne d'Espanya *gallego: Reino de España *vasco: Espainiako Erresuma *aranés (occitano): Regne d'Esperha | Francés (oficial) el catalán, el bretón, el corso, el occitano, el provenzal, el franco- provenzal, el vasco y el alsaciano | Italiano (oficial) Otros grupos minoritarios con lenguajes parcialmente oficiales incluyen la minoría de habla francesa en la región del Valle d'Aosta; los sardos, los sicilianos, el idioma ladino en las montañas dolomitas y el catalán en el Alguer |
| Religiones | El 77,3% de los españoles se consideraban católicos, según un estudio del Centro de Investigaciones Sociológicas realizado en 2007. Siguiendo a los católicos, los ateos o agnósticos suponen el 18,9% y otras religiones minoritarias el 1,7%. | La República Francesa oficialmente es un estado laico; católica 51%, ateos 31%, musulmana 6%, protestante 2%, judía 1,5%, budista 1%, ortodoxa 0,5%, otras 7% | A pesar de ser el catolicismo romano la religión predominante (85% de la población), existen comunidades maduras de protestantes y judíos y una comunidad creciente de origen musulmán |
| Gobierno | Monarquía parlamentaria | República semipresidencialista | República parlamentaria |

| Moneda | Euro (€, EUR) | Euro (€, EUR) | Euro (€, EUR) |
|---------------|--|---|--|
| PIB (PPA) | Puesto 11° US\$ 1.351.608 mill (PIB per cápita US\$ 30.120) | Puesto 7° \$2.040.109 mil (PIB per cápita \$ 33.078) | Puesto 8° US\$ 1.786.429 mil (PIB per cápita US\$ 30.448) |
| PIB (nominal) | Puesto 8° US\$ 1.438.959 mill (PIB per cápita US\$ 32.066) | Puesto 6° \$ 2.515.241 mil (PIB per cápita \$ 40.782) | Puesto 7° US\$ 2.104.666 mil (PIB per cápita US\$ 35.872) |
| Industria | textiles, hierro y acero, vehículos de motor, productos químicos, confección, calzado, barcos, refino de petróleo y cemento, destacando por su valor los sectores industriales de la alimentación y bebidas y del material de transporte | transporte, telecomunicaciones, industrias agro- alimentarias, productos farmacéuticos, aeronáutica, defensa, tecnología, así como el sector bancario, los seguros, el turismo, y los tradicionales productos de lujo (marroquinería, prêt-à-porter, perfumes, alcoholes, etc.) | La actividad industrial ha sido el motor del desarrollo italiano, y el actual eje de su economía. |
| Agricultura | Trigo, cebada, remolacha azucarera (betabel), maíz, patatas (papas), centeno, avena, arroz, tomates y cebolla, extensos viñedos y huertos de cítricos y olivos | Crianza y explotación de conejos y aves de corral, reses, cerdos, ovejas, cabras y caballos, vid y el trigo. Las fértiles tierras han hecho de la Francia metropolitana el primer productor agrícola de Europa. | La producción agrícola no abastece la demanda alimentaria de la población: bovino, porcino, cultivos de cereales (trigo, arroz —primera productora europea—, maíz), leguminosas, plantas industriales (remolacha azucarera), hortalizas (pimientos, berenjenas, tomates y cebollas) y flores, peras, melocotones y manzanas, el olivo y finalmente, la vid. |
| Miembro de | UE, OTAN, ONU, OCDE, OSCE, UL, CIN, OEI, ABINIA, UEO, AED, BERD | UE, OTAN, ONU, OSCE, BERD, OCDE, G-8, OIF, UL. | UE, OTAN, ONU, OCDE, OSCE, G-8 |

Elaborado por: Autor

Fuente: www.wikipedia.org

3.5.2 MICROENTORNO DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS

FACTORES CRÍTICOS

La siguiente información detalla las condiciones micro que componen el desempeño de los países seleccionados, distribuido por tipos de factores:

| Factores Críticos | Mercado Objetivo España | Mercado Alternativo Francia | Mercado Alternativo Italia |
|-----------------------------------|---|---|---|
| 1. Fuerzas del mercado | | | |
| - Participación del Mercado | <p>La industria alimentaria española, con casi el 17% del total de la producción industrial, constituye el primer sector de la industria manufacturera en España, aportando el 12,5% del valor añadido y empleando casi al 14% de la mano de obra. Se trata pues, de un sector estratégico de la economía española.</p> <p>El problema de este sector es su grado de atomización. El 82,75% de las empresas del sector o bien no tiene asalariados o cuenta con menos de 10. Aun así, la industria alimentaria española ocupa en el contexto europeo una posición importante por detrás en valores de producción de Alemania, Francia y Reino Unido, y en términos similares a los de Italia (datos de FIAB).⁴</p> | <p>La industria en Francia es altamente competitiva, al nivel del resto de países industrializados en Europa Occidental. Alrededor del 24% de la población activa trabaja en este sector. Las refinerías de azúcar de remolacha (betabel) constituyen una importante rama en esta industria, al igual que las transformadoras de alimentos, las destilerías y las fábricas de artículos especializados.</p> | <p>El PIB de la Industria en Italia en 2006 fue el 26,6% de la economía del país. Dentro de las industrias fuertes se encuentra la de transformación de alimentos, al igual que en Francia, quien es uno de sus principales socios comerciales, tanto en exportaciones como importaciones.</p> |
| - Disponibilidad de Materia Prima | <p>España es el segundo mayor productor mundial de alcachofa con un porcentaje de aproximadamente 21 % de la producción mundial de esta hortaliza. Sin embargo, su demanda interna no es satisfecha debido a que gran cantidad de la producción se destina a la exportación por los altos precios del producto en este país.</p> | <p>Francia es el cuarto mayor productor del mundo en lo que a alcachofa se refiere, alcanzando aproximadamente el 5% de la producción total en el mundo. Sin embargo, coincide con España en la situación de oferta y demanda por los altos precios en la exportación del producto. Francia encabeza las importaciones mundiales con 40 %.</p> | <p>Italia es el mayor productor de alcachofas en el mundo. Su participación porcentual respecto de la producción total mundial asciende a aproximadamente un 37%. Los consumidores de este país están plenamente familiarizados con el consumo de esta planta aunque Italia también es importador por el alto nivel de exportación de</p> |

⁴ <http://www.euroresidentes.com/Blogs/alimentacion/2005/02/la-industria-alimentaria-espaola-y-la.html>

| | | | |
|--|---|--|---|
| | | | alcachofas existente. Este país es el segundo importador mundial con 18%. |
| - Márgenes de los Canales de Distribución | En los tres países existen cifras similares en cuanto a los canales de distribución. Aquellos intermediarios considerados grandes dominan el 34% de la distribución de alimentos. Los medianos abarcan cerca del 24%. Los pequeños ocupan un 18% de la distribución. Los hipermercados se sitúan en un 13%. Finalmente, los parques comerciales (centros especializados y tiendas de ocio) participan en un 11% de la distribución de alimentos. | | |
| - Precios Internacionales | En el caso de España, existe un organismo para regulación de precios e intervenciones en el sector de frutas y hortalizas llamado "FORPPA" Fondo de Ordenación y Regulación de Productos y Precios Agrarios | Francia fue pionero en crear un organismo regulador de precios e intervención en la industria de alimentos, con la formación del "FORMA" Fondo de Orientación y Regulación de Mercados Agrícolas, que canaliza la ayuda pública a las asociaciones de productores. | Al igual que en los otros dos países analizados, la comercialización de productos agrícolas en Italia se rige por subvenciones financieras otorgadas por el gobierno a los grupos de productores; sin embargo, en este país esta influencia estatal es menor que lo que ocurre en Francia y España. |
| | El precio promedio de exportación de alcachofa en la Unión Europea es aproximadamente 2.129 dólares por tonelada. | | |
| - Costos y accesos a los servicios de Publicidad | En este plan de negocio, el producto será exportado por lo que no existirá publicidad sino únicamente promoción. Los costos de la misma radican en hospedaje en los países seleccionados, ticket aéreo y costos por metros cuadrado en ferias internacionales de alimentación y gastronomía. | | |
| - Requerimientos de Calidad y/o estándares internacionales | Los países de la Comunidad Europea se rigen por la Ley General de Alimentos. Esta legislación establece los estándares sobre alimentos en cuanto a salud y calidad de productos, etiquetado, inocuidad de los alimentos, higiene. | | |
| - Poder de compra de las Familias | Existe una marcada tendencia en la Comunidad Europea en los últimos años, que ha consistido en reducir el número de hijos por familia siendo aproximadamente 3 personas el promedio familiar en los países integrantes de este bloque. Esto ha significado un aumento del nivel de gasto en las familias europeas en varios rubros, siendo la alimentación de alta calidad y nutrición uno de ellos. Por otra parte, el fortalecimiento comercial que ha vivido en la última década la Comunidad Europea, ha permitido a sus países integrantes experimentar una mejor economía, un fortalecimiento de la moneda (euro) y un aumento en el poder adquisitivo de sus habitantes. | | |
| 2. Fuerzas Económicas | | | |
| - Economías de Escala | A pesar de ser países de gran producción de alcachofa, lo que implica costos bajos en obtención de la materia prima, la ganancia para los productores está en la exportación del producto más que en el consumo interno, lo que implica que este factor no influye realmente al negocio. | | |
| - Tecnología | A pesar de que España no figura como una de las grandes potencias mundiales (como lo son los países que conforman el G8), en los últimos años ha logrado importantes avances en materia de desarrollo e investigación; debido a la inversión realizada en este campo y obteniendo como resultado mejor tecnología aplicada en diversas ramas, una de ellas la industrial. | Francia es uno de los países considerados como potencia mundial (perteneciente al G8). Incluso su capacidad tecnológica lo posiciona como un país sumergido en el ámbito de energía nuclear. Asimismo, su gran desarrollo tecnológico lo coloca a la vanguardia de la industria y producción de alimentos. | En este país, no se han presupuestado nuevos recursos para cambios y desarrollo tecnológico, por lo que el gasto público destinado a este campo resulta ser insuficiente en comparación a otros países industrializados. |

| | | | |
|--------------------------|---|--|--|
| - Finanzas | España es un claro ejemplo de crecimiento sostenido en los últimos años. A pesar del incremento de los precios internacionales del petróleo, factor que ha afectado a toda la Comunidad Europea, las políticas de negocios en este país han sido coherentes permitiendo el incremento constante del PIB año tras año. | Francia, por su producto interno bruto, es la cuarta potencia económica mundial. Su estabilidad se basa en industrias como: productos de lujo, farmacéuticos, sector bancario, transporte, telecomunicaciones y agroalimentaria. | La principal característica en la economía Italiana se encuentra en la ausencia de grandes industrias, basando la fortaleza económica en las PYMES y capacidad de formar consorcios. A pesar de esta situación, Italia cumple las exigencias económicas y financieras para pertenecer a la Unión Europea y estar a la altura de países como Francia y el Reino Unido. |
| - Esquema de costos | Debido al sistema de preferencias generalizadas entre Ecuador y la Unión Europea, los costos de exportación no son altos debido al arancel cero. Además, existe la ventaja de libre movilidad de recursos y fácil acceso de un país a otro entre naciones de este bloque comercial por lo que el esquema de costos es favorable. | | |
| - Barreras arancelarias | En la Comunidad Europea, existe el sistema de preferencias arancelarias que favorece a los países de la Comunidad Andina (incluyendo al Ecuador). Bajo este esquema, las importaciones europeas de productos del capítulo 20 en partidas arancelarias (preparaciones de hortalizas, frutos o demás partes de plantas), registran arancel 0%. | | |
| - Infraestructura | La agricultura española es diversa y potente, gracias a los grandes recursos naturales y la tecnología disponibles. La producción hortofrutícola supone aproximadamente la mitad de la producción agrícola española, con una gran diversidad de productos. Un hecho destacado, España aporta con casi el 60% de los productos agrícolas a la producción final agraria en los estados miembros de la Unión Europea (UE-15). | La industria alimentaria está sustentada por 4250 empresas, que emplean aproximadamente a 405.000 personas, repartida por todo el territorio francés. El 28% de las plantas industriales están en zonas rurales, comparado con el 15% para los otros sectores industriales. Esta importante industria transforma más del 70% de la producción agrícola francesa y tiene la importante función de crear un valor agregado para los productos alimenticios en permanente mutación. | Como se mencionó anteriormente, Italia no es un país líder en tecnología e investigación. Además, no posee grandes industrias que dominen el sector de la alimentación, sino que es un sector fragmentado y ocupado por gran cantidad de "PYMES". Sin embargo, Italia cuenta con la ventaja de poseer las condiciones ideales que lo convierten en el mayor productor mundial de la materia prima para obtener el producto de este análisis. |
| - Transporte y logística | Existen un total de 447 centros comerciales. Los tipos son: grandes, medianos, pequeños, hipermercados, parques comerciales, especializados. También existen tiendas, puntos de venta y centros de ocio. Los 3 centros principales son: El Corte Inglés S.A., Centros Comerciales Carrefour S.A., Mercadona S.A. Dada esta distribución de canales y la excelente conformación de redes de transporte en España, el aspecto de la logística se convierte en una ventaja | Existe una integración vertical en los circuitos de distribución, caracterizados por las compras directas de los mega y supermercados a los productores tanto a nivel nacional como internacional. Los intermediarios que están en el mercado son cada vez más grandes y económicamente poderosos. Los grandes actores de la distribución francesa cuentan con puntos de venta en numerosos países y estas oficinas igualmente dan soporte logístico para las compras | Cuenta con varios puntos de acceso en cuanto a transporte: red vial, ferroviaria, puertos, tráfico aéreo, entre otros. El sistema de distribución, que atañe a todo tipo de mercadería, es generalizado sobre el territorio y existe una amplia cadena de intermediarios. Los mayores son: Coop, Conad, Carrefour, Esselunga. El sistema para entrar en el mercado italiano es, primeramente, a través de los importadores. Otra |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | por la rapidez y bajo costo. | locales. Los más importantes son: Carrefour, ITM y Auchan. | posibilidad es a través de las empresas compradoras al por mayor. Sin embargo, son también posibles contactos directos entre los productores y los distribuidores italianos. |
| - Diversificación de mercados | En el caso de los miembros de la Unión Europea, es claro que su principal diversificación de mercados consiste en el comercio con países del mismo bloque. A pesar de esta situación, la Comunidad Europea mantiene vínculos comerciales con América Latina, Asia y África, pero los principales socios comerciales se encuentran dentro de la misma Unión Europea (Francia, Reino Unido, Alemania) debido a la movilidad de recursos, bajos costos de transporte, facilidad para comercio, etc. | | |
| 3. Estrategia de la empresa | | | |
| - Estrategia competitiva sectorial | En España, la agricultura (sector que provee materia prima para la industria alimentaria) es uno de los principales en la economía del país. La industria alimentaria también tiene gran fuerza e importancia y es un sector sólido y consolidado. Por estos motivos el sector de alimentos manufacturados en España es altamente competitivo además de contar con el apoyo tecnológico y de desarrollo y el alto grado de demanda de calidad por parte de los consumidores. | El sector alimentario en Francia es extenso, con gran cantidad de empresas participantes lo que indica un alto grado de competitividad. Las condiciones agrícolas permiten a este país ser fuerte en la producción de materias primas para obtener alimentos procesados de gran calidad. | La gran cantidad de empresas pequeñas y PYMES en el sector aumentan la competitividad en Italia. Además, las condiciones favorables para la producción agrícola permiten obtener diversidad de productos y alta calidad. Sin embargo, la desventaja tecnológica en este país afecta a la competitividad del sector. |
| - Seguir al líder | En ninguno de los tres países existe un líder ya que no existe la comercialización de este producto como tal. A pesar de que existen productos sustitutos con empresas que han logrado un alto nivel de posicionamiento en el mercado, para el caso de este análisis no existe un competidor referente al cual seguir. | | |
| - Nivel de diversificación Productos o servicios | Debido a que estos países pertenecen a la Unión Europea, bloque comercial sin barreras arancelarias, con moneda y políticas comerciales comunes y facilidad en la movilidad de recursos y productos, la diversificación es muy amplia pues todo tipo de productos fabricados y obtenidos dentro de cualquier país del bloque o importados por el mismo, puede ser trasladado sin ningún problema al resto de países miembros. | | |
| - Grado de innovación | En toda la Unión Europea, dentro del sector de alimentación, existe un alto grado de innovación debido a varios factores. En primer lugar, estos países son industrializados por lo que invierten constantemente en investigación y desarrollo. Segundo, este producto es manufacturado y de valor agregado lo que permite constantes cambios y mejoras en su calidad, aspecto, presentación, etc. Por último, al tratarse de consumidores con alto poder adquisitivo en la rama de alimentación, siempre buscan lo nuevo y saludable, lo que obliga a las empresas a innovar en forma periódica para mantenerse en un nivel competitivo. | | |

| | | | |
|--|--|--|---|
| - Productos sustitutos y complementarios | Debido a que el paté de alcachofa es un bien de lujo y se ubica en el sector alimentario, se encuentran gran cantidad de sustitutos. Todo tipo de producto para la alimentación que consista en salsa, acompañamiento de comidas o producto para untar es un sustituto y potencial rival en el mercado. Asimismo, todas las comidas que incluyan sólidos se convierten en productos para lo que el producto es un posible complementario. Ya que en la Unión Europea, excepto algunos casos, las tiendas y cadenas de supermercados son las mismas y por tanto las marcas y productos están presentes en todo el bloque comercial, existe la misma situación planteada para los tres países. | | |
| - Contactos Internacionales efectivos | En España, los principales contactos son: El Corte Inglés S.A., Centros Comerciales Carrefour S.A., Mercadona S.A., Grupo Eroski, Distribuidora Internacional de Alimentación S.A., Hipercor S.A., Alcampo S.A., Caprabo S.A., Ahold Supermercados S.L., Lidl Supermercados. Además, en el cuadro 11 se adjuntan algunas de las empresas que importaron desde Ecuador productos relacionados. | Los contactos efectivos serán los actores principales de la distribución. Los más importantes son: Carrefour y como parte del grupo: Champion, Dia, Ed, 8 a Huit, Promocash, Shopi, Proxi, Norte, Sper GB, GS, Punt Cash, Marche Plus, OOShop.com, Di per Di, Docks market, Contact GB, GB Express, y Prodirest. Esta es la primera cadena de supermercados en Europa. ITM que comprende: Intermarché, y Ecomarché. Quinto supermercado en Europa. | En el caso Italiano, los contactos efectivos son: Coop, Conad, Carrefour, Grupo Rinascente, Esselunga. Además, el fenómeno de los supermercados hard discount está creciendo. El más conocido es el LIDL. |
| 4. Recurso Humano | | | |
| - Nivel educativo | Con un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.949 que lo ubica en el puesto No. 13 del ranking mundial (índice que mide logros en expectativa de vida, niveles educativos, pib per cápita y acceso a servicios básicos), España tiene un buen nivel educativo con 97.2 % de alfabetización. En este país, la escolarización es obligatoria hasta los 16 años con personal para enseñanza calificado entre suficiente y bueno. Sin embargo, la migración de analfabetos y gente de bajo nivel educacional, ha provocado ciertos problemas en la enseñanza y educación española. | Con un IDH de 0.952, Francia ocupa el puesto No. 10 del ranking mundial. Su nivel de analfabetismo es bajo respecto a su población (solo 1 %) y cuenta con un nivel alto de educación. | Italia ocupa el puesto No. 20 del ranking mundial con un IDH de 0.941. En este país, el nivel educacional es alto y de acceso a casi toda la población, por lo que el índice de analfabetismo e ignorancia es reducido (2 %) y ha permitido a la mano de obra especializarse. |
| - Grado de internacionalización | En los países de la Unión Europea en general, existe un alto grado de internacionalización. Debido a las condiciones óptimas que presta este bloque comercial para la fácil movilidad de mano de obra y fuerza laboral especializada, los países miembros pueden acceder rápidamente y sin barreras a mano de obra extranjera y calificada. | | |
| - Conocimiento | Como se mencionó anteriormente, las principales cadenas distribuidoras de productos similares al paté de alcachofa se han posicionado en toda la Unión Europea. Además, muchos de estos productos no solo son comercializados sino también elaborados en | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | estos países por empresas multinacionales (ej. NESTLE, KRAFT). Por esta razón, el conocimiento sobre la elaboración y comercialización de productos alimentarios es similar en todo el bloque europeo. | | |
| 5. Aspectos generales Sector | | | |
| - Gremios privados o mixtos - Entidades gubernamentales | - Asociación Multisectorial de Empresas (AMEC) - Club de Exportadores e Inversores Españoles - Federación Española de Asociaciones de Productores y Exportadores de frutas y Hortalizas (FEPEX) - Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) | - Organizaciones Comunes de Mercado (OCM) - Fondo Europeo de Orientación y Garantía agrícola (FEOGA) - Ministerio de Economía y Finanzas - Agencia Francesa de Normalización (AFNOR) - Mercados de Interés Nacional (M.I.N.) | - Instituto Nacional para el Comercio Exterior (ICE) - Agencia Italiana de las Aduanas - Instituto para servicios asegurativos del comercio exterior (ISACE) - Asociación Italiana para el Comercio Exterior (AICEBIZ) - Ministerio de la Industria (Minindustria) |
| - Ferias sectoriales | - Alimentaria (sector alimentos, tipo profesional, el mes de marzo en años pares, Barcelona, www.feriasalimentarias.com) - FICEX: Feria Iberoamericana de Comercio Exterior (multisectorial, para profesionales y público, en diciembre, Madrid, www.ficex.es) | - SIRHA (Salón Internacional de Alimentos, Hotelaría y Catering; bianual, Lyon) - IPA – EMBALLAGE (Salón Internacional de Procesos para la Industria Alimentaria; bianual, París) | - MIA (Muestra internacional de la alimentación fuera del hogar; anual, Rimini) - SANA (Salón internacional de la alimentación natural, salud y medio ambiente; anual, Bologna) - CIBUS (Salón Internacional de la alimentación; bianual, Parma) |
| - Comercio exterior: importaciones (origen, volumen) Exportaciones (destino, volumen) | Importaciones: Productos Hortofrutícolas Miles EUR - Argentina 894.287 - Brasil 707.385 - Francia 538.131 Sector alimentos 287.812,60 miles EUR 93.6 % total Exportaciones: Productos Hortofrutícolas Miles EUR - Francia 1.616.786 - Alemania 1.453.712 - R. Unido 967.532 Sector alimentos 29.182,56 miles EUR 17.9 % total | Importaciones: Hortalizas (miles EUR) 444.831 0.35 % total Preparaciones de hortalizas y frutas (miles EUR) 271.014 0.21 % total Preparaciones alimenticias (miles EUR) 130.976 0.10 % total Total productos importados (miles EUR) 127.717.123 100 % total Exportaciones: Hortalizas (miles EUR) 185.469 0.13 % total Preparaciones de hortalizas y frutas (miles EUR) 186.110 0.13 % total Preparaciones alimenticias (miles EUR) 557.367 0.13 % total Total productos exportados (miles EUR) 141.510.492 100 % total | Importaciones: Miles EUR - Alemania 35.621 - Francia 31.660 - EEUU 21.971 Exportaciones: Miles EUR - Alemania 45.857 - Francia 28.692 - Holanda 14.807 |

