



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PULPA CONGELADA DE MORA Y  
BABACO ORGÁNICOS AL MERCADO CANADIENSE

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Edmundo Cortez

Autora

Andrea Stephani Manzano Vaca

Año

2014

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la 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.”

-----

Edmundo Cortez MBA

C.I. 1712442399

## DECLARACIÓN DE AUTORIA 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.”

-----  
Andrea Stephani Manzano Vaca

C.I. 1804473633

## AGRADECIMIENTO

A quienes me supieron apoyar en la elaboración del presente proyecto: familiares, amigos, y profesionales del área.

## DEDICATORIA

A mi madre, quien ha sido un pilar fundamental durante toda mi vida, a mi primo Ricardo, quien siempre fue como un hermano para mí, y a mi abuelita que desde el cielo me sigue brindando su apoyo incondicional.

## Resumen

ProcesaFrut Cia Ltda. es una empresa dedicada a la producción y exportación de pulpa de fruta orgánica, hacia el mercado canadiense. La empresa cuenta con un equipo de trabajo conformado por 13 personas entre personal administrativo y operativo, quienes serán los encargados de hacer del consumo de productos orgánicos una experiencia diferente.

La tendencia hacia un estilo de vida saludable y eco-amigable han permitido que el mercado de productos orgánicos crezca rápidamente. Es aquí en donde ProcesaFrut Cia Ltda. ve una oportunidad de negocio y aprovecha la variedad de frutas que se encuentran en Ecuador para fusionar dos ideas, “pulpa de fruta” y “fruta orgánica”, obteniendo una ventaja sobre la competencia internacional al ofrecer pulpa congelada de mora y babaco orgánicos.

Mediante una matriz de selección de mercados, se concluyó que Canadá es el país más apto para la exportación de pulpa congelada de mora y babaco orgánicos. Una amplia inteligencia de mercados permitió conocer a fondo el mercado de productos orgánicos canadienses, determinado así que los clientes potenciales serán: mujeres de entre 25 y 50 años de edad, ya que ellas poseen el poder de compra dentro de sus hogares.

Para que ProcesaFrut Cia. Ltda., inicie sus operaciones es necesario un capital inicial de \$458.291,19 que será dividido en 74% deuda y 26% capital propio. El análisis financiero del proyecto en un escenario normal, ha dado como resultado que el punto de equilibrio se encuentra en las 134918 unidades, que se alcanzan en el séptimo mes de operaciones. La valuación del proyecto muestra la viabilidad del mismo con un VAN de \$ 300.686,08 una TIR del 32% y un retorno para los inversionistas del 32%.

## Abstract

ProcesaFrut Cia. Ltda. is a company which is dedicated to producing and exporting organic fruit pulp into the Canada market. The company has an administrative and operational staff who will make the consumption of organic products a new and different experience.

The trend toward a healthy and eco-friendly life has allowed a rapid growth of the market for organic products. To this end ProcesaFrut Cia. Ltda., has realized a business opportunity and taken advantage of the variety of unique fruit in Ecuador. Thus the company has decided to fuse two ideas "fruit pulp" and "organic fruit". By doing so, ProcesaFrut Cia. Ltda. has gained an advantage above international competition, offering such diverse products as blackberry and babaco organic frozen pulp.

A selection market matrix showed that Canada is a viable country for the exportation of blackberry and babaco organic frozen pulp. Wide market intelligence give an introducing of the market of organic products in Canada and show us know that potential customers are primarily woman between 25-and-50-years-old, because they tend to be the ones making purchasing decisions of buying in their homes.

ProcesaFrut Cia. Ltda., needs an initial capital of \$ 458.291,19 to start business. This value will be divided as 74% debt and 26% company capital. The financial analyses of the project in a normal scenario give us an equilibrium point of 134.918 units, which will be achieved in seven months.

The assessment of the project shows its viability with a NPV of \$300.686,08, an IRR of 32% and a return to investors of 32%

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	2
1 ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1 OBJETIVOS GENERALES.....	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.3 HIPÓTESIS .....	3
2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	4
2.1 LA INDUSTRIA.....	4
2.1.1 Clasificación.....	4
2.1.2 Tendencias .....	5
2.1.3 Agricultura Orgánica en el Ecuador.....	8
2.1.4 Estructura de la industria .....	11
2.1.4.1 Cadena de valor.....	12
2.1.5 Análisis PEST .....	16
2.1.6 Factores Regulatorios.....	25
2.1.7 Canales de distribución .....	27
2.1.8 Las 5 fuerzas de Porter .....	29
2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO.....	33
2.2.1 La idea y el modelo de negocio .....	33
2.2.2 Estructura legal de la empresa .....	35
2.2.3 Misión, Visión y Objetivos.....	36
2.3 EL PRODUCTO Y/O SERVICIO .....	37
2.3.1 El producto .....	37
2.3.1.1 Imagen Corporativa.....	37
2.3.1.2 El Producto.....	38
2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO .....	43
2.5 ANÁLISIS FODA .....	45
CAPITULO III .....	46
3 INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	46
3.1 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS.....	46
3.1.1 Comercio Bilateral Ecuador – Canadá.....	60