| | | | |
|--|--|--|--|
| 6. Mercado minorista y mayorista | | | |
| 6.1. Consumidor | | | |
| - Nivel de concentración de población urbana | La densidad demográfica es de 82.7 habitantes por kilómetro cuadrado. La mayor densidad de población se concentra en la Comunidad de Madrid, seguida por el País Vasco, las Islas Canarias, Cataluña, Islas Baleares y la Comunidad Valenciana. La menor densidad se encuentra en Castilla-La Mancha, seguida por Aragón, Extremadura y Castilla-León, con menos de 30 habitantes por kilómetro cuadrado. Es destacable en los últimos años la prominencia del sector urbano, en la medida que cerca del 77% de la población reside en las ciudades. | Francia tiene una densidad de 107 habitantes por kilómetro cuadrado, un número superior al de España considerando que posee mayor población así como superficie. La tendencia en los últimos años ha consistido en el traslado de la población de zonas rurales hacia las zonas urbanas, debido a la fuerza que ha ido ganando el sector industrial frente al agrícola (aunque la rama agrícola francesa sigue teniendo gran importancia y fuerza en Europa Occidental). | Italia es un país de alta concentración de población urbana, debido a dos regiones principales. Milán es considerada la segunda ciudad en el mundo (tras NY), congregando una gran fuerza industrial así como de enseñanza y educación. Otra región importante es La Lombardia, en la cual se vive una situación similar a la de Milán aunque en menor medida. |
| - Nivel de lealtad | En los tres países la situación es similar. Los consumidores tienen alto poder adquisitivo, tendencia al consumo de lo natural, responsable ante la sociedad y con valor nutricional, además de contar con variedad de productos en el campo alimenticio por lo que el nivel de lealtad es bajo o en todo caso no es fácil de conseguirlo. | | |
| Nivel de incursión de la mujer en aspectos laborales | "En los últimos 30 años, el 75% de los españoles que ingresaron en el mercado laboral fueron mujeres, lo que supone un total de 4,4 millones de nuevas trabajadoras." ⁵ Actualmente, el 42.3 % de la población económicamente activa española se constituye por mujeres. | Francia, país del primer mundo e industrializado, cuenta con un alto nivel de incursión de la mujer en aspectos laborales, oscilando esta cifra entre el 42 y 48 % del total de la población francesa activa en la economía. | Italia, país también industrializado y considerado potencia dentro del bloque europeo, vive las mismas condiciones respecto a la fuerza laboral femenina que lo que ocurre en Francia. |
| 6.2. Competencia | | | |
| - Normas Ambientales | <ul style="list-style-type: none"> - Régimen de comercio de derechos de emisión de la UE (emisiones de gases de efecto invernadero) - Gestión de residuos (reciclaje y re utilización) - Diseño ecológico de productos que utilizan energía (eficiencia en consumo de energía) | | |

⁵ <http://www.20minutos.es/noticia/338140/0/trabajadores/mujeres/estudio/>

| | |
|--|--|
| - Cadenas de Almacenes | En la Comunidad Europea, las grandes cadenas de tiendas de alimentos y supermercados son aquellos que dominan la distribución de productos alimentarios entre los países miembros. Los principales nombres se han mencionado en puntos anteriores como: Carrefour, El Corte Inglés, LIDL. |
| - Mercados tradicionales | Como se ha mencionado, las grandes cadenas de tiendas de alimentos y supermercados están altamente posicionados en los países de la Comunidad Europea, siendo estos los principales mercados tradicionales (LIDL no entra en este grupo pues es una nueva cadena de tiendas de descuentos) |
| - Potencial de desarrollo | Una vez más, en los países de este análisis vuelven a ser las tiendas alimentarias y supermercados los lugares donde se presenta la oportunidad de desarrollo para este producto, pues son cadenas que se convierten en clientes para empresas nuevas con productos innovadores y de valor agregado. |
| - Nivel de penetración en el mercado de firmas multinacionales | Existe un alto nivel de penetración de firmas multinacionales en los países miembros de la Unión Europea, en base a ciertos gustos y tendencias similares en los consumidores pero principalmente debido a la facilidad de penetración por las pocas barreras comerciales dentro de este bloque. |

Elaborado por: Autor

Fuentes: <http://www.mtas.es/es/publica/revista/numeros/55/Est04.pdf>

<http://www.ec.europa.eu>

<http://fiab2008.fiab.es/es/industria.asp>

<http://fiab2008.fiab.es/pdfs/1002.pdf>

www.funcas.ceca.es/descargarArchivo.asp?id=1 –

<http://www.20minutos.es/noticia/338140/0/trabajadores/mujeres/estudio/>

<http://fiab2008.fiab.es/pdfs/1002.pdf>

<http://www.euroresidentes.com/Blogs/alimentacion/2005/02/la-industria-alimentaria-espaola-y-la.html>

http://es.encarta.msn.com/fact_631504788/Italia.html

http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/horti/2003_es.pdf

<http://www.feriasalimentarias.com/>

Informes de plan de exportación de la CORPEI

3.5.3. ANÁLISIS COMPETITIVO SECTORIAL INTERNACIONAL

| Variables | Mercado Objetivo España | Mercado Alternativo Francia | Mercado Alternativo Italia |
|--|---|--------------------------------|-------------------------------|
| Amenazas | | | |
| - Perspectiva Financiera | El euro es una moneda más sólida que el dólar, lo que permite a los países de la Unión Europea importar más barato mientras que a las empresas ecuatorianas (que trabajan con dólares) les resulta más caro exportar a Europa. | | |
| - Perspectiva cliente | Como se mencionó anteriormente, los clientes en Europa son consumidores de alto poder adquisitivo pero con demandas rigurosas, especialmente en el campo de la alimentación con conciencia social. Al existir la diversidad de productos sustitutos para este producto, estas condiciones y características de los consumidores se pueden tornar en una amenaza para el exportador. | | |
| - Perspectiva proceso interno | La amenaza radica en que existe una gran facilidad de copia de procesos de una empresa exitosa con un producto innovador, y que puede difundirse con mayor rapidez en un bloque de países sin barreras comerciales. | | |
| - Perspectiva de aprendizaje crecimiento | No solo que el nivel de aprendizaje de empresas europeas es mucho mayor que empresas latinoamericanas, sino también existe la gran amenaza de empresas locales con mejores economías, tecnología y capacidad para igualar, producir y mejorar un producto que ingrese a sus mercados. | | |
| Oportunidades | | | |
| - Perspectiva Financiera | A pesar del tipo de cambio, factor en cierto modo negativo para exportadores ecuatorianos, la Comunidad Europea es un bloque comercial extremadamente sólido y en ascenso lo que, en cierta forma, asegura la oportunidad de rentabilidad al exportar un producto de calidad e imagen a este grupo de países con la posibilidad de expansión hacia otros mercados. | | |
| - Perspectiva cliente | Una gran oportunidad radica en que clientes intermedios, es decir las cadenas de alimentos y supermercados, debido a que están dispuestos a recibir nuevos productos para aumentar su diversidad, ya que el consumidor europeo busca productos nuevos y diferentes. Esta situación genera una ventaja importante al poder entrar al mercado sin mayores barreras frente a la competencia. | | |
| - Perspectiva proceso interno | En el proceso interno, la gran oportunidad radica en la movilidad de recursos y factores que permite un bloque comercial como la Unión Europea, pues es el escenario ideal para que una empresa extranjera pueda buscar una integración y ser auto proveedora. | | |
| - Perspectiva de aprendizaje crecimiento | El avance que ha logrado la Comunidad Europea como grupo, donde los países con mayor desarrollo han impulsado al resto a la competitividad, da lugar a un mercado exigente pero donde existen claras oportunidades de aprendizaje, mejora continua e innovación. | | |

Elaborado por: Autor

3.5.4. SÍNTESIS DEL MERCADO OBJETIVO A NIVEL MACRO Y MICRO

| Estudio de la empresa | Análisis macro mercado objetivo | Análisis micro sectorial mercado objetivo - demanda | |
|--|---|--|---|
| <p>Conocimiento del sector en el Ecuador</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del sector 2. Aumento de la producción 3. Aumento de las exportaciones 4. Aumento de productos no tradicionales 5. Incremento de industria manufacturera | <p>Estabilidad política España</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. País del primer mundo 2. Régimen democrático estable 3. Miembro de un grupo muy sólido de países 4. Bajo riesgo país | <p>Análisis del sector aplicado al producto nicho de mercado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cliente con poder adquisitivo 2. Cultura con responsabilidad social 3. Importancia a la salud y nutrición | <p>Ferias y misiones comerciales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) 2. Corporación proyecto de exportaciones no tradicionales (PROEXANT) |
| <p>Conocimiento y estudio del producto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De gran calidad 2. Buena textura 3. Excelente sabor 4. Alto contenido nutricional 5. La presentación debe estar a la altura de productos sustitutos locales | <p>Estabilidad macroeconómica en España</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Baja tasa de inflación 2. Alto poder adquisitivo 3. Moneda estable y fuerte 4. Miembro de un sólido bloque comercial | <p>Estructura competitiva del sector</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayoritas 2. Supermercados 3. Cadenas de tiendas de alimentos | <p>Gremios y entidades gubernamentales de apoyo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Federación Nacional de Exportadores (FEDEXPOR) 2. Ecuador Exporta - CORPEI |
| <p>Selección de mercados internacionales potenciales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. España 2. Francia 3. Italia | <p>Políticas y reglamentación de inversión extranjera</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Legalidad de fondos 2. Migrantes 3. Destino de la inversión | <p>Aspectos de distribución física internacional y logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costos impositivos de exportación 2. Desaduanización 3. Fondo de garantía 4. Transporte marítimo | <p>Estudios de potenciales contactos sectoriales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. NESTLE ESPAÑA SA 2. JUVER ALIMENTACION SA 3. SUCESORES DE LUIS CREMADES SA |
| | <p>Aspectos legales tributarios y arancelarios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leyes anti dumping 2. Arancel común a países terceros 3. Regulaciones sanitarias y fitosanitarias 4. Certificación ambiental y de gobierno | | |
| | <p>Cultura del negocio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto complementario en comidas gourmet y de alta cocina 2. Precios altos | | |
| | | <p>Perspectivas sector y estrategias de penetración al mercado internacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sector estable con perspectivas de crecimiento 2. Sector altamente competitivo 3. Países posicionados a nivel internacional 4. Diversificación de mercados 5. Desarrollo de producto 6. Innovación en presentaciones 7. Publicidad y promoción | |

Elaborado por: Autor

Fuente: Visión, Universidad de la Sabana, Bogotá - Colombia, 2003.

3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizará a través de entrevistas a expertos y fuentes secundarias.

3.6.1. ENTREVISTAS A EXPERTOS

3.6.1.1. OBJETIVOS

Objetivo General

- Conocer la apreciación y conocimientos sobre producción del paté de alcachofa y la oportunidad existente para este plan de negocio.

Objetivos Específicos

- Conocer el procedimiento para convertir los insumos en la materia a ser procesada.
- Determinar los procesos térmicos necesarios para que el producto cumpla con los estándares de calidad requeridos.
- Establecer componentes adicionales que el producto requiere para convertirse en un producto terminado con éxito.
- Conocer sobre la durabilidad que productos de este estilo pueden tener, dependiendo de los procesos a los que han sido sometidos.
- Determinar la opinión del experto en cuanto al producto y sus posibilidades de exportación.

3.6.1.2. METODOLOGÍA

La primera entrevista fue realizada a la Dra. Jenny Ruales, por su conocimiento sobre ingeniería y producción de alimentos. La segunda entrevista se realizó al analista de mercados, Econ. Robinson Pánchez Jara, de la oficina económica y comercial de la Embajada de España. Se elaboraron preguntas pertinentes para la investigación. Con el material listo y una cita pactada, se procede a realizar la entrevista siendo ésta almacenada en un medio de reproducción.

Las entrevistas completas se encuentran en el **Anexo 2**.

3.6.1.3. RESULTADOS

Como principal resultado, se obtuvo información que evidencia la posibilidad física de realizar el paté de alcachofa. Además, se dieron a conocer los procesos necesarios para obtener un producto que cumpla normas de salubridad y mantenga el contenido nutricional de la hortaliza. Se evidenció también que no es necesario incluir procesos de alta tecnología en la producción. Finalmente, la experta explicó que un producto de esta naturaleza puede durar en perchas de supermercados como mínimo dos años.

El experto Pánchez Jara, expresó su apreciación sobre el producto, indicando que es nuevo e inexistente en los mercados europeos. Además, su opinión favorable explicando que con promoción y posicionamiento adecuados, existe una excelente oportunidad de negocio con grandes expectativas de crecimiento, no sólo del mercado español sino de la Unión Europea en general, pues explica que las condiciones de entrada como de mercado son similares. El economista mencionó la gran acogida que tienen los productos a base de materia agrícola en España y mencionó la ventaja de exportar con arancel cero debido a la ratificación del sistema de preferencias generalizadas hasta el 2011.

3.6.1.4. CONCLUSIONES

Respecto a la primera entrevista, se puede concluir que la elaboración de paté de alcachofa es posible en este país y no requiere de procesos altamente costosos ni maquinaria de costo elevado. Es un producto atractivo y de gran durabilidad que, a pesar de los procesos térmicos necesarios para su producción, mantiene su contenido nutricional, aspecto importante en la presentación del producto. Además, los componentes necesarios para estabilizar al paté y brindar una textura y sabor adecuados no son costosos y existen en el mercado local, al igual que personal calificado para el manejo de los procesos productivos.

En cuanto a la segunda entrevista, se puede concluir que el producto es nuevo y atractivo para los mercados europeos. La tendencia indica la aceptación de productos a base de materia agrícola en un mercado europeo que, por ser un bloque comercial, presenta la posibilidad de una expansión considerable con una promoción y posicionamiento adecuados.

3.6.2. FUENTES SECUNDARIAS

3.6.2.1. OBJETIVOS

Objetivo General

Obtener información que permita determinar la viabilidad de exportar el producto a mercados internacionales.

Objetivos Específicos

- Seleccionar los mercados posibles para realizar la exportación
- Conocer los mercados potenciales y sus características
- Determinar los componentes de cada mercado como canales de distribución, posibilidades de promoción, entre otros.
- Conocer los gustos y preferencias de los consumidores

3.6.2.2. METODOLOGÍA

Se realiza la investigación a través de centros de información comerciales y gubernamentales, principalmente a través del Internet. Tras obtener la información, se procede a analizarla y resumirla utilizándola como fuente.

3.6.2.3. RESULTADOS

La investigación secundaria dio como resultados la conveniencia de exportar el producto a la Unión Europea, basándose principalmente en el poder adquisitivo de sus consumidores, sus preferencias por productos naturales y nutritivos y la posibilidad de un mercado de excelente crecimiento al ser un bloque comercial con iguales barreras de entrada, requisitos de exportación y condiciones homogéneas.

Los gustos del consumidor y la oportunidad de promocionar el producto e ingresar en otros países, indica que las mejores alternativas de mercado son España, Francia e Italia.

3.6.2.4. CONCLUSION

La Unión Europea es un mercado de gran atractivo para un producto nuevo, natural y exótico como el paté de alcachofa. Los mercados potenciales en un inicio serán España, Francia e Italia, debido a que están familiarizados con el consumo de la alcachofa, tienen un alto poder adquisitivo y comparten canales de distribución, de modo que la conexión con los mismos de un país a otro sea rápida y sencilla. Además, son países que promueven ferias y degustaciones internacionales de alimentos, medio importante para la promoción del producto.

3.7. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La investigación sobre el entorno dio a conocer que el sector de alimentos en este país es de importancia, no solo entre la rama agrícola sino también en productos manufacturados. Los productos que requieren poca tecnología en sus procesos tienen mayor éxito debido a la falta de inversión en el Ecuador y a que países desarrollados prefieren importar alimentos de bajo costo y alto contenido nutricional. La industria de alimentos a base de hortalizas tiene gran acogida en los mercados internacionales, debido justamente a los bajos precios de los productos y a su aporte a la salud. El negocio como tal se ve influenciado en forma positiva, debido a los incrementos en créditos a las pequeñas y medianas empresas, políticas de comercio favorables hacia la exportación, mercados amplios compuestos por consumidores de alto poder adquisitivo y preocupación por los alimentos que consumen y sus contenidos, entre otros.

Por otra parte, la investigación indica que el producto físico es posible de producirlo y que existen los medios apropiados para promocionarlo, que existe la cultura y educación de los consumidores y la capacidad de compra. Debido a sus características, realidad microeconómica y población, los países seleccionados son España, Francia e Italia. Se ha manifestado la clara oportunidad de exportar el paté de alcachofa a estos mercados por sus condiciones, interés en este tipo de productos y homogeneidad en cuanto a barreras de ingreso y trámites en aspectos legales.

CAPÍTULO IV: ELABORACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN

Tras el análisis del entorno y la inteligencia de mercados, se ha podido observar la situación favorable para la idea de negocio. Este capítulo tiene como propósito establecer las bases y definir el direccionamiento estratégico para la empresa que llevará esta oportunidad a la práctica.

4.1. NOMBRE DE LA EMPRESA

La empresa será constituida como persona jurídica. El nombre de la empresa, escogido y asignado por el autor, es ECUANATURA, que indica la elaboración de productos ecuatorianos, orgánicos y naturales.

4.2. FORMULACIÓN DE LOS VALORES INSTITUCIONALES

- Calidad: ofrecer un producto de calidad y mejora continua con contenido nutricional.
- Integridad: cumplimiento riguroso de todo tipo de característica ofrecida en el producto, ya sea en su etiquetado, promoción o publicidad.
- Responsabilidad: trato justo a trabajadores brindándoles un ambiente laboral seguro y desafiante, práctica de comercio justo y responsabilidad social.
- Normas: cumplimiento de normas para ingresar a la Unión Europea, en aspectos ambientales, sanitarios, fitosanitarios, etc.

4.3. PROPÓSITO EMPRESARIAL

Ofrecer productos naturales de calidad, que satisfagan las necesidades y gustos de sabor y nutrición de los consumidores, generando en ellos la confianza de una empresa que brinda salud y responsabilidad social.

4.4. VISIÓN

Ecuanatura busca, en un plazo de diez años, su posicionamiento en los mercados de Europa, elaborando productos naturales para los amantes de alimentos sanos y nutritivos.

4.5. MISIÓN

Elaborar productos naturales, con altos contenidos nutricionales, satisfaciendo los estándares internacionales de calidad, con responsabilidad social y personal calificado y comprometido.

4.6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS GLOBALES, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

A continuación, se definen los objetivos de la empresa por cada área, junto con las estrategias para lograrlos y las políticas a cumplirse en cada caso:

| Área de producción | | | |
|--|--------------|---|--|
| OBJETIVOS | PLAZO | ESTRATEGIAS FUNCIONALES | POLÍTICAS |
| Obtener certificaciones internacional para exportar a la Comunidad Europea | 1 año | <ul style="list-style-type: none"> Investigar, estudiar y conocer los requisitos y procedimientos para la obtención de certificaciones. Cumplir los requisitos y llevar a cabo con éxito los procedimientos especificados. | <ul style="list-style-type: none"> Control permanente de las certificaciones de la empresa y estudio periódico de actualizaciones y nuevas certificaciones. |
| Establecer seguridad industrial en el área de producción | 1 año | <ul style="list-style-type: none"> Comunicar a los trabajadores las normas y procedimientos de seguridad en los procesos de producción. Realizar talleres y simulacros para capacitar al personal en el ámbito de la seguridad en planta. | <ul style="list-style-type: none"> Cuidados y prevenciones en la planta de producción. Normas de uniformes y trajes para evitar contaminaciones. |
| Mantener y mejorar la calidad de los productos | 5 años | <ul style="list-style-type: none"> Adquirir insumos de la mejor calidad a través de proveedores responsables y puntuales. Controlar y regular los procesos productivos generando retroalimentación para la mejora continua. | <ul style="list-style-type: none"> Motivar a los trabajadores para incentivar su compromiso con la empresa y sus valores institucionales. |
| Innovar constantemente y crear nuevos productos. | 5 años | <ul style="list-style-type: none"> Investigación y desarrollo constantes en la industria de alimentos naturales nutricionales. Contar con la tecnología necesaria para realizar los procesos productivos de forma óptima. | <ul style="list-style-type: none"> Dar prioridad a la calidad de los productos y a la salud. Comunicar la política de calidad total al personal. |
| Área financiera | | | |
| Apalancar la empresa al 30%. | 3 años | <ul style="list-style-type: none"> Investigar y conocer a las entidades financieras locales. Seleccionar aquella que brinde la mejor opción de endeudamiento en cuanto a tasa de interés y plazo. | <ul style="list-style-type: none"> Realizar un control del apalancamiento de la empresa cada cuatrimestre. |
| Destinar el 10 % de las utilidades anuales para mejorar el área productiva | 5 años | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación constante con la gerencia de producción para conocer sus debilidades y necesidades. | |

| | | | |
|--|--------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • De ser necesario, compra de maquinaria apropiada para los procesos productivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Pago de tributación y servicios de proveedores en forma puntual. |
| Destinar el 10 % de las utilidades anuales para el área de marketing | 5 años | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación constante con la gerencia de marketing para conocer sus debilidades y necesidades. • Investigación continua acerca de nuevas formas y tendencias de publicidad y promoción y sus costos. | |
| Destinar el 2 % de las utilidades anuales para aumentar la investigación y el desarrollo | 5 años | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación constante con esta área para conocer sus avances, proyectos y oportunidades. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de estados financieros anualmente y presentación de informes cada trimestre. Información veraz y transparente manejo de la misma. |
| Área de Marketing | | | |
| Incrementar las ventas ingresando en los mercados de Francia e Italia. | 5 años | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los contactos necesarios para establecer líneas y métodos de comunicación efectivos para lograr comercializar el producto en los diferentes mercados. • Determinar los factores que determinan los gustos y preferencias de los consumidores en los países destino para elaborar con éxito la promoción adecuada para posicionar el producto. • Participar en ferias internacionales de alimentos y gastronómicas para dar a conocer el producto. | <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de cobertura, o no, de viajes y viáticos a los países destino. • Normas a seguir en el establecimiento de conexiones en el exterior. • Almuerzos y cenas de negocios. • Políticas éticas en la publicidad y promoción del producto. |
| Ampliar la distribución al ingresar en los mercados de Italia y Francia con los canales de distribución seleccionados y otros. | 5 años | <ul style="list-style-type: none"> • Investigar y conocer nuevos canales de distribución en los mercados objetivo. • Establecer negociaciones y contratos con las cadenas de canales ya seleccionados para utilizarlos en los mercados objetivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Control permanente de la situación de los canales de distribución existentes. • Mantener política de puntualidad y transparencia con nuevos canales de distribución. |
| Incrementar la participación de mercado al ingresar en los mercados francés e italiano. | 5 años | <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la demanda de los mercados • Conocer la oferta de los mercados • Conocer las estrategias de las empresas líderes de los mercados | <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y publicidad constantes sobre la imagen de la empresa. • Campañas de comunicación de la responsabilidad social con que cumple la empresa. • Encuestas de satisfacción de los clientes tras la compra de los productos de la empresa. |

| Área administrativa y de recursos humanos | | | |
|--|--------|--|--|
| Establecer un ambiente laboral competitivo y desafiante | 5 años | <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar personal calificado para los puestos de trabajo. • Capacitación permanente • Motivación con tareas alentadoras y exigentes | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Promover el crecimiento del empleado tanto en lo profesional como en lo humano y personal. • Práctica de comercio justo. |
| Lograr una comunicación integral entre todas las áreas de la empresa | | <ul style="list-style-type: none"> • Definir los procedimientos para realizar la comunicación entre departamentos. • Alentar y motivar a los empleados a comunicar sus necesidades y requerimientos. | |

Elaborado por: Autor

4.7. CADENA DE VALOR

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|
| ACTIVIDADES DE APOYO | Recursos Humanos | | | | |
| | Selección de personal calificado para las distintas áreas de la empresa, capacitación, solución de problemas, incentivo para una comunicación integral, optimizar el ambiente laboral. | | | | |
| | Finanzas | | | | |
| Brinda la información financiera y contable necesaria para la toma de decisiones. Planifica y organiza la reinversión de las utilidades para mejorar las áreas principales de la empresa. Cumple con los pagos tributarios y gastos de la empresa en forma puntual y transparente. | | | | | |
| Investigación y Desarrollo | | | | | |
| Estudio de nuevas tecnologías y preparación de proyectos para innovación y creación de nuevos productos. | | | | | |
| ACTIVIDADES PRINCIPALES | Logística de entrada | Producción | Logística de salida | Márketing y ventas | Servicio al cliente |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materiales necesarios para la transformación, almacenamiento y envasado. • Selección de proveedores y recepción de insumos. • Almacenamiento de la materia prima. | <ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de insumos • Trituración de corazones de alcachofa • Agregar componentes estabilizantes • Procesos térmicos de pasteurización • Agregar condimentos • Envasar el producto • Almacenamiento en cuartos fríos y bodegas | <ul style="list-style-type: none"> • Colocar el producto en transporte designado • Transportación del producto a puerto de embarque • Descargar el producto del transporte a la borda del barco | <ul style="list-style-type: none"> • Comercialización en el país de destino • Promoción del producto | <ul style="list-style-type: none"> • Reposición del producto en caso de daños o inconvenientes • Seguimiento al cliente tras realizar la compra |

Elaborado por: Autor

4.7.1. ACTIVIDADES PRINCIPALES

4.7.1.1. LOGÍSTICA DE ENTRADA

Tras la revisión de inventarios, se conocerán los insumos necesarios para la producción planificada según la proyección de ventas estimada. Se deberá seleccionar a los proveedores de mayor conveniencia en cuanto a calidad de materia prima, costos, crédito, etc., y se dará paso a la compra de los insumos (alcachofas, condimentos, edulcorantes, aditivos). Las plantas se obtendrán de proveedores nacionales puesto que el Ecuador cuenta con zonas andinas de cultivo exitoso de la hortaliza. Finalmente, es necesario adquirir materiales para el envase y almacenamiento; esto incluye, recipientes plásticos, etiquetas, fundas de polietileno, entre otros.

4.7.1.2. PRODUCCIÓN

El proceso productivo inicia con la selección de la materia prima de mejor calidad, cumpliendo siempre con las políticas y valores institucionales. Tras el aseo correspondiente de las alcachofas escogidas, se procede a triturar sus corazones obteniendo una consistencia de pasta. Inmediatamente, se colocan los aditivos y estabilizantes necesarios para luego proceder al proceso de pasteurización. Finalmente, se mezcla el producto en proceso con los condimentos y especias para continuar con el envasado del producto terminado y su respectivo almacenamiento en cuartos fríos y en bodegas, según se ha planificado.

4.7.1.3. LOGÍSTICA DE SALIDA

Tras seleccionar el transporte físico, se debe cargar la mercadería en el mismo y proceder a transportar el producto hasta el puerto de embarque. Una vez allí, se procede a descargar la mercancía en la borda del barco. Cabe recordar que la compañía realizará la exportación bajo el incoterm FOB, lo que indica su responsabilidad hasta que el producto se encuentra en la borda del barco en el puerto de embarque.

4.7.1.4. MÁRKETING Y VENTAS

En cuanto a la distribución, el principal canal serán los supermercados y cadenas de tiendas de alimentos. En este caso, el transporte correrá por cuenta de la empresa hasta la borda del barco de destino (FOB) y la tarea de esta área será realizar los vínculos, selección y negociaciones con estos locales comerciales. Respecto a la promoción, será importante la presencia de la empresa en las ferias de alimentación para dar a conocer al producto y sus características.

4.7.1.5. SERVICIO AL CLIENTE

Seguimiento de la compra del producto para ofrecer cualquier tipo de asistencia al cliente y garantizar su satisfacción, además de recibir información del mismo sobre su experiencia para generar la retroalimentación dentro de la compañía.

4.7.2. ACTIVIDADES DE APOYO

4.7.2.1. RECURSOS HUMANOS

Esta área será la encargada de brindar un apoyo general al resto de áreas de la empresa en la administración del recurso humano. El departamento de recursos humanos tendrá la tarea de reclutar y seleccionar a un grupo de empleados que cumplan con el perfil requerido para desempeñar las actividades específicas de cada puesto de trabajo. Asimismo, tendrá que planificar y organizar la distribución del personal entre las distintas áreas de la empresa, según cada una lo requiera. Además, es función de este departamento promover y lograr la comunicación integral en la empresa, de modo que se conozcan las necesidades y deficiencias de los empleados en forma oportuna para realizar la capacitación pertinente. Igualmente, esta área se encargará de mejorar constantemente el ambiente laboral, asegurando que el mismo sea seguro y agradable, desafiante y comprometedor.

4.7.2.2. FINANZAS

El área de finanzas brindará a la empresa apoyo mediante la elaboración y presentación de estados e informes financieros y contables, de manera que los departamentos y la gerencia puedan conocer la situación económica de la empresa y trabajar en conjunto, alineados bajo los mismos objetivos corporativos financieros. También, el departamento financiero se encargará de planificar y administrar la reinversión de las utilidades para mejorar y optimizar las distintas áreas que lo requieran como producción, marketing, investigación y desarrollo. Finalmente, esta área tendrá la responsabilidad de realizar los pagos tributarios y cancelación de gastos, de manera eficiente y puntual, evitando complicaciones con el Estado, proveedores, etc., y manteniendo siempre limpia e íntegra la imagen de la empresa.

4.7.2.3. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Este departamento tendrá la tarea de realizar estudios sobre nuevas tendencias y tecnología, procesos y métodos, que permitan la innovación constante de los productos de la empresa, así como la elaboración de nuevos productos que permitan el crecimiento y fortalecimiento de Ecuorgánico en los mercados.

4.8. ESCALA ESTRATÉGICA

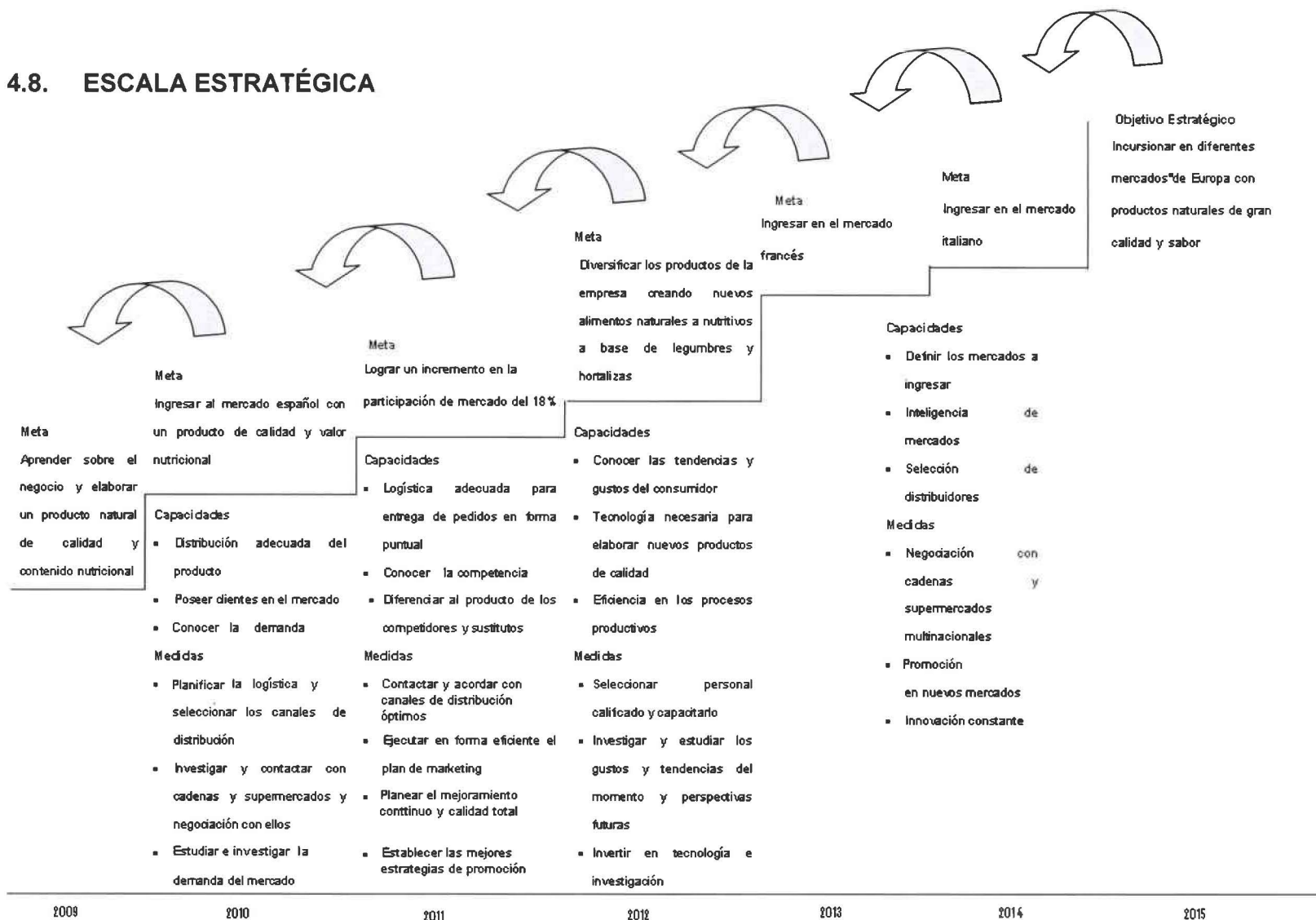


Gráfico 4.1.
Elaborado por: Autor

La escala estratégica muestra, en un plazo de cinco años, el objetivo estratégico que la empresa busca alcanzar. Para lograrlo, se han especificado, año a año, las metas para ir logrando por pasos la consecución de aquel objetivo, especificando las capacidades y medidas necesarias para llegar a las metas señaladas.

4.8.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO

Para el año 2015, ingresar en los mercados europeos, ofreciendo una variedad de productos naturales, nutritivos y exquisitos, cumpliendo siempre la premisa de Ecuorgánico de la calidad ante todo y el cuidado de la salud. Para llegar a este objetivo, se plantean a continuación las metas por año para la compañía.

4.8.2. META AÑO 2009

En este año de inicio para la organización, la meta es investigar, aprender y conocer sobre el negocio. Posteriormente, lograr la elaboración exitosa de paté de alcachofa que posea gran sabor y agradable textura, con gran contenido nutricional en pro de la salud de los consumidores y con la más alta calidad.

4.8.3. META AÑO 2010

Tras el transcurso del primer año de operaciones de la empresa, la meta será el introducir el producto en el mercado objetivo, es decir España. Para ello, es necesario que la organización conozca la demanda del mercado y los canales de distribución para poder alcanzar la meta en forma satisfactoria. También es importante la participación en ferias alimenticias y gastronómicas para dar a conocer el producto.

4.8.4. META AÑO 2011

En el segundo año, se buscará aumentar la participación de la empresa en el mercado español en 18%. Para ello, se deberá contar con una logística

adecuada, conocer a la competencia y mantener la diferenciación del producto a través del mejoramiento continuo y la calidad total

4.8.5. META AÑO 2012

Para este año, la meta es la diversificación de los productos. Una vez dominada la producción del paté de alcachofa y la comercialización del mismo, la compañía podrá aplicar sus conocimientos para elaborar nuevos productos a base de hortalizas y legumbres, manteniendo siempre el aporte nutritivo de las materias primas y dando prioridad a calidad de los productos. Para ello, la organización necesitará conocer los gustos y tendencias en la industria alimenticia y contar con la tecnología adecuada para la elaboración de los productos.

4.8.6. META AÑO 2013

Tras la diversificación de los productos, la empresa podrá aprovechar sus conocimientos sobre la comercialización en el mercado español, para acceder al mercado francés, tomando en cuenta que los requisitos y documentos son los mismos que en España y haciendo valer la imagen corporativa de una empresa que valora la calidad de sus productos y cuida la salud de los consumidores con responsabilidad social.

4.8.7. META AÑO 2014

Al igual que en la meta anterior, la empresa buscará ingresar en el mercado italiano basándose en su conocimiento de los mercados europeos y mejorando aquello que en los mercados anteriores fue una debilidad.

4.9. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

4.9.1. CULTURA

La cultura de la organización inicia con la comunicación abierta e integral en toda la empresa, entre departamentos e internamente en cada uno de ellos, de arriba hacia abajo y viceversa, dando lugar no solo a temas laborales sino también a lo personal. También, es destacable la motivación constante para

generar un ambiente de trabajo desafiante y comprometedor, exigente y que permita al empleado la superación profesional y personal.

4.9.2. ESTRUCTURA

La organización se divide en cuatro áreas de trabajo: producción, marketing, finanzas y recursos humanos. Además, existen departamentos de apoyo como el de investigación y desarrollo o el de servicio al cliente. La estructura de la empresa es horizontal, es decir que existe la conexión y comunicación entre todos los empleados con supervisores y gerentes de cada departamento y entre áreas.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

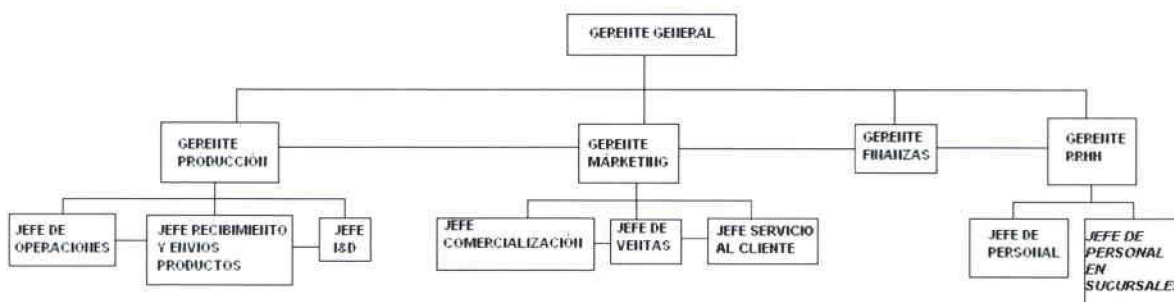


Gráfico 4.2.

Elaborado por: Autor

4.9.2.1. RECURSOS HUMANOS

Esta área manejará la selección y capacitación de personal calificado y distribución del mismo entre el resto de áreas de la compañía. Motivación del mismo para lograr el compromiso de los empleados con la empresa. Trabajar por un ambiente laboral seguro y agradable, exigente y que permita la comunicación y el crecimiento integral de los trabajadores.

4.9.2.2. FINANZAS

Este departamento tiene como tareas la reinversión y distribución de las utilidades, el pago de impuestos y facturas de gastos y la elaboración y presentación de informes y estados financieros y contables.

4.9.2.3. PRODUCCIÓN

Este departamento debe planificar y seleccionar los insumos para la producción, realizar los procesos de transformación, el envase y almacenamiento del producto terminado.

PROCESO DE CONVERSIÓN

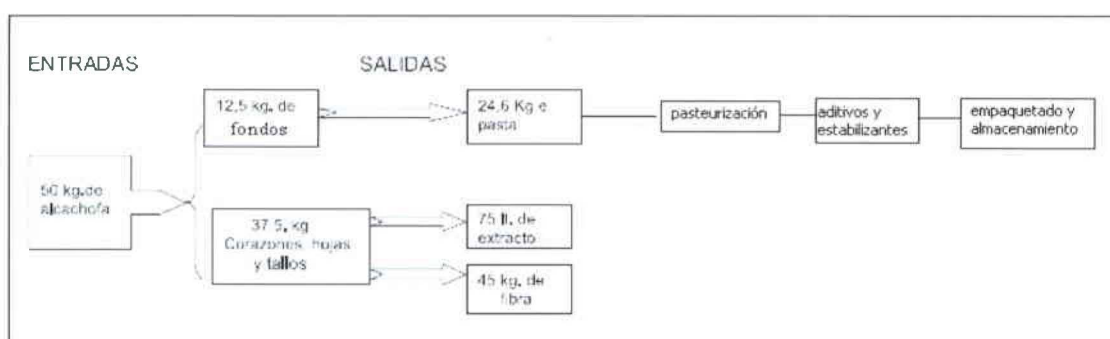


Gráfico 4.3.

Elaborado por: scielo.org

Fuente: <http://www.scielo.org.pe/pdf/id/v11n1/a06v11n1.pdf>

Para complementar la información sobre la conversión de la materia prima ver **Anexo 3**.

4.9.2.4. MARKETING

En esta área se realiza el estudio de nuevos mercados, demanda, consumidores, características. También, la planificación de logística y selección de canales de distribución. Además, se planificará y presupuestará el gasto en promoción, lo que incluye viajes, envíos de muestras y participación en ferias internacionales.

4.9.3. INCENTIVOS

Los incentivos son de suma importancia para la motivación a los empleados y lograr el compromiso de los mismos par con la empresa, su propósito y su visión. Una forma de incentivo será la capacitación permanente a través de charlas, talleres y actividades dinámicas. El incentivo a la comunicación integral también es importante. El reconocimiento a los logros y superación de estándares representa un incentivo psicológico eficaz y alineado con el comercio justo. En el área de ventas, se darán incentivos económicos a través de comisiones.

4.9.4. PERSONAL

El personal debe ser calificado para ser seleccionado. Así como se ha mencionado los incentivos y motivación a los empleados, la empresa exige su responsabilidad y asistencia puntual, presentación adecuada, participación en tareas de trabajo como extras organizadas por la compañía, cooperación y trabajo en equipo, compromiso y comunicación de ideas, sugerencias y deficiencias o problemas laborales o personales que provoquen dificultades en los puestos de trabajo.

EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

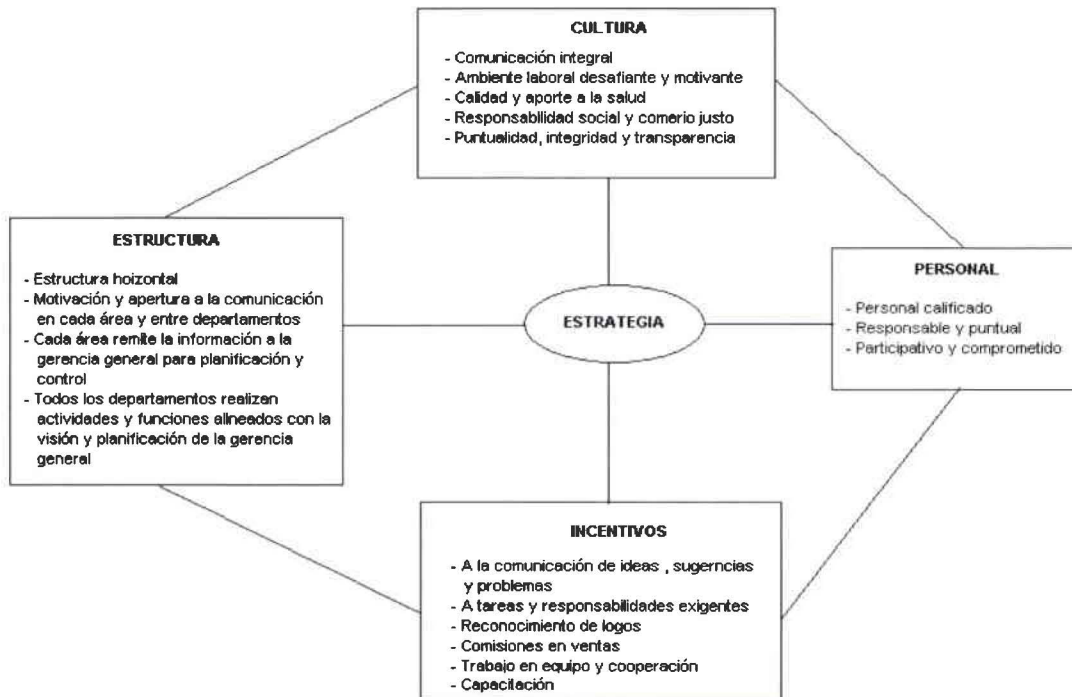


Gráfico 4.4.

Elaborado por: Autor

Fuente: MARKIDES Constantinos, EN LA ESTRATEGIA ESTÁ EL ÉXITO, EDITORIAL NORMA, 2004.

Tras el análisis de este capítulo, se puede concluir que la empresa será una persona jurídica con valores institucionales como la calidad, integridad y responsabilidad. El propósito es ofrecer productos naturales y de valor nutricional, buscando un posicionamiento en los mercados Europeos. Ecuaturatura trabajará bajo una estructura por áreas, cada una de las cuales tendrá sus objetivos y capacidades y se regirá por las políticas de la empresa.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

Este capítulo tiene como objetivo planear la fusión de recursos financieros, materiales, tiempo y capacidad humana para lograr lanzar y posicionar productos naturales a base de hortalizas, iniciando con paté de alcachofa, en el mercado internacional.

5.1. OBJETIVOS

5.1.1. OBJETIVO GENERAL

Planificar y desarrollar estrategias y realizar las actividades necesarias para ingresar productos naturales a base de hortalizas, en mercados internacionales y posicionarlos en los mismos.

5.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ingresar en el mercado español con paté de alcachofa para el año 2010.
- Lograr un crecimiento anual de ventas del 18%, a partir del primer año.
- Ingresar en el mercado francés e italiano para el año 2014, con productos naturales a base de hortalizas.
- Ingresar en los mercados europeos para el año 2015.

5.2. PLAN ESTRATÉGICO

5.2.1. CONSUMIDORES

El paté de alcachofa es un producto ecuatoriano para ser comercializado en Europa. En la actualidad, los mercados alimenticios conformados por consumidores de alto poder adquisitivo, están compuestos por gran cantidad y variedad de este tipo de productos que aportan a la salud con sabor y calidad.

Los clientes potenciales de Ecuaturatura son todos los súper mercados y cadenas de alimentos que se encargarán de la distribución y colocación del producto en perchas para sus clientes, aquellos que son los consumidores finales. Por otra parte, a largo plazo, cuando la empresa tenga constituida su imagen corporativa y el capital producto de las utilidades anuales, podrá contactar con dueños de hoteles y restaurantes, mismos que utilizarán el

producto para ofrecer sus servicios culinarios, a través de platos de alto contenido de calidad, variedad de ingredientes y sabor, a consumidores de alto poder adquisitivo.

5.2.2. MERCADO

La distribución de la producción mundial de alimentos orgánicos, se puede ver a continuación:

Europa es el mercado líder en consumo de alimentos naturales con más de 6 billones de dólares, cantidad que aumenta entre el 5% y 40% anual dependiendo del país. España es un país aún joven en el gasto realizado en consumo de alimentos, registrando 144.000 euros en total en 2006. Sin embargo, es un país de altísima tasa de conversión de la población que prefiere cada vez más alimentos que cuiden la salud y respeten el medioambiente. En el caso francés, el consumo de alimentos saludables a 2007 fue de 1,5 millones de euros. La tasa de consumo de estos alimentos crece aproximadamente en un 20% anual, siendo los supermercados quienes se apoderan del 42% del total de la comercialización. Italia también tiene un alto índice de consumo de alimentos naturales, registrando en 2005 un total de 1,4 millones de euros en ventas de estos productos en todo el país, con una tasa de crecimiento sostenida de aproximadamente 15%.

El mercado actual, ofrece grandes oportunidades para alimentos procesados debido a la constante búsqueda de productos nuevos e innovadores y nutritivos por parte de los consumidores. Como menciona la organización alimenticia Grupo Chorlavi⁶, existen grupos comerciales importantes que están incrementando sus campañas de marketing y promoción en mercados minoristas para promover productos alimenticios, siendo las nuevas técnicas de embalaje, desarrollo de productos y políticas favorables de muchos países, factores decisivos positivos en el aumento de la demanda mundial de este tipo de productos.

⁶ <http://www.grupochorlavi.org/organicos/doc/doc9.pdf>

Sin embargo, así como las oportunidades abundan en esta industria en crecimiento, la competencia también es cada vez más fuerte convirtiendo al mercado en un sector fraccionado. Dentro de la industria alimentaria española las principales empresas por volumen de ventas (millones de euros) son:

Tabla 5.1: EMPRESAS LÍDERES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA ESPAÑOLA POR VOLUMEN DE VENTAS (MILLONES DE EUROS)

| Empresa | Ubicación | 2002 | 2003 |
|--------------------------------|-------------|--------|--------|
| Ultracongelados Virto, S.A. | Azagra | 111,78 | 126,03 |
| IAN, S.A. | Villafranca | 96,82 | 85,60 |
| Findus, S.A. | Varios | 64,89 | 69,70 |
| Bonduelle España, S.A. | Milagro | 55,00 | 58,00 |
| Vega Mayor, S.A. | Milagro | 42,70 | 52,30 |
| Conservas Napal, S.A. | Valtierra | 31,80 | 33,00 |
| Iberfruta S.A. | Azagra | 27,30 | 30,00 |

Elaborado por: Autor

Fuente:

http://www.cfnavarra.es/agricultura/informacion_agraria/PEAN/docus/pdf/An%C3%A1lisis%20Sectorial%20Volumen%202.2%20Grupos%20Horizontales.pdf

Asimismo, las empresas más importantes en España en cuanto a volumen de comercialización (tm de peso neto) se enlistan a continuación:

Tabla 5.2: EMPRESAS LÍDERES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA ESPAÑOLA POR VOLUMEN DE COMERCIALIZACIÓN (TONELADAS MÉTRICAS)

| Empresa | Ubicación | 2003 | 2004 |
|---------------------------------|-------------|--------|--------|
| Conservas Napal, S..A. | Valtierra | 40.000 | 44.000 |
| Cevenasa Dantza | Marcilla | 35.000 | 40.000 |
| Taboada grupo alimentario, S.A. | Mendavia | 30.000 | 30.900 |
| Ind. Alim. De Navarra, S.A. | Villafranca | 23.299 | 25.711 |
| D' Ancy España, S.A. | Monteagudo | 14.000 | 14.000 |

Elaborado por: Autor

Fuente:

[Http://www.cfnavarra.es/agricultura/informacion_agraria/PEAN/docus/pdf/An%C3%A1lisis%20Sectorial%20Volumen%202.2%20Grupos%20Horizontales.pdf](http://www.cfnavarra.es/agricultura/informacion_agraria/PEAN/docus/pdf/An%C3%A1lisis%20Sectorial%20Volumen%202.2%20Grupos%20Horizontales.pdf)

5.2.3. POSICIONAMIENTO

Con el fin de lograr el ingreso de la empresa en los mercados europeos, tal como se estableció en la escala estratégica (ver capítulo 4, punto 4.8), la organización empleará diferentes tipos de estrategias:

- De precio, manteniendo la imagen de un producto diferenciado, de calidad y características favorables a la salud, pero más bajo que los precios de la competencia debido a que Ecuaturra es una empresa nueva en un mercado foráneo.
- De calidad, dando siempre a conocer las características del producto a los consumidores como las certificaciones otorgadas a la empresa, origen, registros y demás información, ya sea en la etiqueta del mismo, en campañas publicitarias, en campañas informativas, etc. Es importante que se conozca en el mercado la calidad de primera con que trabaja la empresa para la elaboración de sus productos, tanto en materia prima como en componentes nutricionales.
- De innovación, dando siempre nuevas ventajas y cualidades a sus productos de modo que el consumidor esté siempre atento a lo que vendrá, dispuesto a probar nuevos productos o mejoras en productos

existentes, complacido por la capacidad de la empresa de satisfacer cada vez mejor sus necesidades.

5.2.4. SEGMENTACIÓN

Los segmentos de mercado a los que se dirigirá el producto, tanto en el mercado objetivo español como en los alternativos de Francia e Italia son:

- Supermercados, quienes adquieren productos en grandes volúmenes para venta en masa a todo tipo de consumidores finales (LIDL, Carrefour, ITM).
- Cadenas de alimentos, mismas que venden todo tipo de productos de delicatessen a consumidores con gustos particulares y alto poder adquisitivo (El Corte Inglés, Eroski).
- Hoteles y restaurantes de alta cocina, en los que el producto formará parte de la composición de nuevos productos que estos establecimientos ofrecerán a sus clientes.

5.3. PLAN TÁCTICO

5.3.1. PRODUCTO

La conversión de la materia prima en paté, necesariamente exige llevar a cabo procesos térmicos para precautelar la sanidad del producto así como su textura y estabilidad. La Dra. Jenny Ruales, experta en producción e ingeniería de alimentos, en una entrevista realizada el 11 de junio de 2008, explica el proceso productivo:⁷ todo tipo de paté inicia con la adquisición de la materia prima para su trituración y obtención de una consistencia de pasta. A continuación, se realiza la pasteurización para exterminar los gérmenes y lograr una asepsia efectiva. Finalmente, se procede al envasado del producto para su almacenaje y posterior distribución.

El paté de alcachofa es un producto natural, de alto contenido nutricional y excelente calidad. Entre sus componentes están proteínas, hierro, sodio, vitamina A, vitamina B12, vitamina C y beta caroteno (que es un potenciador del sistema inmunológico).

Se utilizarán tres tipos de envase:

- Envase terciario para transporte y distribución comercial

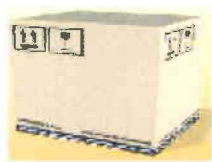


Gráfico 5.1.

Elaborado por: Corpei

Fuente: www.corpei.org

⁷ Dra. Jenny Ruales, experta en ciencias y producción de alimentos, Universidad Politécnica del Ecuador.

- Envase secundario o colectivo (embalaje) para protección y presentación en la distribución



Gráfico 5.2.
Elaborado por: Corpei
Fuente: www.corpei.org

- Envase primario o de venta que presenta al producto en su forma más simple y en contacto directo. En este caso específico, será un envase metálico que contendrá 150 gramos de paté de alcachofa.

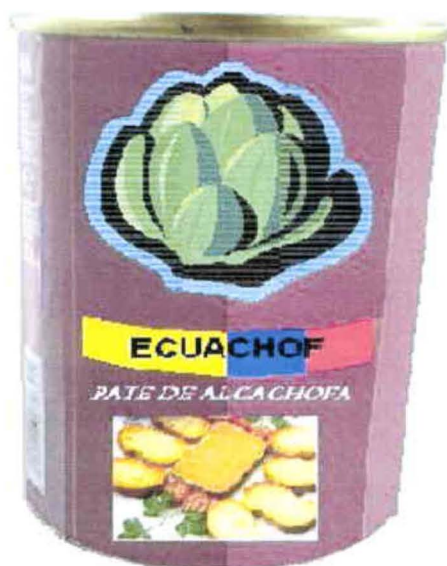


Gráfico 5.3.
Elaborado por: Autor

El producto se almacenará en cajas tamaño estándar para la Unión Europea de 40x30 cm. Estas medidas son aprobadas internacionalmente debido a su perfecto acoplamiento en los “pallets” (estructura de agrupación de carga), que son de 120x100cm para la transportación de mercaderías.

5.3.2. PRECIO

En el análisis del mercado, se habló de empresas líderes en ventas y volumen de comercialización dentro de la industria de alimentos a base de legumbres y hortalizas. Para estudiar y obtener el mejor precio, es necesario revisar empresas que ofrezcan productos sustitutos muy similares al paté de alcachofa. A continuación, se observan empresas en España que ofrecen paté a base de cerdo, pato, ciervo, carne, etc.

Tabla 5.3: EMPRESAS ESPAÑOLAS QUE OFRECEN AL MERCADO PATÉ

| Empresa | Peso en gramos | Precio en euros |
|---------------|----------------|-----------------|
| Katealde | 110 | 4.97 |
| Sabor del Sur | 250 | 4.15 |
| Julián Martín | 125 | 2.50 |
| Delizy | 130 | 2.60 |
| La Piara | 130 | 2.65 |

Elaborado por: Autor

Fuente: <http://www.ciao.es/sr/q-pat%C3%A9>

A partir de estos datos, se establece un precio de 3.37 euros como referencia en el mercado. Ecuaturatura busca una estrategia de precios bajos frente a la competencia para ingresar en el mercado pero manteniendo el efecto diferenciador del producto, destacando su calidad y valor nutricional por ser un producto novedoso y natural. A continuación, se presenta la tabla 5.4., donde se detallan los costos de exportación para definir el precio del producto:

Tabla 5.4: MATRIZ LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN FOB

| ECUAORGÁNICO | | | | |
|---|---------------|------|--------------------|---------------------------------|
| FECHA: 04/02/2009 | T.C POR DOLAR | 1 | LUGARES DE DESTINO | DESCRIPCION PRODUCTO A EXPORTAR |
| | EURO | 0,77 | ESPAÑA | |
| | | | | |
| | EURO | 0,77 | FRANCIA | |
| | | | | |
| | EURO | 0,77 | ITALIA | |
| MODO DE TRANSPORTE: | MARÍTIMO | | | |
| GASTOS DE EXPORTACION (envases de 150 gramos) | | | CARGA TOTAL | UNIDAD |
| | | | (DÓLARES) | |
| EX-WORK | | | | 0,81 |
| flete interno | | | 308,00 | 0,04 |
| seguro de exportación | | | | 0,01 |
| embalaje | | | | 0,06 |
| Manipuleo local del exportar toda la carga | | | 23,00 | 0,01 |
| Gasto administrativo empresa de transporte (incl. IVA) | | | 5,60 | 0,01 |
| FAS | | | | 0,94 |
| documentación | | | | 0,05 |
| despachador/agente | | | | 0,10 |
| estiba | | | | 0,01 |
| impuestos | | | | 0,04 |
| otros gastos | | | | 0,01 |
| FOB | | | | 1,15 |
| TARIFAS EN CONTECON - AUTORIDAD PORTUARIA | | | | |
| almacenaje | | | 0,03 | |
| despacho | | | 2,90 | |
| aforo | | | 5,00 | |
| almacenaje contenedor 20 " | | | 2,50 | |
| manipuleo para embarque | | | 45,00 | |
| aforo de contenedor con cuadrilla | | | 74,00 | |
| TOTAL | | | 129,43 | 0,02 |
| revisión de mercadería por NAVISUR, Evergreen Pacific Link, Hamburgsud, para obtención de certificado de calidad de FDA-UNICEF-SISTEMA MUNDIAL DE ALIMENTOS | | | 1400,00 | 0,17 |
| COSTO TOTAL DE EXPORTACIÓN FOB POR UNIDAD (DÓLARES) | | | | 1,34 |
| COSTO TOTAL DE EXPORTACIÓN FOB POR UNIDAD (EUROS) | | | | 1,03 |
| ARANCEL CERO % | | | | |
| PRECIO FINAL FOB (EUROS) | | | | 1,75 |
| PRECIO FINAL FOB (DÓLARES) | | | | 2,27 |

Elaborado por: Autor

5.3.3. PLAZA

La empresa trabajará con el Incoterm FOB, es decir con responsabilidad hasta que la mercadería sobrepase la borda del buque en el puerto de embarque. En el mercado objetivo, la prioridad en distribución inicia en Madrid; ciudad española que cuenta con el mayor número de habitantes en zona urbana y registra el mayor crecimiento económico del país en todo el último siglo. La preferencia en la distribución continuará con Barcelona, Valencia, Sevilla y Zaragoza (dando prioridad a estas ciudades debido al número de habitantes e intensidad en la actividad comercial).

5.3.4. PROMOCIÓN

En vista de que la empresa es nueva y busca ingresar en un mercado extranjero, será imprescindible realizar viajes a España en un inicio, luego a Francia e Italia, para establecer y formalizar contactos directos con los distribuidores del producto e importadores, entregando muestras comerciales y realizando las negociaciones pertinentes. Además, se promocionará el producto en ferias internacionales de alimentos así como en ferias de gastronomía y gusto culinario (ver capítulo 3; punto 3.5.2). Finalmente, se realizará el envío de muestras sin valor comercial a los tres mercados potenciales.

5.3.4.1. PRESUPUESTO DE GASTOS DE PROMOCIÓN

La planificación de la promoción y publicidad cuenta con tres viajes anuales, en un inicio únicamente a España, de siete días cada uno. También, el costo del puesto en las ferias internacionales.

Tabla 5.5: GASTOS DE PROMOCIÓN

| Descripción | Costo Unitario (euros) | Cantidad cuatrimestral (por viaje) | Cantidad anual | Costo Total anual (euros) |
|---|--|--|-------------------|---------------------------------|
| Ticket aéreo ida y vuelta siete días | 880 (incl. Imp.) | 1 | 3 | 2640 (incl. Imp.) |
| Estadia hotel por noche | 80 (incl. Imp.) | 6 | 18 | 1440 (incl. Imp.) |
| Estante en ferias por m2 utilizado | 275 | 10 | 30 | 8250 |
| Envío muestra sin Valor comercial (a cualquier ciudad en los 3 mercados) | 59.77 (incl. Imp.) | 3 | 9 | 537.93 |
| TOTAL COSTO PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD ANUAL | 13000 EUROS APROXIMADAMENTE 17000 DÓLARES APROXIMADAMENTE | | | |

Elaborado por: Autor

5.4 PROYECCIÓN DE VENTAS

La venta de alimentos naturales en Europa crece cada vez más, por el interés de los consumidores en salud y medioambiente, así como las oportunidades para los productores y la mayor superficie de cultivo para este tipo de alimentos cada año. Como se mencionó anteriormente, el crecimiento del mercado para alimentos orgánicos en Europa oscila entre el 5% y el 40%, dependiendo de cada país. En el caso de los mercados objeto de este estudio, la tasa de crecimiento aproximada anual es de 18%, porcentaje obtenido a través de un promedio ponderado entre la tasa de crecimiento anual de la industria en cuestión, para cada país, y su cantidad de población urbana.

Tras el análisis realizado en la inteligencia de mercados y en el presente capítulo, se pueden establecer los posibles escenarios en los que operaría la empresa:

Tabla 5.6: ESCENARIOS DE CRECIMIENTO ANUAL DE LA INDUSTRIA

| Escenario | % |
|-----------|----|
| Pesimista | 5 |
| Esperado | 18 |
| Optimista | 40 |

Elaborado por: Autor

Fuente: http://www.exporganica.com.ar/docs/comercializacion_de_productos_organicos.pdf

Debido a que el producto es nuevo y no existe en los mercados internacionales ni locales, se ha presentado la propuesta a diferentes empresas de los mercados objetivos pero no se ha obtenido respuesta.

Las principales empresas importadoras de productos correspondientes a la partida arancelaria 20.05.90, a la cual pertenece el paté de alcachofa, importaron en cada uno de los últimos tres años cantidades aproximadas entre los 100.000 y 1.000.000 de euros (ver detalle en **Anexo 4**):

Entre España, Francia e Italia, el valor de importación de productos agroalimentarios de todo el mundo en 2007 fue de \$375.782.597,40 dólares. Ese año, el valor de importación de alcachofa de todo el mundo de estos

países fue de \$2.098.000 dólares. Entonces, la alcachofa representa en estos mercados el 0,56% de toda la industria.

Por otra parte, los tres países juntos importaron en 2007 una cantidad de 1.127 toneladas de alcachofa, de todos los destinos. Si se toma en cuenta que cada envase de paté de alcachofa contiene 150g de producto, entonces la cantidad importada correspondería a 7.513.333,33 unidades de paté. A partir de estos datos, Ecuánatura establece como base exportar a sus mercados objetivos, el 0,56% del total de importación mundial de alcachofa que estos países realizan anualmente, lo que significa 42.075 unidades en el año cero. Con esta información, se desarrolla a continuación la proyección de ventas de la empresa.

Tabla 5.7: PROYECCIÓN DE VENTAS ECUANATURA

| PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA (EUROS) | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | | Año base | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
| Producto | Precio | Cantidad | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas |
| Paté de alcachofa | € 1,75 | 42.075 | 44.179 | 77.312,81 | 46.388 | 81.178,45 | 48.707 | 85.237,38 | 51.142 | 89.499,24 | 53.700 | 93.974,21 |

| | | | | | |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total ventas (euros) | € 77.312,81 | € 81.178,45 | € 85.237,38 | € 89.499,24 | € 93.974,21 |
| Total ventas (usd) | \$ 100.406,25 | \$ 105.426,56 | \$ 110.697,89 | \$ 116.232,79 | \$ 122.044,42 |

| PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO ESPERADO (EUROS) | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|----------|----------|-----------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
| | | Año base | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
| Producto | Precio | Cantidad | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas |
| Paté de alcachofa | € 1,75 | 42.075 | 49.649 | 86.884,88 | 58.585 | 102.524,15 | 69.131 | 120.978,50 | 81.574 | 142.754,63 | 96.257 | 168.450,46 |

| | | | | | |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total ventas (euros) | € 86.884,88 | € 102.524,15 | € 120.978,50 | € 142.754,63 | € 168.450,46 |
| Total ventas (usd) | \$ 112.837,50 | \$ 133.148,25 | \$ 157.114,94 | \$ 185.395,62 | \$ 218.766,84 |

| PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA (EUROS) | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|----------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|
| | | Año base | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
| Producto | Precio | Cantidad | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas |
| Paté de alcachofa | € 1,75 | 42.075 | 58.905 | 103.083,75 | 82.467 | 144.317,25 | 115.454 | 202.044,15 | 161.635 | 282.861,81 | 226.289 | 396.006,53 |

| | | | | | |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total ventas (euros) | € 103.083,75 | € 144.317,25 | € 202.044,15 | € 282.861,81 | € 396.006,53 |
| Total ventas (usd) | \$ 133.875,00 | \$ 187.425,00 | \$ 262.395,00 | \$ 367.353,00 | \$ 514.294,20 |

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO

Este capítulo tiene como objetivo definir la factibilidad del plan de negocio en términos financieros. En base a este análisis se podrá determinar, la rentabilidad de la empresa así como los índices financieros que permitirán a la gerencia la toma de decisiones.

6.1. SUPUESTOS FINANCIEROS

- Es una empresa constituida como persona jurídica (Ecuánatura), que operará en Quito.
- El tiempo de estudio de este plan de negocio es de cinco años, siendo el 2010 el primer año y el 2014 el último.
- Las proyecciones se realizan a valores constantes.
- Las proyecciones se ejecutarán en tres posibles escenarios, pesimista, esperado y optimista. Además, el análisis se realizará con la empresa financiada por capital propio en su totalidad, así como por la presencia de deuda en la estructura de capital.
- La proyección de ventas está formulada en base a los datos de importación de alcachofa y productos de la industria agroalimentaria en 2007 por parte de los mercados objetivo, así como datos sobre el crecimiento de la industria de productos naturales y orgánicos en Europa. **Ver Anexo 5.1. / Ver capítulo 5, punto 5.4.**
- La inversión inicial representa gastos en constitución de empresa, maquinaria, vehículo, muebles y enseres, equipos de oficina, herramientas e implementos y adecuación del local arrendado. Estos puntos se detallan en el **Anexo 5.2.**
- La inversión total del plan de negocio es de \$67.019,38. Este valor incluye el gasto en promoción y capital de trabajo para los tres primeros meses. **Ver Anexo 5.8.**
- La depreciación de activos fijos se realizará a través del método de línea recta, utilizando las tasas establecidas por ley. Además, se muestran los cálculos de amortizaciones, valores de rescate y reposiciones. **Ver Anexo 5.3.**

- La nómina de empleados está calculada en base a las leyes de tributación y código del trabajo. Los incrementos salariales corresponden al 5% bianual. **Ver Anexo 5.4.**
- Los costos totales y los cálculos de costos unitarios, materia prima directa (MPD), mano de obra directa (MOD), mano de obra indirecta (MOI) y costos indirectos de fabricación (CIF), para cada escenario, se detallan en el **Anexo 5.5.**
- Los gastos generales incrementan a una tasa de 5%. La información se encuentra en el **Anexo 5.6.**
- El capital de trabajo está estimado para los tres primeros meses, cubriendo insumos, nómina y gastos generales. **Ver Anexo 5.7.**
- La estructura de capital de la empresa está constituida por el 70% de capital propio y 30% de deuda.
- El plan de negocio se financiará a través del crédito empresarial de la Corporación Financiera Nacional (CFN). El monto del crédito será de \$20.105,81 dólares. El pago se realizará en forma mensual durante tres años a una tasa de interés de 8,5%. **Ver Anexo 5.9.**
- El costo de oportunidad del proyecto es 11,34%. El cálculo del mismo se detalla en el **Anexo 5.10.**
- El flujo de fondos se presenta tanto con capital propio como con apalancamiento, para los tres escenarios. El periodo de tiempo del análisis es de cinco años. **Ver Anexo 5.11.**

6.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

Tras el análisis financiero elaborado, con base en los supuestos establecidos, se han obtenido los siguientes resultados:

- En todos los escenarios, tanto en los casos de apalancamiento como de financiamiento íntegro con capital propio, los valores actuales netos (VAN) son positivos y las cantidades son importantes, así como las tasas internas de retorno (TIR) son superiores al costo de oportunidad. Esto indica que el proyecto, en todos sus escenarios, es atractivo, viable y rentable. **Ver Anexo 5.12.**

- Al analizar el punto de equilibrio, se puede observar que tanto las cantidades de equilibrio como las ventas necesarias para cubrir los costos fijos y variables de la empresa, son inferiores a las cantidades y ventas estipuladas en el escenario esperado. Esto indica que la empresa planifica operar para obtener utilidades y no solo para pagar los costos de funcionamiento y operaciones. **Ver Anexo 5.13.**
- Se han obtenido dos tipos de índices financieros: la utilidad neta sobre ventas, la cual indica el porcentaje de utilidad que percibe la empresa por cada dólar vendido; el segundo índice es el retorno sobre la inversión, mismo que muestra el porcentaje de ventas que obtiene la compañía por cada dólar invertido en el plan de negocio. En ambos casos y para todos los escenarios, los índices son positivos y de altos rendimientos a lo largo de los cinco primeros años, lo que indica que la idea de negocio es atractiva y rentable en el aspecto financiero. **Ver Anexo 5.14.**

En conclusión, el análisis financiero indica un VAN positivo y atractivo en cada escenario y una TIR superior al costo de oportunidad, por lo que es rentable invertir en este plan de negocio. Las ventas y cantidades proyectadas en el escenario esperado son superiores a las del punto de equilibrio, por lo que la empresa percibirá utilidades luego de haber cubierto sus costos. Finalmente, los índices financieros señalan porcentajes positivos y atractivos respecto a la inversión y las ventas proyectadas. La idea de negocio, en términos financieros, es de alta rentabilidad y viabilidad.

CAPÍTULO VII: PLAN DE CONTINGENCIA

Se han desarrollado las estrategias para poner en marcha el plan de negocio tras la investigación y el análisis. Sin embargo, existen factores y condiciones, internos y externos, que pueden sufrir cambios y alterar la planificación establecida.

7.1. OBJETIVO

Minimizar y controlar aquellas situaciones y factores que puedan sufrir cambios negativos para la organización en forma no planificada.

7.2. PROPÓSITO

Lograr establecer las acciones y métodos apropiados para poner en marcha aquellas estrategias que le permitirán dar solución a posibles cambios negativos, tanto internos como externos.

7.3. POSIBLES RIESGOS

7.3.1. INCREMENTO EN EL COSTO DE LA ALCACHOFA

Según datos del Banco Central, la producción de alcachofa a nivel nacional ha aumentado considerablemente a partir del 2004 hasta el presente año. Sin embargo, la reducción de la demanda interna ha convertido a este bien en un producto casi netamente de exportación. Datos obtenidos del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), indican que el precio nacional de la alcachofa es de \$1,76 dólares por kilo, mientras que el precio internacional es de \$8 dólares por kilo. De acuerdo a estos datos, se puede observar que la tendencia del productor ecuatoriano es destinar la cosecha de alcachofa para la exportación ya que es más rentable y el consumo de este producto a nivel mundial ha aumentado mientras que a nivel local ha disminuido. Estas condiciones podrían implicar un aumento en el costo de materias primas para la empresa, a mediano o largo plazo.

Plan de contingencia:

En el caso de ocurrir una situación adversa como la planteada anteriormente, la solución más factible para la empresa es recurrir a la

importación de la alcachofa fresca desde Perú. Este país ha tenido una participación protagónica en los últimos años en la exportación del producto en cuestión, siendo el principal proveedor de América Latina al tener el más alto rendimiento en cuanto a zonas de cultivo y cantidad de producto cosechado. El precio de la alcachofa en el Perú se aproxima a \$1.15 dólares. Incluso con los costos de importación, el precio del insumo resultaría más barato si se diera un aumento de precio local.

7.3.2. VENTAS INFERIORES A LAS PROYECTADAS

Debido a que el paté de alcachofa es una idea de negocio nueva sobre un producto que no existe actualmente, ni en el mercado local como en los internacionales, podría darse el caso de la aversión por parte del consumidor a un alimento no conocido, sea por la costumbre de productos ya existentes, por temor a sabores extraños o por la fidelidad establecida entre consumidores y empresas competidoras.

Plan de contingencia:

Para esta posible situación, la empresa deberá ampliar su campaña promocional aumentando el monto de la inversión en la misma, para dar a conocer las ventajas nutricionales y la calidad del producto. De ser necesario, se deberán buscar canales de distribución alternativos a los importadores y comercializadores analizados en este estudio. Finalmente, el último recurso para la compañía será el optar por otros mercados que difieran de los mercados alternativos analizados, en la característica de aversión al cambio y a lo nuevo por parte de los consumidores.

7.3.3. DAÑOS A LA MERCADERÍA EN TRANSPORTE

Puesto que la empresa trabajará con el incoterm FOB, debe responsabilizarse del transporte de la mercadería desde la fábrica hasta el embarque de la misma en el puerto de salida. Sin embargo, existe el riesgo de daños al producto durante el transporte.

Plan de contingencia:

En este caso se puede optar por dos alternativas. La primera corresponde a un seguro de transporte contratado con una empresa aseguradora, lo que involucra un pago mensual y la cobertura de siniestros frente a incendios, huelgas, daños accidentales, entre otros. Un ejemplo de este tipo de empresas es Seguros Sucre S.A. Otra opción es contratar el transporte junto con el seguro de la mercadería en cada viaje en forma individual, donde la empresa se encarga de realizar la carga y descarga incluso. Encargo Express es una de las empresas que trabajan bajo este formato.

En conclusión, se deben contemplar escenarios que podrían afectar al plan de negocio junto con planes de acción para ponerlos en marcha y de esta forma contrarrestar cualquier situación adversa. En el caso de un incremento en el precio de insumos se puede recurrir a la importación de los mismos para abaratar costos. Si hubiera remanencia a la compra por parte de los consumidores potenciales, se puede establecer una campaña de promoción del producto más fuerte y a través de diferentes medios. También, debe considerarse la posibilidad de contratar seguros para el transporte de la mercadería de modo que la empresa no corra el riesgo de daños en la misma.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras el análisis realizado en este estudio a lo largo de los capítulos anteriores, se pueden realizar ciertas conclusiones y formular algunas recomendaciones acerca de esta idea de negocio.

8.1. CONCLUSIONES

- Los consumidores de alimentos, en los mercados internacionales, buscan productos naturales y ricos en contenido nutricional, de gran calidad y sabor diferente.
- La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador, es la más importante dentro de la rama de manufactura ocupando un 42% del total. En los últimos años, los países latinoamericanos muestran la búsqueda por procesar sus propias materias primas para exportar los productos terminados y no simplemente la materia prima.
- La tendencia actual de las exportaciones ecuatorianas no petroleras, indica que los productos naturales con procesos de baja tecnología son los de mayor acogida en otros continentes. El paté de alcachofa ingresa en este grupo de productos.
- El mejor mercado para la comercialización es Europa debido al poder adquisitivo de los consumidores, las grandes cadenas de súper mercados y tiendas de alimentos ubicadas en la mayoría de países de este continente, la gran demanda de alcachofa existente y la facilidad que existe para pasar de un mercado a otro dentro de este bloque comercial ya que los requerimientos y trámites son los mismos.
- Las variables del entorno que afectan al plan de negocio, el cual consiste en la elaboración y comercialización de paté de alcachofa, en términos generales son favorables y permiten que exista una oportunidad real. El mercado es fraccionado y no presenta barreras de entrada fuertes, por lo que es posible ingresar al mismo y lograr un posicionamiento. A pesar de existir productos sustitutos, el producto será presentado por su calidad, sabor y características innovadoras y nutritivas.

- Se requieren certificaciones para la exportación a Europa como el certificado de origen del producto, certificado fitosanitario, registro de exportador, documentos para aduana, razón del producto.
- Los países seleccionados para la comercialización del producto son España Francia e Italia, debido a que poseen un PIB per cápita elevado y altos niveles de población urbana. A pesar de ser grandes exportadores de alcachofa, también son fuertes importadores ya que el precio internacional de la hortaliza es alto y la demanda interna queda insatisfecha. Los consumidores de estos mercados tienen características como preocupación por la salud y lo natural, conciencia social, alto poder adquisitivo y educación en cuanto a alimentación nutritiva.
- El micro entorno de los países seleccionados muestra la oportunidad tecnológica para el desarrollo de la empresa y la innovación, canales de distribución apropiados para la comercialización, empresas con alto gasto anual en importación de este tipo de productos y los medios necesarios para una promoción exitosa para ingresar en los mercados.
- La empresa se conformará como persona jurídica, basada en valores institucionales de calidad, integridad y responsabilidad social. Elaborará productos naturales a base de hortalizas buscando posicionarse en mercados europeos a un plazo de cinco años, con el propósito de satisfacer a los consumidores con alimentos de calidad y aporte nutricional respetando siempre el aspecto social y ambiental.
- Las áreas principales de la empresa serán su logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas y servicio al cliente. Las áreas de apoyo serán la financiera, de recursos y humanos e investigación y desarrollo. Cada área plantea objetivos, estrategias y políticas, alineadas a los objetivos generales de la compañía y sus valores como institución.
- Este estudio indica que los mercados analizados presentan una oportunidad atractiva para la idea de negocio. Los consumidores presentan un perfil en el que el producto tendrá acogida. El mercado aumenta anualmente a una tasa promedio ponderada de 18% en los tres

países. Los segmentos de mercado son las cadenas de supermercados y alimentos, hoteles y restaurantes y empresas importadoras de alimentos naturales y orgánicos.

- La comercialización se realizará bajo los términos del incoterm FOB (libre en la borda de embarque). El producto se presentará en envases de 150 gramos, a un precio de 2,27 dólares por envase.
- La inversión total del plan de negocio será de 67.019,38 dólares, financiado en un 70% con capital propio y 30% a través del crédito que ofrece la Corporación financiera Nacional (CFN), a tres años plazo con tasa de 8,5% anual, en pagos mensuales. La empresa estará en marcha para octubre de 2009.
- El análisis financiero muestra que el valor actual neto es positivo (\$93.253,28 y \$101.563,72 dólares, en los escenarios esperados no apalancado y apalancado respectivamente) y la tasa interna de retorno es mayor que el costo de oportunidad (47,69% y 61,16% en los escenarios esperados no apalancado y apalancado respectivamente), sin embargo se financiará con deuda por el beneficio de los escudos fiscales. De igual manera, la empresa proyecta valores de ventas por encima de las obtenidas con el punto de equilibrio, lo que indica que existirán utilidades. Además, los índices financieros de utilidad sobre ventas y retorno sobre inversión señalan porcentajes positivos, con lo que se concluye que el negocio es rentable y atractivo.
- El plan de negocio es viable, positivo y atractivo además de rentable. En base a estas conclusiones, la empresa se debe poner en marcha.

8.2. RECOMENDACIONES

- Es recomendable poner en marcha el negocio debido a su viabilidad comercial y factibilidad financiera, de tener el capital necesario sea propio o por medio de deuda, habiendo estructurado la empresa en base a sus valores, políticas, misión y visión, y con las estrategias de promoción y penetración claras para acceder a los mercados europeos.

- Es importante al realizar un análisis sobre un plan de negocio, conocer sobre el mismo y las actividades físicas que se realizan en éste a través de empresas ya existentes y posicionadas.
- En el caso de apuntar a mercados extranjeros, es necesario conocer sobre los mismos y sus características pues pueden existir costumbres, factores sociales o variables del entorno que dificulten la comercialización del producto.
- Tras haber realizado una selección de proveedores como de canales de distribución, es importante continuar investigando y analizando otras opciones pues siempre se puede optar por aquellos con los que se cuente con más poder de negociación, términos más favorables para la empresa y costos más bajos.
- También es fundamental mantenerse al tanto de la competencia pues permite a la empresa anticipar cambios en el mercado, además de servir como una guía para un mejoramiento interno.
- La mejor forma de obtener una retroalimentación eficiente es dando seguimiento y atención al cliente, además de esta forma se logra la fidelidad del mismo con la empresa. Las observaciones que señalen los clientes sobre el producto y la empresa deben ser tomadas en cuenta y aprovechadas, no solo escuchadas.
- La innovación y diversificación son aspectos de suma importancia para la empresa pues permiten, continuamente, renovar el interés del consumidor por los productos de la misma, permitiendo que sean los productos los que pasen de la madurez al declive pero no la compañía.
- Una vez que se haya constituido la empresa e implantado el negocio, es indispensable mantener los valores institucionales, cumpliendo con la visión planteada a través de estrategias alineadas con los objetivos establecidos. Si bien la estructura de la empresa puede cambiar con el tiempo de acuerdo a sus necesidades, el propósito de la misma debe mantenerse intacto pues es la razón de ser de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. STONER James, FREEMAN Edward, GILBERT Daniel, **Administración**, Prentice Hall, Sexta Edición, 1992.
2. GOFFEE, JONES, **Colección de volúmenes Harvard Business Review**, Ediciones Deusto, 2000.
3. MARKIDES Constantinos, **En la estrategia está el éxito**, Editorial Norma, 2004.
4. KATZENBACH Jon, SMITH Douglas, **La disciplina de equipo**, Compañía Editorial Continental, 1999.
5. MALHOTRA Naresh, **Investigación de mercados un enfoque aplicado**, Cuarta Edición, 2004.
6. TENNENT, FRIEND, **Cómo delinear un modelo de negocios**, The Economist, Colección Finanzas y Negocios, 2008.

ORGANIZACIONES Y ENTIDADES

7. Centro de Inteligencia Comercial (CICO) de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador (CORPEI)
8. Banco Central del Ecuador
9. Grupo Consultivo Mixto (Cci) de las Naciones Unidas
10. Federación Española de Industrias de la Alimentación y Beibidas (FIAB)
11. Federación de Exportadores (FEDEXPORT)
12. ECUADOR EXPORTA
13. Ministerio Industrias y Competitividad del Ecuador (MIC)
14. Naciones Unidas – Base de datos estadísticos de comercio (UN COMTRADE)
15. Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)
16. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
17. Instituto de Comercio Español (ICEX)

SITIOS WEB

18. <http://quimbaya.banrep.gov.co/servicios/saf2/BRCodigosCIIU.html>
19. http://www.ambiente.gov.ec/paginas_espanol/3normativa/docs/Ambiente.pdf
20. <http://www.exportapymes.com/comercio-externo-america-esp/linea-de-credito-para-incentivar-las-exportaciones-industriales-de-ecuador/>
21. http://www.cibernetia.com/tesis_es/CIENCIAS_ECONOMICAS/ECONOMIA_SECTORIAL/SECTOR_DE_MANUFACTURAS/1
22. <http://www.ingeba.euskalnet.net/lurralde/lurranet/lur28/28espejo/28espejo.htm>
23. http://www.superban.gov.ec/downloads/main/articulo_opinion_reb.doc
24. <http://www.explored.com.ec/ecuador/continue/guay3.htm>
25. <http://www.pichincha.gov.ec/download/plandesal/plandesal287.pdf>

26. http://www.micip.gov.ec/onudi_libros/competitividad/511.htm
27. <http://www.hoy.com.ec/temas/temas2007/ecuadorsi/industria.htm>
28. http://www.ecuadorexporta.org/info_down/EVOLEXPORT_Reporte_Evolucion_Exportaciones_III_trimestre_2007_48_4.pdf
29. http://www.ecuadorexporta.org/cgi-bin/corpei2/mercecuca_resul2.cgi?pais=245&nomtabla=EXPORTACIONES2008_MES&anio=2008
30. <http://fiab2008.fiab.es/pdfs/1002.pdf>
31. http://www.aeat.es/wps/portal/Informacion?channel=78ed94fd3f359010VgnVCM1000004ef01e0a____&ver=L&site=56d8237c0bc1ff00VgnVCM100000d7005a80____&idioma=es_ES&menu=4&img=5
32. <http://www.euroresidentes.com/Blogs/alimentacion/2005/02/la-industria-alimentaria-espaola-y-la.html>
33. <http://publicaronline.wordpress.com/2008/10/18/francia-economia-agriculturapesca-mineria-industriaenergia-moneda-y-banca/>
34. http://es.encarta.msn.com/fact_631504788/Italia.html
35. <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Alcachofas.pdf>
36. http://portal.aragon.es/portal/page/portal/SALUDPUBLICA/S_ALIMEN/HORTOF/NORM/1/NAC/ORGANIZACI%C3%93N+DEL+MERCADO+EN+SECTOR+DE+FRUTAS+Y+HORTALIZ.PDF
37. <http://www.export.com.gt/Portal/Documents/Documents/2008-10/6250/2068/Ficha08%20-%20Prep%20de%20legumbres%20y%20hortalizas.pdf>
38. http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/horti/2003_es.pdf
39. <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Alcachofas.pdf>
40. <http://directorio.camaras.org/>
41. <http://revistapuntosuspensivo.wordpress.com/2007/12/03/ranking-de-desarrollo-humano-onu/>
42. http://hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_SP_Indictables.pdf
43. <http://www.boe.es/boe/dias/2007/10/20/pdfs/A42788-42789.pdf>
44. <http://www.feriasalimentarias.com/>
45. <http://www.20minutos.es/noticia/338140/0/trabajadores/mujeres/estudio/>
46. <http://www.mtas.es/es/publica/revista/numeros/55/Est04.pdf>
47. <http://www.ec.europa.eu>
48. http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/organicos/mercado_s/mercado_ue.pdf
49. <http://es.wikipedia.org/wiki/Pasteurizaci%C3%B3n>
50. <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070529122429AA7Zqz1>
51. http://es.wikipedia.org/wiki/Pasteurizaci%C3%B3n#Proceso_UHT
52. <http://www.degustalo.com/archivos/pate-y-terrina-de-foie/>

53. http://www.proargentina.gov.ar/documentos/bib_proargentina/resumen/Resumen_Sectorial_Organicos.pdf
54. <http://www.grupochorlavi.org/organicos/doc/doc9.pdf>
55. <http://fiab2008.fiab.es/es/industria.asp>
56. <http://fiab2008.fiab.es/pdfs/1002.pdf>
57. http://www.cfnavarra.es/agricultura/informacion_agraria/PEAN/docus/pdf/An%C3%A1lisis%20Sectorial%20Volumen%202.2%20Grupos%20Horizontales.pdf
58. <http://www.ciao.es/sr/q-pat%C3%A9>
59. <http://fiab2008.fiab.es/pdfs/1005.pdf>
60. http://www.exporganica.com.ar/docs/comercializacion_de_productos_organicos.pdf
61. http://www.inen.gov.ec/normas/norma.php?COD_NORMA=1987
62. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/alcachofas-ganan-mercado-290261-290261.html>
63. www.produce.gob.pe/industria/competitividad/perfiles/pdf/1512.pdf
64. www.ecuadorimagen.com/producto/mercadosdeexportacion/alcachofa
65. www.mmrree.org/industrial
66. www.ecuadorexporta.org/derivados/alcacil
67. www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=23645&name=DLFE-8416.pdf –
68. www.funcas.ceca.es/descargarArchivo.asp?Id=1 –
69. www.icex.es
70. www.indexmundi.com
71. www.bce.fin.ec
72. www.camaras.org
73. www.12manage.com
74. http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/enc_eco/enc_man_min?doAsUserId=W9NEZWtSVLU%253D
75. http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gcr_2007/gcr2007_rankings.pdf
76. <http://agrytec.com/noticias-hortalizas/oportunidad-industrial-del-cultivo-de-alcachofa-210.html>
77. http://www.sica.gov.ec/comext/docs/15legislacion/151tramite_exp_imp/1512tramite_exp/documento1.html

ANEXO 1

LOGOTIPOS NACIONALES PARA PRODUCTOS ORGÁNICOS EN LA UNION EUROPEA

Francia



España



Italia



ANEXO 2

ENTREVISTA A EXPERTA

Dra. Jenny Ruales (producción e ingeniería de alimentos)

Propósito

Conocer las técnicas y procesos necesarios para lograr producir paté de alcachofa de manera que el producto posea las características adecuadas y esté en condiciones de alcanzar los mayores estándares de calidad.

Objetivo General

Obtener los conocimientos necesarios para producir el paté de alcachofa, cumpliendo con requerimientos físicos del producto como su textura, sabor, presentación, etc.

Objetivos Específicos

- Conocer el procedimiento para convertir los insumos en la materia a ser procesada.
- Determinar los procesos térmicos necesarios para que el producto cumpla con los estándares de calidad requeridos.
- Establecer componentes adicionales que el producto requiere para convertirse en un producto terminado con éxito.
- Conocer sobre la durabilidad que productos de este estilo pueden tener, dependiendo de los procesos a los que han sido sometidos.

Procedimiento

Esta investigación descriptiva cualitativa, inició con la obtención de una cita con la Dra. Jenny Ruales, experta en producción de alimentos y profesora de la Universidad Politécnica Nacional en el departamento de ciencias en alimentos y biotecnología. Se especificaron para la cita tanto el lugar de la entrevista (en su oficina situada en la Universidad Politécnica Nacional) y la hora prevista (entre las 10:25 am y las 10:40 am). La entrevista se dio el 11 de junio de 2008.

También, fue necesario precisar preguntas guías para llevar a cabo la entrevista de manera formal y profesional. Fue necesario conseguir una grabadora de casete, para dejar constancia de la evidencia física de la cita así como para poder realizar el presente informe.

Desarrollo

¿Tiene usted conocimiento de la existencia de un producto llamado paté de alcachofa?

La doctora no conoce la existencia del producto en el mercado pero afirma que se puede llevar a cabo un proceso para conseguir este producto a raíz de la alcachofa como materia prima. También, ella afirma conocer en el mercado la comercialización de corazones de alcachofa en trozos.

¿Cómo son presentados los corazones de alcachofa que actualmente se venden en el mercado?

La doctora comenta que las presentaciones son tanto en latas como en contenedores transparentes para poder observar el producto que se está comprando. Además, el producto viene conservado en líquidos acidificados, generalmente en salmuera (“agua con la mayor concentración de sal posible”⁸).

En términos generales, ¿cómo se realiza el proceso de conversión de un producto, como insumo, en un paté?

Para elaborar en general un paté, partimos de la materia prima, la trituramos, obtenemos una consistencia de pasta. Esa pasta debe ser estabilizada por tratamientos térmicos, nuevamente una pasteurización. Esa pasteurización puede ser una vez que el producto esté envasado o previamente al envase, es decir llenado aséptico (sin infecciones ni gérmenes); pero lo que normalmente se está haciendo es pasteurizar en el envase.⁹

La pasteurización es el proceso de calentamiento de los líquidos hasta llegar a un punto cercano a su ebullición, para luego enfriarlos rápidamente y sellarlos herméticamente. Con este proceso se logra eliminar a los gérmenes y

⁸ Diccionario Santillana del Español, Santillana, S.A., Madrid, 1993.

⁹ Dra. Jenny Ruales, experta en ciencias y producción de alimentos.

microorganismos que puedan estar contenidos en el líquido, sin cambiar las cualidades del mismo pues no se llegó a su punto de ebullición.

En lo que se refiere a alimentos compuestos principalmente de legumbres y hortalizas y que se mantienen en conserva, ¿cuál es el tiempo promedio de durabilidad de los mismos?

La doctora recomienda realizar estudios previos en este tema antes del lanzamiento del producto para evitar sorpresas. Su explicación es que cada producto puede variar respecto a otro en cuanto a la durabilidad por su naturaleza. También influye el proceso térmico de estabilización al que el producto es sometido. Un proceso de alto calentamiento asegura la conservación del producto por más de 2 años. La doctora toma el ejemplo de la leche para explicar que la pasteurización brinda a este producto una durabilidad de entre 7 y 10 días. Sin embargo, el mismo producto sometido a procesos más estrictos como el UHT, puede durar hasta un año:

El proceso UHT es de flujo continuo... puede rondar los 138 °C durante un período de al menos dos segundos. Debido a este periodo de exposición, aunque breve, se produce una mínima degradación del alimento. La leche etiquetada como ultrapasteurizada o simplemente UHT, se debe entender que ha sido tratada por el método UHT¹⁰

Al ser el producto sometido a procesos térmicos, ¿pueden ser alterados los valores nutricionales del producto?

La doctora afirma que, dependiendo de la intensidad del calor y el tiempo que dure el proceso térmico, si pueden ser afectados los componentes nutricionales del producto y bajar la calidad del mismo. Por ello, se debe conocer con exactitud que nutrientes posee el producto para saber que tipo de proceso térmico se debe aplicar. En el caso de la alcachofa, que contiene vitamina C y beta caroteno, el someter el producto a procesos de calentamiento sobre los 90 ° C y por largo tiempo, puede desembocar en la pérdida total de la vitamina C y bajos porcentajes de remanente de beta caroteno. La entrevistada considera que se debe llegar a un acuerdo tácito entre productor y consumidor

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Pasteurizaci%C3%B3n#Proceso_UHT

donde el producto pierda cierto valor nutricional aceptable pero mantenga su estabilidad y condiciones salubres.

“El beta caroteno es una sustancia de origen vegetal que el organismo convierte en vitamina A. También actúa como antioxidante y potenciador del sistema inmunológico.¹¹

Como conclusión, ¿considera usted posible elaborar el paté de alcachofa?

La doctora concluyó la entrevista afirmando que si es posible elaborar el producto, y que el mismo es innovador. Su recomendación es tomar en cuenta, además de lo señalado en cuanto a procesos de elaboración, componentes que completen el producto como aditivos y endulcificantes para cambiar la textura y perfeccionar el sabor.

Resultados

- El insumo principal del producto, los corazones de alcachofa, son comercializados en el mercado actual de alimentos compuestos principalmente por legumbres y hortalizas. Este tipo de productos son conservados en líquidos acidificados y comúnmente en salmuera.
- Los procesos de calidad a los que se somete el producto, son procedimientos donde la materia prima es expuesta a altos grados de calor durante un tiempo determinado, para de esta forma eliminar gérmenes y virus que puedan existir en el producto. Sin embargo, las altas temperaturas pueden afectar a componentes vitamínicos y nutricionales que forman parte del producto.
- Un proceso térmico adecuado para el producto, y correctamente llevado a cabo, garantiza una durabilidad del producto envasado, en su punto de venta final, de por lo menos dos años.

¹¹ http://www.vitaminworld.com/vf/healthnotes/HN77/HN77_Spanish/Es-Supp/Beta_Carotene.htm

- Los componentes adicionales para el producto van desde estabilizantes para perfeccionar la textura hasta aditivos y edulcorantes para el sabor. Estos productos no son costosos y abundan en el mercado general.

Conclusiones

- El insumo principal del paté de alcachofa, que son los corazones de la planta, tiene demanda en el mercado extranjero de alimentos. Al ser un producto complementario a las comidas se entiende que los consumidores prefieren la alcachofa por su sabor, lo que es alentador pues al elaborar el paté se debe cuidar que su sabor mantenga las características de la alcachofa, sin permitir que los líquidos que conservan el producto afecten esta característica esencial o la calidad.
- Es de gran importancia conocer a fondo los componentes nutricionales del producto ya que los procesos térmicos de calidad deben ser realizados para aprobar los estándares requeridos por la Unión Europea, sin que se pierda el contenido alimenticio del producto aunque se pierda, en cierta medida, ciertas vitaminas debido al calor al que el producto debe ser expuesto.
- Según la entrevista, no es un problema la durabilidad del producto pues dos años es más que suficiente tiempo para embodegarlo, transportarlo, exportarlo e imprevistos que aparezcan en el proceso de entrega y demás.
- Tampoco aparece como amenaza el proceso de obtención y mezcla de aditivos y componentes complementarios con el producto pues no son difíciles de conseguir ni por costos ni por ubicación. Por otra parte, es importante contar con entendidos en la producción del alimento analizado, para realizar debidamente los procesos térmicos adecuados y envasado del producto.

ENTREVISTA A EXPERTO

Economista Robinson Pánchez Jara (analista de mercado)

Propósito

Encontrar información que permita definir si existe una oportunidad real de negocio.

Objetivo General

Conocer la percepción del experto respecto al producto y la oportunidad de exportarlo a España y los mercados pertenecientes a la Unión Europea.

Objetivos Específicos

- Conocer la perspectiva del experto respecto al producto.
- Determinar el contexto general del mercado español y otros mercados europeos.
- Establecer el posible éxito que pudiera tener la exportación de este producto a los mercados seleccionados.

Procedimiento

Esta entrevista, inició con la obtención de una cita con el Economista Pánchez, la que tuvo lugar en la Oficina económica y comercial de la Embajada de España, el jueves 16 de octubre de 2008 aproximadamente a las 10 am.

También, fue necesario precisar preguntas guías para llevar a cabo la entrevista de manera formal y profesional. En este caso, debido a que no se buscaba información técnica hablada sino digital y la entrevista contuvo únicamente la opinión del experto, fue de corta duración. El desarrollo fue almacenado en un casete.

Desarrollo

¿Tiene usted conocimiento de la existencia de un producto llamado paté de alcachofa, en el mercado local o en Europa?

El experto indica que no conoce que exista este producto en ningún mercado.

¿Cree usted que existe un mercado para el producto?

El economista comenta que su opinión es que si existe un mercado atractivo en el español y de gran expectativa de crecimiento por el bloque comercial que existe en Europa, en cuanto a trámites de exportación, documentos sobre el producto y movilidad de factores entre países.

¿Qué referencia existe respecto a este tipo de productos en los mercados europeos?

Los productos estrella ecuatorianos siguen siendo los tradicionales como el camarón o las flores, dice Robinson. Sin embargo, aclara que gran cantidad de productos nuevos están siendo exportados a Europa y que los productos a base de materia agrícola tienen excelente acogida, con una adecuada promoción.

Resultado

El resultado de la entrevista es una opinión favorable del experto, tanto sobre el producto como sobre su potencialidad de exportación a mercados europeos por la atracción de este tipo de productos entre los consumidores.

Conclusión

Tras las opiniones del experto se puede concluir que la promoción de los nutrientes y calidad del producto es fundamental, pues estos factores son importantes para los consumidores de los mercados europeos, mismos que presentan una importante oportunidad de negocio con excelentes expectativas de crecimiento.

ANEXO 3

LAS OPERACIONES QUE REALIZA LA MÁQUINA PELADORA DE ALCACHOFA EN SECUENCIA AUTOMÁTICA SON:

1. Corte inferior del tallo.
2. Posicionamiento automático de la alcachofa.
3. Torneado de dos alcachofas a la vez.
4. Corte superior, despunte de hojas.
5. Descarga de tallos, despunte y limpieza superficial de las hojas ya separadas de los corazones.
6. Expulsión de corazones y residuos de alcachofa.

BALANCE DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO

Tomando como base referencial un kilo de alcachofa, se observa que tres unidades de alcachofas frescas equivalen a un kg, obteniéndose los siguientes resultados:

- 250 gr de fondos
- 300 gr de corazones
- 450 gr de hojas y tallos

Elaborado por: scielo.org

Fuente: <http://www.scielo.org.pe/pdf/id/v11n1/a06v11n1.pdf>

ANEXO 4**PRINCIPALES EMPRESAS IMPORTADORAS DE PRODUCTOS DE LA
PARTIDA ARANCELARIA 200590 DE LOS PAÍSES ESTUDIADOS**

POLGRI SA

JOSE MIGUEL POVEDA SA

ALIFOODS S.A

TRANSFORMACIONES AGRICOLAS DE BADAJOZ SA

QUIMIDROGA SA

NESTLE ESPAÑA, SA

PRODUCTOS RIBA SA

PROVIMAR SA

PREPARADOS ALIMENTICIOS SA

DOMINGO GRAU, SA

CONFITURAS SIBONEY SA

COMERCIAL MASOLIVER SA

COMERCIAL CBG SA

TORIODIS SA

HERMANOS CUEVAS SA

CONSERVAS EL CIDACOS SA

ALBERTO DE MIGUEL SA

MC CAIN ESPAÑA SA

VELDIS SA

MIGUEL ANGEL PALOMO SA

HALCON FOODS SA

JUVER ALIMENTACION SA

SUCESORES DE LUIS CREMADES SA

GOLDEN FOODS SA

FULGENCIO FERNANDEZ E HIJOS SA

ALIMINTER SA

CONSERVAS ANGEL RIA SA

NORDFROST CANARIAS SA

CONSERVAS FREDO SA

GOYA EN ESPAÑA S.A.U.

EMILIO PEÑA SA

OFISTRAD SA

ALIMENTACION VARMA SA

VEGAGEL SL

I.P.I. IMPORTACION DE PRODUCTOS ITALIANOS, SL

CONSERVAS ALGUAZAS SL

HERMANOS SANCHEZ SABATER SL

ACEITUNAS Y ENCURTIDOS JOSE ABRIL SL

GERARD BOSSE SL

GOURMET ITALIA SL

CASH & CARRY FOOD BROKER SL

DUWISON GUITIAN SL

LA MASROJANA, SL

MANUFACTURAS CEYLAN SL

GRAFUSA SL

NATUR SOY, SL

TASTE OF AMERICA SL

IBEROCHINA INTERNACIONAL SL

ALLBROD 98 SL

Elaborado por: Autor

Fuente: Cámaras de Comercio Industria y Navegación de España

ANEXO 5

ANEXO 5.1: PROYECCIÓN DE VENTAS ECUANATURA

| PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO PESIMISTA (EUROS) | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|
| | | Año base | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
| Producto | Precio | Cantidad | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas |
| Paté de alcachofa | € 1,75 | 42.075 | 44.179 | 77.312,81 | 46.388 | 81.178,45 | 48.707 | 85.237,38 | 51.142 | 89.499,24 | 53.700 | 93.974,21 |
| Total ventas (euros) | | | € 77.312,81 | | € 81.178,45 | | € 85.237,38 | | € 89.499,24 | | € 93.974,21 | |
| Total ventas (usd) | | | \$ 100.406,25 | | \$ 105.426,56 | | \$ 110.697,89 | | \$ 116.232,79 | | \$ 122.044,42 | |

| PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO ESPERADO (EUROS) | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|----------|---------------|-----------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|
| | | Año base | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
| Producto | Precio | Cantidad | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas |
| Paté de alcachofa | € 1,75 | 42.075 | 49.649 | 86.884,88 | 58.585 | 102.524,15 | 69.131 | 120.978,50 | 81.574 | 142.754,63 | 96.257 | 168.450,46 |
| Total ventas (euros) | | | € 86.884,88 | | € 102.524,15 | | € 120.978,50 | | € 142.754,63 | | € 168.450,46 | |
| Total ventas (usd) | | | \$ 112.837,50 | | \$ 133.148,25 | | \$ 157.114,94 | | \$ 185.395,62 | | \$ 218.766,84 | |

| PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA (EUROS) | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|----------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|
| | | Año base | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
| Producto | Precio | Cantidad | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas | Cantidad | Ventas |
| Paté de alcachofa | € 1,75 | 42.075 | 58.905 | 103.083,75 | 82.467 | 144.317,25 | 115.454 | 202.044,15 | 161.635 | 282.861,81 | 226.289 | 396.006,53 |
| Total ventas (euros) | | | € 103.083,75 | | € 144.317,25 | | € 202.044,15 | | € 282.861,81 | | € 396.006,53 | |
| Total ventas (usd) | | | \$ 133.875,00 | | \$ 187.425,00 | | \$ 262.395,00 | | \$ 367.353,00 | | \$ 514.294,20 | |

ANEXO 5.2: INVERSIÓN INICIAL
ECUANATURA
 (dólares)

| Gastos de Constitución de Empresa | | | |
|--|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Costo total |
| Constitución empresa | 1 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| Total | | | 1.000,00 |
| Inversión en Maquinaria | | | |
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Costo total |
| Trituradora de pulpa | 2 | 2.800,00 | 5.600,00 |
| Pasteurizadora | 2 | 2.300,00 | 4.600,00 |
| Envasadora al vacío | 2 | 2.400,00 | 4.800,00 |
| Total | | | 15.000,00 |
| Inversión en Herramientas e Implementos | | | |
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Costo total |
| Mesa metálica | 2 | 130,00 | 260,00 |
| Cuchillo | 5 | 6,50 | 32,50 |
| Cuchara palo | 5 | 1,80 | 9,00 |
| Congelador | 2 | 400,00 | 800,00 |
| Contenedores metálicos | 4 | 120,00 | 480,00 |
| Total | | | 1.581,50 |
| Inversión en Equipos de Oficina | | | |
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Costo total |
| Computador | 2 | 400,00 | 800,00 |
| Impresora | 1 | 150,00 | 150,00 |
| Teléfono | 5 | 30,00 | 150,00 |
| Total | | | 1.100,00 |
| Inversión en Muebles y Enseres | | | |
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Costo total |
| Escritorio | 2 | 110,00 | 220,00 |
| Sillas | 12 | 40,00 | 480,00 |
| Sillones | 3 | 90,00 | 270,00 |
| Total | | | 970,00 |
| Inversión en Vehículo | | | |
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Costo total |
| Camioneta | 1 | 10.000,00 | 10.000,00 |
| Total | | | 10.000,00 |

| Inversión en Obras Civiles Adecuación Local | | | | |
|--|-----------------|---------------|-----------------------|--------------------|
| Descripción | Cantidad | Unidad | Costo Unitario | Costo Total |
| ESTRUCTURA | | | | |
| Cubiertas metálicas | 105 | M2 | 6,60 | 693,00 |
| Canaletas | 10 | M2 | 12,40 | 124,00 |
| Puerta de tol y vidrio | 2 | unidad | 120,00 | 240,00 |
| Puerta hierro plegable | 1 | unidad | 160,00 | 160,00 |
| Puerta lanfor | 1 | unidad | 230,00 | 230,00 |
| Paneles cubículo | 15 | M2 | 5,10 | 76,50 |
| ESTRUCTURA DE HORMIGÓN | | | | |
| Mesones | 8 | M3 | 22,00 | 176,00 |
| MAMPOSTERÍA | | | | |
| Bloque 10 | 10 | M2 | 8,50 | 85,00 |
| ENLUCIDOS | | | | |
| Interior y exterior | 25 | M2 | 6,12 | 153,00 |
| REVESTIMIENTOS | | | | |
| Melamínico mesones | 10 | M2 | 4,80 | 48,00 |
| INSTALACIÓN ELÉCTRICA | | | | |
| Luminarias 2x40 w | 10 | unidad | 30,00 | 300,00 |
| Tomacorriente | 10 | unidad | 8,00 | 80,00 |
| INSTALACIÓN HIDROSANITARIA | | | | |
| Inodoro tanque | 2 | unidad | 110,00 | 220,00 |
| Lavabo porcelana | 2 | unidad | 45,00 | 90,00 |
| PINTURA | | | | |
| Exterior 2 manos | 18 | M2 | 4,80 | 86,40 |
| Interior 2 manos | 17 | M2 | 3,30 | 56,10 |
| Total | | | | 2.675,50 |

| Descripción | Costo |
|----------------------------|------------------|
| Constitución de empresa | 1.000,00 |
| Adecuación local | 2.675,50 |
| Maquinaria | 15.000,00 |
| Herramientas e implementos | 1.581,50 |
| Equipos de oficina | 1.100,00 |
| Muebles y enseres | 970,00 |
| Vehículo | 10.000,00 |
| Total | 32.327,00 |

**ANEXO 5.3: DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES, VALORES DE
RESCATE Y REPOSICIONES
ECUANATURA
(dólares)**

| AMORTIZACIÓN | |
|-------------------------|-------------|
| Descripción | Tasa |
| Constitución de empresa | 20% |
| Adecuación local | 5% |

| DEPRECIACIÓN | |
|----------------------------|-------------|
| Descripción | Tasa |
| Maquinaria | 10% |
| Herramientas e implementos | 20% |
| Equipos de oficina | 33% |
| Muebles y enseres | 20% |
| Vehículo | 20% |

| AMORTIZACIÓN | | | | | |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Descripción | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Constitución de empresa | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 |
| Adecuación local | 133,78 | 133,78 | 133,78 | 133,78 | 133,78 |
| Total | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 |

| DEPRECIACIÓN | | | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Descripción | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Maquinaria | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 |
| Herramientas e implementos | 316,30 | 316,30 | 316,30 | 316,30 | 316,30 |
| Equipos de oficina | 367,00 | 367,00 | 367,00 | 367,00 | 367,00 |
| Muebles y enseres | 194,00 | 194,00 | 194,00 | 194,00 | 194,00 |
| Vehículo | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 |
| Total | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 |

| VALOR DE RESCATE | | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| Descripción | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Maquinaria | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7500,00 |
| Herramientas e implementos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Equipos de oficina | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 367,00 |
| Muebles y enseres | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Vehículo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7.867,00 |

| REPOSICIÓN | | | | | |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|
| Descripción | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Equipos de oficina | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1.100,00 | 0,00 |
| Total | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1.100,00 | 0,00 |

**ANEXO 5.4: NÓMINA DE TRABAJADORES
ECUANATURA
(dólares)**

| 2010 | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----------|--------|---------------|-------------------|-----------------------|----------------|---------------|------------|----------------------|-------------------|----------------------|----------------------------|
| Cargo | Cantidad | Sueldo | Ingreso Anual | Aporte IESS 9,35% | Total Ingreso a pagar | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | Vacaciones | IESS Patronal 12,15% | Total Provisiones | Gasto Salarios Anual | Gasto Salarios Anual Total |
| Gerente | 1 | 500,00 | 6.000,00 | 561,00 | 5.439,00 | 500,00 | 218,00 | 250,00 | 729,00 | 968,00 | 6.968,00 | 6.968,00 |
| Secretaria | 1 | 200,00 | 2.400,00 | 224,40 | 2.175,60 | 200,00 | 218,00 | 100,00 | 291,60 | 518,00 | 2.918,00 | 2.918,00 |
| Ing. Alimentos | 1 | 300,00 | 3.600,00 | 336,60 | 3.263,40 | 300,00 | 218,00 | 150,00 | 437,40 | 668,00 | 4.268,00 | 4.268,00 |
| Obreros | 2 | 200,00 | 2.400,00 | 224,40 | 2.175,60 | 200,00 | 218,00 | 100,00 | 291,60 | 518,00 | 2.918,00 | 5.836,00 |
| Guardia | 1 | 200,00 | 2.400,00 | 224,40 | 2.175,60 | 200,00 | 218,00 | 100,00 | 291,60 | 518,00 | 2.918,00 | 2.918,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | 22.908,00 |

| 2011 | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----------|--------|---------------|-------------------|-----------------------|----------------|---------------|------------|----------------------|------------------|-------------------|----------------------|----------------------------|
| Cargo | Cantidad | Sueldo | Ingreso Anual | Aporte IESS 9,35% | Total Ingreso a pagar | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | Vacaciones | IESS Patronal 12,15% | Fondo de Reserva | Total Provisiones | Gasto Salarios Anual | Gasto Salarios Anual Total |
| Gerente | 1 | 500,00 | 6.000,00 | 561,00 | 5.439,00 | 500,00 | 218,00 | 250,00 | 729,00 | 500,00 | 1.468,00 | 7.468,00 | 7.468,00 |
| Secretaria | 1 | 200,00 | 2.400,00 | 224,40 | 2.175,60 | 200,00 | 218,00 | 100,00 | 291,60 | 200,00 | 718,00 | 3.118,00 | 3.118,00 |
| Ing. Alimentos | 1 | 300,00 | 3.600,00 | 336,60 | 3.263,40 | 300,00 | 218,00 | 150,00 | 437,40 | 300,00 | 968,00 | 4.568,00 | 4.568,00 |
| Obreros | 2 | 200,00 | 2.400,00 | 224,40 | 2.175,60 | 200,00 | 218,00 | 100,00 | 291,60 | 200,00 | 718,00 | 3.118,00 | 6.236,00 |
| Guardia | 1 | 200,00 | 2.400,00 | 224,40 | 2.175,60 | 200,00 | 218,00 | 100,00 | 291,60 | 200,00 | 718,00 | 3.118,00 | 3.118,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | 24.508,00 |

**NÓMINA DE TRABAJADORES
ECUANATURA
(dólares)**

| 2012 | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|----------|--------|---------------|-------------------|-----------------------|----------------|---------------|------------|----------------------|------------------|-------------------|----------------------|----------------------------|
| Cargo | Cantidad | Sueldo | Ingreso Anual | Aporte IESS 9,35% | Total Ingreso a pagar | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | Vacaciones | IESS Patronal 12,15% | Fondo de Reserva | Total Provisiones | Gasto Salarios Anual | Gasto Salarios Anual Total |
| Gerente General | 1 | 525,00 | 6.300,00 | 589,05 | 5.710,95 | 525,00 | 218,00 | 262,50 | 765,45 | 525,00 | 1.530,50 | 7.830,50 | 7.830,50 |
| Secretaria | 1 | 210,00 | 2.520,00 | 235,62 | 2.284,38 | 210,00 | 218,00 | 105,00 | 306,18 | 210,00 | 743,00 | 3.263,00 | 3.263,00 |
| Ing. Alimentos | 1 | 315,00 | 3.780,00 | 353,43 | 3.426,57 | 315,00 | 218,00 | 157,50 | 459,27 | 315,00 | 1.005,50 | 4.785,50 | 4.785,50 |
| Obreros | 2 | 210,00 | 2.520,00 | 235,62 | 2.284,38 | 210,00 | 218,00 | 105,00 | 306,18 | 210,00 | 743,00 | 3.263,00 | 6.526,00 |
| | 2 | 200,00 | 2.400,00 | 224,40 | 2.175,60 | 200,00 | 218,00 | 100,00 | 291,60 | | 518,00 | 2.918,00 | 5.836,00 |
| Guardia | 1 | 210,00 | 2.520,00 | 235,62 | 2.284,38 | 210,00 | 218,00 | 105,00 | 306,18 | 210,00 | 743,00 | 3.263,00 | 3.263,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | 31.504,00 |
| 2013 | | | | | | | | | | | | | |
| Cargo | Cantidad | Sueldo | Ingreso Anual | Aporte IESS 9,35% | Total Ingreso a pagar | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | Vacaciones | IESS Patronal 12,15% | Fondo de Reserva | Total Provisiones | Gasto Salarios Anual | Gasto Salarios Anual Total |
| Gerente General | 1 | 525,00 | 6.300,00 | 589,05 | 5.710,95 | 525,00 | 218,00 | 262,50 | 765,45 | 525,00 | 1.530,50 | 7.830,50 | 7.830,50 |
| Secretaria | 1 | 210,00 | 2.520,00 | 235,62 | 2.284,38 | 210,00 | 218,00 | 105,00 | 306,18 | 210,00 | 743,00 | 3.263,00 | 3.263,00 |
| Ing. Alimentos | 1 | 315,00 | 3.780,00 | 353,43 | 3.426,57 | 315,00 | 218,00 | 157,50 | 459,27 | 315,00 | 1.005,50 | 4.785,50 | 4.785,50 |
| Obreros | 2 | 210,00 | 2.520,00 | 235,62 | 2.284,38 | 210,00 | 218,00 | 105,00 | 306,18 | 210,00 | 743,00 | 3.263,00 | 6.526,00 |
| | 2 | 200,00 | 2.400,00 | 224,40 | 2.175,60 | 200,00 | 218,00 | 100,00 | 291,60 | 200,00 | 718,00 | 3.118,00 | 6.236,00 |
| Guardia | 1 | 210,00 | 2.520,00 | 235,62 | 2.284,38 | 210,00 | 218,00 | 105,00 | 306,18 | 210,00 | 743,00 | 3.263,00 | 3.263,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | 31.904,00 |

NÓMINA DE TRABAJADORES
ECUANATURA
 (dólares)

| 2014 | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|----------|--------|---------------|-------------------|-----------------------|----------------|---------------|------------|----------------------|------------------|-------------------|----------------------|----------------------------|
| Cargo | Cantidad | Sueldo | Ingreso Anual | Aporte IESS 9,35% | Total Ingreso a pagar | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | Vacaciones | IESS Patronal 12,15% | Fondo de Reserva | Total Provisiones | Gasto Salarios Anual | Gasto Salarios Anual Total |
| Gerente General | 1 | 551,25 | 6.615,00 | 618,50 | 5.996,50 | 551,25 | 218,00 | 275,63 | 803,72 | 551,25 | 1.596,13 | 8.211,13 | 8.211,13 |
| Gerente Comercial | 1 | 400,00 | 4.800,00 | 448,80 | 4.351,20 | 400,00 | 218,00 | 200,00 | 583,20 | | 818,00 | 5.618,00 | 5.618,00 |
| Secretaria | 1 | 220,50 | 2.646,00 | 247,40 | 2.398,60 | 220,50 | 218,00 | 110,25 | 321,49 | 220,50 | 769,25 | 3.415,25 | 3.415,25 |
| | 1 | 200,00 | 2.400,00 | 224,40 | 2.175,60 | 200,00 | 218,00 | 100,00 | 291,60 | | 518,00 | 2.918,00 | 2.918,00 |
| Ing. Alimentos | 1 | 330,75 | 3.969,00 | 371,10 | 3.597,90 | 330,75 | 218,00 | 165,38 | 482,23 | 330,75 | 1.044,88 | 5.013,88 | 5.013,88 |
| Obreros | 2 | 220,50 | 2.646,00 | 247,40 | 2.398,60 | 220,50 | 218,00 | 110,25 | 321,49 | 220,50 | 769,25 | 3.415,25 | 6.830,50 |
| | 2 | 210,00 | 2.520,00 | 235,62 | 2.284,38 | 210,00 | 218,00 | 105,00 | 306,18 | 210,00 | 743,00 | 3.263,00 | 6.526,00 |
| Guardia | 1 | 220,50 | 2.646,00 | 247,40 | 2.398,60 | 220,50 | 218,00 | 110,25 | 321,49 | 220,50 | 769,25 | 3.415,25 | 3.415,25 |
| Total | | | | | | | | | | | | | 41.948,00 |

ANEXO 5.5: COSTOS DE LA EMPRESA

COSTO UNITARIO ECUANATURA (dólares)

| COSTO UNITARIO PATÉ DE ALCACHOFA | | | |
|---|----------|--------|-------------|
| Cada envase contiene 150 gramos de producto | | | |
| INGREDIENTES | CANTIDAD | UNIDAD | COSTO |
| Corazones de Alcachofa | 300 | gr | 0,41 |
| Aceite de oliva | 10 | ml | 0,02 |
| Diente de ajo | 2 | Unidad | 0,02 |
| Espacios | 24 | gr | 0,03 |
| Empaque | 1 | Unidad | 0,11 |
| Total costo variable | | | 0,59 |
| Total costo fijo | | | 0,22 |
| Total costo unitario | | | 0,81 |

COSTO MATERIA PRIMA DIRECTA ECUANATURA (dólares)

| ESCENARIO PESIMISTA | | | | | | |
|----------------------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Especificación | Año base | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Paté de alcachofa (u) | 42.075 | 44.179 | 46.388 | 48.707 | 51.142 | 53.700 |
| Costo (usd) | | 0,59 | 0,59 | 0,59 | 0,59 | 0,59 |
| Total (usd) | | 26.065,46 | 27.368,74 | 28.737,17 | 30.174,03 | 31.682,73 |

| ESCENARIO ESPERADO | | | | | | |
|---------------------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Especificación | Año base | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Paté de alcachofa (u) | 42.075 | 49.649 | 58.585 | 69.131 | 81.574 | 96.257 |
| Costo (usd) | | 0,59 | 0,59 | 0,59 | 0,59 | 0,59 |
| Total (usd) | | 29.292,62 | 34.565,29 | 40.787,04 | 48.128,70 | 56.791,87 |

| ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | | |
|----------------------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Especificación | Año base | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Paté de alcachofa (u) | 42.075 | 58.905 | 82.467 | 115.454 | 161.635 | 226.289 |
| Costo (usd) | | 0,59 | 0,59 | 0,59 | 0,59 | 0,59 |
| Total (usd) | | 34.753,95 | 48.655,53 | 68.117,74 | 95.364,84 | 133.510,77 |

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA
ECUANATURA
(dólares)

| COSTO MOD | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|----------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|
| | Cantidad | Valor | Cantidad | Valor | Cantidad | Valor | Cantidad | Valor | Cantidad | Valor |
| Ing. Alimentos | 1 | 4.268,00 | 1 | 4.568,00 | 1 | 4.785,50 | 1 | 4.785,50 | 1 | 5.013,88 |
| Obrero | 2 | 5.836,00 | 2 | 6.236,00 | 4 | 12.362,00 | 4 | 12.762,00 | 4 | 13.356,50 |
| Total | | 10.104,00 | | 10.804,00 | | 17.147,50 | | 17.547,50 | | 18.370,38 |

COSTO MANO DE OBRA INDIRECTA
ECUANATURA
(dólares)

| COSTO MOI | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|-------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|
| | Cantidad | Valor | Cantidad | Valor | Cantidad | Valor | Cantidad | Valor | Cantidad | Valor |
| Gerente General | 1 | 6.968,00 | 1 | 7.468,00 | 1 | 7.830,50 | 1 | 7.830,50 | 1 | 8.211,13 |
| Gerente Comercial | | | | | | | | | 1 | 5.618,00 |
| Secretaria | 1 | 2.918,00 | 1 | 3.118,00 | 1 | 3.263,00 | 1 | 3.263,00 | 2 | 6.333,25 |
| Guardia | 1 | 2.918,00 | 1 | 3.118,00 | 1 | 3.263,00 | 1 | 3.263,00 | 1 | 3.415,25 |
| Total | | 12.804,00 | | 13.704,00 | | 14.356,50 | | 14.356,50 | | 23.577,63 |

**COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
ECUANATURA
(dólares)**

| Especificación | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Arriendo | 1.400,00 | 1.470,00 | 1.543,50 | 1.620,68 | 1.701,71 |
| Electricidad | 600,00 | 630,00 | 661,50 | 694,58 | 729,30 |
| Agua | 350 | 367,50 | 385,88 | 405,17 | 425,43 |
| Gas | 650 | 682,50 | 716,63 | 752,46 | 790,08 |
| Total | 3.000,00 | 3.150,00 | 3.307,50 | 3.472,88 | 3.646,52 |

**COSTOS TOTALES
ECUANATURA
(dólares)**

| ESCENARIO PESIMISTA | | | | | |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Especificación | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Costo MPD | 24.824,25 | 26.065,46 | 27.368,74 | 28.737,17 | 30.174,03 |
| Costo MOD | 10.104,00 | 10.804,00 | 17.147,50 | 17.547,50 | 18.370,38 |
| Costo MOI | 12.804,00 | 13.704,00 | 14.356,50 | 14.356,50 | 23.577,63 |
| CIF | 3.000,00 | 3.150,00 | 3.307,50 | 3.472,88 | 3.646,52 |
| Total | 50.732,25 | 53.723,46 | 62.180,24 | 64.114,05 | 75.768,56 |

| ESCENARIO ESPERADO | | | | | |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Especificación | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Costo MPD | 24.824,25 | 29.292,62 | 34.565,29 | 40.787,04 | 48.128,70 |
| Costo MOD | 10.104,00 | 10.804,00 | 17.147,50 | 17.547,50 | 18.370,38 |
| Costo MOI | 12.804,00 | 13.704,00 | 14.356,50 | 14.356,50 | 23.577,63 |
| CIF | 3.000,00 | 3.150,00 | 3.307,50 | 3.472,88 | 3.646,52 |
| Total | 50.732,25 | 56.950,62 | 69.376,79 | 76.163,91 | 93.723,23 |

| ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Especificación | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Costo MPD | 24.824,25 | 34.753,95 | 48.655,53 | 68.117,74 | 95.364,84 |
| Costo MOD | 10.104,00 | 10.804,00 | 17.147,50 | 17.547,50 | 18.370,38 |
| Costo MOI | 12.804,00 | 13.704,00 | 14.356,50 | 14.356,50 | 23.577,63 |
| CIF | 3.000,00 | 3.150,00 | 3.307,50 | 3.472,88 | 3.646,52 |
| Total | 50.732,25 | 62.411,95 | 83.467,03 | 103.494,62 | 140.959,37 |

ANEXO 5.6: GASTOS DE LA EMPRESA

GASTOS EN PROMOCIÓN ECUANATURA (dólares)

| GASTOS EN PROMOCIÓN ANUAL | | | |
|----------------------------|----------|----------------|------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
| Ticket aéreo | 3 | 1.142,86 | 3.428,58 |
| Hotel | 18 | 103,90 | 1.870,20 |
| Ferías | 30 (m2) | 357,14 | 10.714,20 |
| Envío muestras comerciales | 9 | 46,00 | 414,00 |
| Total | | | 16.426,98 |

| GASTOS PROMOCIÓN | | | | | |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Descripción | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Gasto promocional | 16.426,98 | 17.248,33 | 18.110,75 | 19.016,28 | 19.967,10 |

GASTOS GENERALES ECUANATURA (dólares)

| GASTOS GENERALES | | | | | |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Especificación | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Electricidad | 640,00 | 672,00 | 705,60 | 740,88 | 777,92 |
| Agua | 200,00 | 210,00 | 220,50 | 231,53 | 243,10 |
| Teléfono | 120,00 | 126,00 | 132,30 | 138,92 | 145,86 |
| Inv. Y Desarrollo | 1.750,00 | 1.837,50 | 1.929,38 | 2.025,84 | 2.127,14 |
| Transporte | 924,00 | 970,20 | 1.018,71 | 1.069,65 | 1.123,13 |
| Limpieza | 400,00 | 420,00 | 441,00 | 463,05 | 486,20 |
| Papelería | 200,00 | 210,00 | 220,50 | 231,53 | 243,10 |
| Uniformes | 200,00 | 210,00 | 220,50 | 231,53 | 243,10 |
| Gastos en promoción | 16.426,98 | 17.248,33 | 18.110,75 | 19.016,28 | 19.967,10 |
| Total | 20.860,98 | 21.904,03 | 22.999,23 | 24.149,19 | 25.356,65 |

ANEXO 5.7: CAPITAL DE TRABAJO (3 PRIMEROS MESES)
ECUANATURA
 (dólares)

| CAPITAL DE TRABAJO | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Especificación | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Gastos totales | 20.860,98 | 21.904,03 | 22.999,23 | 24.149,19 | 25.356,65 |
| Nómina | 22.908,00 | 24.508,00 | 31.504,00 | 31.904,00 | 41.948,00 |
| Insumos | 29.292,62 | 34.565,29 | 40.787,04 | 48.128,70 | 56.791,87 |
| Total | 73.061,60 | 80.977,31 | 95.290,27 | 104.181,90 | 124.096,52 |
| Capital de trabajo mensual | 6.088,47 | | | | |
| Capital de trabajo 3 meses | 18.265,40 | | | | |

**ANEXO 5.8: INVERSIÓN TOTAL
ECUANATURA
(dólares)**

| INVERSIÓN TOTAL | |
|--------------------------------|------------------|
| Descripción | Costo |
| Constitución empresa | 1.000,00 |
| Obras civiles adecuación local | 2.675,50 |
| Maquinaria | 15.000,00 |
| Herramientas e implementos | 1.581,50 |
| Equipos de oficina | 1.100,00 |
| Muebles y enseres | 970,00 |
| Vehículo | 10.000,00 |
| Capital de trabajo | 18.265,40 |
| Promoción | 16.426,98 |
| Total | 67.019,38 |

**ANEXO 5.9: FINANCIAMIENTO
ECUANATURA
(dólares)**

| ESTRUCTURA DE CAPITAL | | |
|------------------------------|---------------|-------------------|
| Descripción | Aporte | Porcentaje |
| Capital propio | 46.913,57 | 70,00% |
| Financiamiento | 20.105,81 | 30,00% |

| AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO (8,5% anual) | | | | |
|---|--------------|----------------|---------------------|--------------|
| Número de pagos | Cuota | Interés | Amortización | Saldo |
| 0 | | | | 20.105,81 |
| 1 | 634,69 | 142,42 | 492,27 | 19.613,54 |
| 2 | 634,69 | 138,93 | 495,76 | 19.117,78 |
| 3 | 634,69 | 135,42 | 499,27 | 18.618,50 |
| 4 | 634,69 | 131,88 | 502,81 | 18.115,69 |
| 5 | 634,69 | 128,32 | 506,37 | 17.609,32 |
| 6 | 634,69 | 124,73 | 509,96 | 17.099,36 |
| 7 | 634,69 | 121,12 | 513,57 | 16.585,79 |
| 8 | 634,69 | 117,48 | 517,21 | 16.068,58 |
| 9 | 634,69 | 113,82 | 520,87 | 15.547,71 |
| 10 | 634,69 | 110,13 | 524,56 | 15.023,15 |
| 11 | 634,69 | 106,41 | 528,28 | 14.494,87 |
| 12 | 634,69 | 102,67 | 532,02 | 13.962,86 |
| 13 | 634,69 | 98,90 | 535,79 | 13.427,07 |
| 14 | 634,69 | 95,11 | 539,58 | 12.887,49 |
| 15 | 634,69 | 91,29 | 543,40 | 12.344,08 |
| 16 | 634,69 | 87,44 | 547,25 | 11.796,83 |
| 17 | 634,69 | 83,56 | 551,13 | 11.245,70 |
| 18 | 634,69 | 79,66 | 555,03 | 10.690,66 |
| 19 | 634,69 | 75,73 | 558,97 | 10.131,70 |
| 20 | 634,69 | 71,77 | 562,92 | 9.568,77 |
| 21 | 634,69 | 67,78 | 566,91 | 9.001,86 |
| 22 | 634,69 | 63,76 | 570,93 | 8.430,93 |
| 23 | 634,69 | 59,72 | 574,97 | 7.855,96 |
| 24 | 634,69 | 55,65 | 579,04 | 7.276,92 |
| 25 | 634,69 | 51,54 | 583,15 | 6.693,77 |
| 26 | 634,69 | 47,41 | 587,28 | 6.106,49 |
| 27 | 634,69 | 43,25 | 591,44 | 5.515,06 |
| 28 | 634,69 | 39,06 | 595,63 | 4.919,43 |
| 29 | 634,69 | 34,85 | 599,85 | 4.319,59 |
| 30 | 634,69 | 30,60 | 604,09 | 3.715,49 |
| 31 | 634,69 | 26,32 | 608,37 | 3.107,12 |
| 32 | 634,69 | 22,01 | 612,68 | 2.494,44 |
| 33 | 634,69 | 17,67 | 617,02 | 1.877,41 |
| 34 | 634,69 | 13,30 | 621,39 | 1.256,02 |
| 35 | 634,69 | 8,90 | 625,79 | 630,23 |
| 36 | 634,69 | 4,46 | 630,23 | 0,00 |

ANEXO 5.10: COSTO DE OPORTUNIDAD ECUANATURA

| COSTO DE OPORTUNIDAD | |
|---|---------------|
| Riesgo País | 3,92% |
| Betas de empresas de la industria | |
| Kraft Foods Inc. | 53,00% |
| Hormel Foods Corporation | 61,00% |
| Dean Foods Company | 98,00% |
| TreeHouse Foods Inc. | 52,00% |
| Del Monte Foods Company | 81,00% |
| Whole Foods Market, Inc. | 131,00% |
| Seneca Foods Corporation | 62,00% |
| Beta promedio de la Industria | 76,86% |
| Bonos EEUU(10 años) | 2,89% |
| Prima de mercado (mercados alternativos) | 5,89% |
| re = (Tbond+rp)+B(pm) | |
| COSTO DE OPORTUNIDAD | 11,34% |

CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD

| | |
|--------------------------------------|--|
| Riesgo país al 16/02/09 | http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais |
| Bonos del Tesoro de EEUU al 13/02/09 | http://www.puentenet.com.ar/cotizaciones/tasas.xhtml |
| Betas de empresas | http://www.google.com/finance |
| Prima de mercado | http://inversores.es/prima-de-riesgo-maximos-historicos/ ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, Finanzas Corporativas |

re: rendimiento esperado
 Tbond: Bonos del Tesoro de EEUU
 rp: riesgo país
 B: beta de la industria
 pm: prima de mercado

ANEXO 5.11: FLUJO DE FONDOS ECUANATURA

| FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO | | | | | | |
|------------------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | | |
| | Año base | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingresos operativos | | 133.875,00 | 187.425,00 | 262.395,00 | 367.353,00 | 514.294,20 |
| Ingresos no operativos | | | | | | |
| Total Ingresos | | 133.875,00 | 187.425,00 | 262.395,00 | 367.353,00 | 514.294,20 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | 60.661,95 | 76.313,53 | 102.929,24 | 130.741,71 | 179.105,30 |
| Gastos | | 20.860,98 | 21.904,03 | 22.999,23 | 24.149,19 | 25.356,65 |
| Depreciaciones | | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 |
| Amortizaciones | | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 |
| Total Egresos | | 86.234,01 | 102.928,63 | 130.639,55 | 159.601,98 | 209.173,03 |
| BENEF. ANTES INT. IMPUESTOS | | 47.641,00 | 84.496,37 | 131.755,45 | 207.751,02 | 305.121,17 |
| BENEF. ANTES IMPUESTOS | | 47.641,00 | 84.496,37 | 131.755,45 | 207.751,02 | 305.121,17 |
| Part. Trabajadores 15% | | 7.146,15 | 12.674,45 | 19.763,32 | 31.162,65 | 45.768,18 |
| Utilidades antes Imp. Renta | | 40.494,85 | 71.821,91 | 111.992,13 | 176.588,37 | 259.352,99 |
| Imp. A la Renta 25% | | 10.123,71 | 17.955,48 | 27.998,03 | 44.147,09 | 64.838,25 |
| BENEFICO NETO | | 30.371,13 | 53.866,43 | 83.994,10 | 132.441,27 | 194.514,75 |
| Depreciaciones | | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 |
| Amortizaciones | | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 |
| Inversiones | -48.753,98 | | | | | |
| Capital de trabajo | -18.265,40 | | | | | 18.265,40 |
| Principal Deuda | | | | | | |
| Valor de rescate | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7.867,00 |
| Reposiciones | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1.100,00 | 0,00 |
| FLUJO DE EFECTIVO | -67.019,38 | 35.082,21 | 58.577,51 | 88.705,18 | 136.052,35 | 225.358,22 |
| Tasa de descuento | 11,34% | | | | | |
| Valor Actual Neto | \$ 296.252,43 | | | | | |
| Tasa Interna de Retorno | 90,16% | | | | | |

ANEXO 5.11: FLUJO DE FONDOS ECUANATURA

| FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | | |
| | Año base | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingresos operativos | | 112.837,50 | 133.148,25 | 157.114,94 | 185.395,62 | 218.766,84 |
| Ingresos no operativos | | | | | | |
| Total Ingresos | | 112.837,50 | 133.148,25 | 157.114,94 | 185.395,62 | 218.766,84 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | 55.200,62 | 62.223,29 | 75.598,54 | 83.505,58 | 102.386,40 |
| Gastos | | 20.860,98 | 21.904,03 | 22.999,23 | 24.149,19 | 25.356,65 |
| Depreciaciones | | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 |
| Amortizaciones | | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 |
| Total Egresos | | 80.772,67 | 88.838,39 | 103.308,84 | 112.365,85 | 132.454,13 |
| BENEF. ANTES INT. IMPUESTOS | | 32.064,83 | 44.309,86 | 53.806,09 | 73.029,78 | 86.312,71 |
| BENEF. ANTES IMPUESTOS | | 32.064,83 | 44.309,86 | 53.806,09 | 73.029,78 | 86.312,71 |
| Part. Trabajadores 15% | | 4.809,72 | 6.646,48 | 8.070,91 | 10.954,47 | 12.946,91 |
| Utilidades antes Imp. Renta | | 27.255,11 | 37.663,38 | 45.735,18 | 62.075,31 | 73.365,80 |
| Imp. A la Renta 25% | | 6.813,78 | 9.415,85 | 11.433,79 | 15.518,83 | 18.341,45 |
| BENEFICO NETO | | 20.441,33 | 28.247,54 | 34.301,38 | 46.556,48 | 55.024,35 |
| Depreciaciones | | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 |
| Amortizaciones | | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 |
| Inversiones | -48.753,98 | | | | | |
| Capital de trabajo | -18.265,40 | | | | | 18.265,40 |
| Principal Deuda | | | | | | |
| Valor de rescate | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7.867,00 |
| Reposiciones | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1.100,00 | 0,00 |
| FLUJO DE EFECTIVO | -67.019,38 | 25.152,40 | 32.958,61 | 39.012,46 | 50.167,56 | 85.867,83 |
| Tasa de descuento | 11,34% | | | | | |
| Valor Actual Neto | \$ 93.253,28 | | | | | |
| Tasa Interna de Retorno | 47,69% | | | | | |

ANEXO 5.11: FLUJO DE FONDOS ECUANATURA

| FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO | | | | | | |
|------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ESCENARIO PESIMISTA | | | | | | |
| | Año base | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingresos operativos | | 100.406,25 | 105.426,56 | 110.697,89 | 116.232,79 | 122.044,42 |
| Ingresos no operativos | | | | | | |
| Total Ingresos | | 100.406,25 | 105.426,56 | 110.697,89 | 116.232,79 | 122.044,42 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | 51.973,46 | 55.026,74 | 63.548,67 | 65.550,91 | 77.277,26 |
| Gastos | | 20.860,98 | 21.904,03 | 22.999,23 | 24.149,19 | 25.356,65 |
| Depreciaciones | | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 |
| Amortizaciones | | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 |
| Total Egresos | | 77.545,52 | 81.641,84 | 91.258,98 | 94.411,17 | 107.344,99 |
| BENEF. ANTES INT. IMPUESTOS | | 22.860,73 | 23.784,72 | 19.438,91 | 21.821,61 | 14.699,44 |
| BENEF. ANTES IMPUESTOS | | 22.860,73 | 23.784,72 | 19.438,91 | 21.821,61 | 14.699,44 |
| Part. Trabajadores 15% | | 3.429,11 | 3.567,71 | 2.915,84 | 3.273,24 | 2.204,92 |
| Utilidades antes Imp. Renta | | 19.431,62 | 20.217,01 | 16.523,08 | 18.548,37 | 12.494,52 |
| Imp. A la Renta 25% | | 4.857,91 | 5.054,25 | 4.130,77 | 4.637,09 | 3.123,63 |
| BENEFICO NETO | | 14.573,72 | 15.162,76 | 12.392,31 | 13.911,28 | 9.370,89 |
| Depreciaciones | | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 |
| Amortizaciones | | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 |
| Inversiones | -48.753,98 | | | | | |
| Capital de trabajo | -18.265,40 | | | | | 18.265,40 |
| Principal Deuda | | | | | | |
| Valor de rescate | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7.867,00 |
| Reposiciones | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1.100,00 | 0,00 |
| FLUJO DE EFECTIVO | -67.019,38 | 19.284,79 | 19.873,84 | 17.103,38 | 17.522,35 | 40.214,36 |
| Tasa de descuento | 11,34% | | | | | |
| Valor Actual Neto | \$13.629,84 | | | | | |
| Tasa Interna de Retorno | 18,37% | | | | | |

ANEXO 5.11: FLUJO DE FONDOS ECUANATURA

| FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO | | | | | | |
|------------------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | | |
| | Año 0 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingresos operativos | | 112.837,50 | 133.148,25 | 157.114,94 | 185.395,62 | 218.766,84 |
| Ingresos no operativos | | | | | | |
| Total Ingresos | | 112.837,50 | 133.148,25 | 157.114,94 | 185.395,62 | 218.766,84 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | 55.200,62 | 62.223,29 | 75.598,54 | 83.505,58 | 102.386,40 |
| Gastos | | 20.860,98 | 21.904,03 | 22.999,23 | 24.149,19 | 25.356,65 |
| Depreciaciones | | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 |
| Amortizaciones | | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 |
| Total Egresos | | 80.772,67 | 88.838,39 | 103.308,84 | 112.365,85 | 132.454,13 |
| BENEF. ANTES INT. IMPUESTOS | | 32.064,83 | 44.309,86 | 53.806,09 | 73.029,78 | 86.312,71 |
| Intereses | | 1.473,33 | 930,35 | 339,38 | 0,00 | 0,00 |
| Pago Capital Préstamo | | 6.142,96 | 6.685,94 | 7.276,92 | 0,00 | 0,00 |
| BENEF. ANTES IMPUESTOS | | 24.448,54 | 36.693,57 | 46.189,80 | 73.029,78 | 86.312,71 |
| Part. Trabajadores 15% | | 3.667,28 | 5.504,04 | 6.928,47 | 10.954,47 | 12.946,91 |
| Utilidades antes Imp. Renta | | 20.781,26 | 31.189,53 | 39.261,33 | 62.075,31 | 73.365,80 |
| Imp. A la Renta 25% | | 5.195,31 | 7.797,38 | 9.815,33 | 15.518,83 | 18.341,45 |
| BENEFICIO NETO | | 15.585,94 | 23.392,15 | 29.446,00 | 46.556,48 | 55.024,35 |
| Depreciaciones | | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 |
| Amortizaciones | | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 |
| Inversiones | -48.753,98 | | | | | |
| Capital de trabajo | -18.265,40 | | | | | 18.265,40 |
| Principal Deuda | 20.105,81 | | | | | |
| Valor de rescate | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7.867,00 |
| Reposiciones | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1.100,00 | 0,00 |
| FLUJO DE EFECTIVO | -46.913,57 | 20.297,02 | 28.103,22 | 34.157,07 | 50.167,56 | 85.867,83 |
| Tasa de descuento | 11,34% | | | | | |
| Valor Actual Neto | \$ 101.563,72 | | | | | |
| Tasa Interna de Retorno | 61,16% | | | | | |

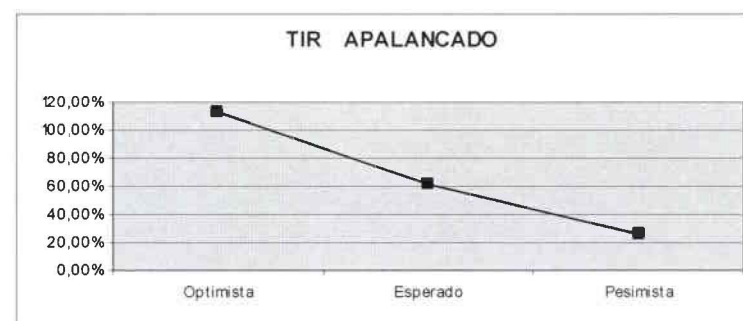
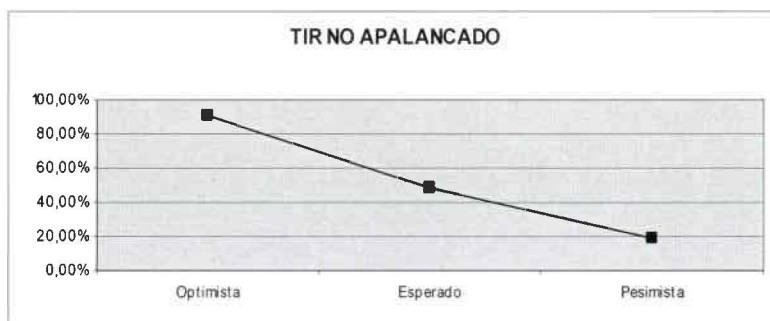
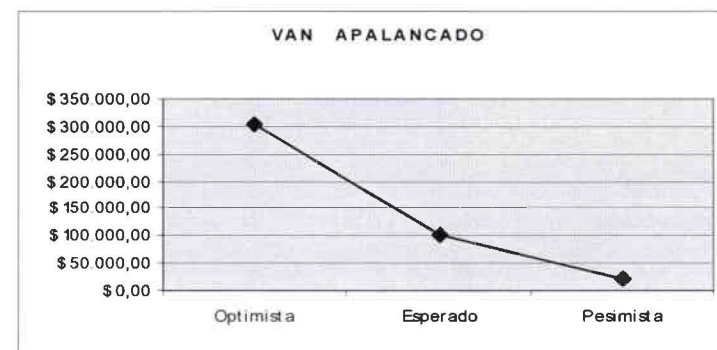
ANEXO 5.11: FLUJO DE FONDOS ECUANATURA

| FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO | | | | | | |
|------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ESCENARIO PESIMISTA | | | | | | |
| | Año 0 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingresos operativos | | 100.406,25 | 105.426,56 | 110.697,89 | 116.232,79 | 122.044,42 |
| Ingresos no operativos | | | | | | |
| Total Ingresos | | 100.406,25 | 105.426,56 | 110.697,89 | 116.232,79 | 122.044,42 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos | | 51.973,46 | 55.026,74 | 63.548,67 | 65.550,91 | 77.277,26 |
| Gastos | | 20.860,98 | 21.904,03 | 22.999,23 | 24.149,19 | 25.356,65 |
| Depreciaciones | | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 |
| Amortizaciones | | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 |
| Total Egresos | | 77.545,52 | 81.641,84 | 91.258,98 | 94.411,17 | 107.344,99 |
| BENEF. ANTES INT. IMPUESTOS | | 22.860,73 | 23.784,72 | 19.438,91 | 21.821,61 | 14.699,44 |
| Intereses | | 1.473,33 | 930,35 | 339,38 | 0,00 | 0,00 |
| Pago Capital Préstamo | | 6.142,96 | 6.685,94 | 7.276,92 | 0,00 | 0,00 |
| BENEF. ANTES IMPUESTOS | | 15.244,44 | 16.168,43 | 11.822,62 | 21.821,61 | 14.699,44 |
| Part. Trabajadores 15% | | 2.286,67 | 2.425,26 | 1.773,39 | 3.273,24 | 2.204,92 |
| Utilidades antes Imp. Renta | | 12.957,77 | 13.743,17 | 10.049,23 | 18.548,37 | 12.494,52 |
| Imp. A la Renta 25% | | 3.239,44 | 3.435,79 | 2.512,31 | 4.637,09 | 3.123,63 |
| BENEFICIO NETO | | 9.718,33 | 10.307,37 | 7.536,92 | 13.911,28 | 9.370,89 |
| Depreciaciones | | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 | 4.377,30 |
| Amortizaciones | | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 | 333,78 |
| Inversiones | -48.753,98 | | | | | |
| Capital de trabajo | -18.265,40 | | | | | 18.265,40 |
| Principal Deuda | 20.105,81 | | | | | |
| Valor de rescate | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7.867,00 |
| Reposiciones | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1.100,00 | 0,00 |
| FLUJO DE EFECTIVO | -46.913,57 | 14.429,41 | 15.018,45 | 12.248,00 | 17.522,35 | 40.214,36 |
| Tasa de descuento | 11,34% | | | | | |
| Valor Actual Neto | \$21.940,29 | | | | | |
| Tasa Interna de Retorno | 25,76% | | | | | |

**ANEXO 5.12: VALORES ACTUALES NETOS (VAN) Y
TASAS INTERNAS DE RETORNO (TIR)
ECUANATURA**

| ESCENARIO | VAN NO APALANCADO | TIR NO APALANCADO |
|-----------|-------------------|-------------------|
| timista | \$ 296.252,43 | 90,16% |
| Esperado | \$ 93.253,28 | 47,69% |
| Pesimista | \$13.629,84 | 18,37% |

| ESCENARIO | VAN APALANCADO | TIR APALANCADO |
|-----------|----------------|----------------|
| Optimista | \$ 304.562,88 | 112,17% |
| Esperado | \$ 101.563,72 | 61,16% |
| Pesimista | \$21.940,29 | 25,76% |



ANEXO 5.13: PUNTO DE EQUILIBRIO ECUANATURA

| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Descripción | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Ventas anuales (escenario esperado) | \$112.837,50 | \$133.148,25 | \$157.114,94 | \$185.395,62 | \$218.766,84 |
| Cantidad anual (escenario esperado) | 49.648,50 | 58.585,23 | 69.130,57 | 81.574,07 | 96.257,41 |
| COSTOS FIJOS | 25.908,00 | 27.658,00 | 34.811,50 | 35.376,88 | 45.594,53 |
| costo variable unitario | 0,59 | 0,59 | 0,59 | 0,59 | 0,59 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO (unidades) | 22.334 | 23.843 | 30.010 | 30.497 | 39.306 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO (dólares) | \$ 39.085,34 | \$ 41.725,43 | \$ 52.517,35 | \$ 53.370,29 | \$ 68.784,85 |



**ANEXO 5.14: ÍNDICES FINANCIEROS
ECUANATURA**

| UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS | | | | | |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Escenarios | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Optimista no apal. | 30,25% | 51,09% | 75,88% | 113,94% | 159,38% |
| Esperado no apal. | 18,12% | 21,22% | 21,83% | 25,11% | 25,15% |
| Pesimista no apal. | 10,89% | 8,09% | 4,72% | 3,79% | 1,82% |
| Optimista apal. | 25,41% | 46,49% | 71,49% | 113,94% | 159,38% |
| Esperado apal. | 13,81% | 17,57% | 18,74% | 25,11% | 25,15% |
| Pesimista apal. | 7,26% | 5,50% | 2,87% | 3,79% | 1,82% |

| RETORNO SOBRE INVERSIÓN | | | | | |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Escenarios | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Optimista no apal. | 149,82% | 157,31% | 165,17% | 173,43% | 182,10% |
| Esperado no apal. | 168,37% | 198,67% | 234,43% | 276,63% | 326,42% |
| Pesimista no apal. | 199,76% | 279,66% | 391,52% | 548,13% | 767,38% |
| Optimista apal. | 214,02% | 224,73% | 235,96% | 247,76% | 260,15% |
| Esperado apal. | 240,52% | 283,82% | 334,90% | 395,19% | 466,32% |
| Pesimista apal. | 285,37% | 399,51% | 559,32% | 783,04% | 1096,26% |