3.1.2	Análisis de Proveedores de Canadá.....	61
3.1.3	Canadá y su mercado de productos Orgánicos.....	67
3.2	ENTREVISTA CON EXPERTOS .....	73
3.3	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL .....	74
3.3.1	Mercado objetivo .....	74
3.3.2	Segmentación de Mercado.....	74
3.4	TAMAÑO DE MERCADO .....	77
3.5	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	78
3.5.1	Competencia Nacional.....	78
3.5.2	Competencia Internacional.....	80
3.5.2.1	Competencia Indirecta .....	80
3.5.3	Productos Sustitutos.....	85
3.6	PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAS DE LA INDUSTRIA .....	90
3.7	EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN .....	90
CAPÍTULO IV .....		91
4	PLAN DE MARKETING.....	91
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	91
4.1.1	Estrategia de Diferenciación.....	91
4.1.2	Matriz de Expansión de Ansoff.....	92
4.1.3	Estrategias.....	93
4.2	POLÍTICA DE PRECIOS .....	94
4.2.1	Estrategia de Precios.....	98
4.3	TÁCTICA DE VENTAS .....	99
4.4	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS .....	99
4.4.1	Políticas de Servicio al Cliente.....	99
4.4.2	Garantías.....	100
4.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	101
4.5.1	Publicidad .....	101
4.5.2	Relaciones Públicas .....	103
4.5.3	Promoción de Ventas .....	103
4.6	DISTRIBUCIÓN.....	105
4.6.1	Selección del importador .....	106
4.7	PRODUCTO.....	112
CAPITULO V .....		119

5	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	119
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES .....	119
5.2	PROVEEDORES.....	120
5.3	CICLO DE OPERACIONES.....	121
5.3.1	Flujo Grama de Procesos.....	130
5.3.2	Modelo de Producción .....	132
5.4	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS ..	132
5.5	INSTALACIONES Y MEJORAS.....	134
5.6	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO .....	136
CAPITULO VI.....		139
6	EQUIPO GERENCIAL.....	139
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	139
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES .....	140
6.2.1	Descripción de Funciones .....	140
6.2.1.1	Gerente General .....	140
6.2.1.2	Coordinador de comercio exterior y negociaciones. ....	141
6.2.1.3	Administrador Financiero .....	142
6.2.2	Equipo de Trabajo .....	143
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	144
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....	145
6.4.1	Descripción de Funciones .....	145
6.4.1.1	Jefe de procesos alimenticios .....	145
6.4.1.2	Asistentes de procesos alimenticios .....	146
6.4.1.3	Choferes.....	146
6.4.2	Equipo de Trabajo .....	147
6.4.3	Políticas de empleo .....	149
6.4.4	Beneficios .....	149
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES .....	150
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS .....	150
CAPITULO VII.....		152
7	CRONOGRAMA GENERAL.....	152

7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA .....	152
7.2	DIAGRAMA DE GANTT.....	153
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS.....	155
CAPITULO VIII .....		156
8	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	156
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS .....	156
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	158
CAPITULO IX.....		161
9	PLAN FINANCIERO.....	161
9.1	INVERSIÓN INICIAL .....	161
9.2	FUENTES DE INGRESOS .....	162
9.3	COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES.....	162
9.3.1	Costos Fijos.....	162
9.3.2	Costos Variables.....	163
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO .....	164
9.5	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO.....	164
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO .....	166
9.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO .....	167
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	168
9.8.1	Cálculo del Punto de equilibrio.....	168
9.8.2	Análisis de sensibilidad.....	169
9.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES.....	171
9.9.1	Escenarios Estado de Flujo de efectivo.....	171
9.9.2	Índices Financieros.....	174
9.10	VALUACIÓN.....	176
CAPITULO X.....		178
10	PROPUESTA DE NEGOCIO.....	178
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO.....	178
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	178
10.3	CAPITALIZACIÓN .....	178

10.4	USO DE FONDOS.....	178
10.5	RETORNO DE LA INVERSIÓN .....	179
CAPITULO XI .....		181
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	181
11.1	CONCLUSIONES.....	181
11.2	RECOMENDACIONES.....	181
REFERENCIAS.....		183

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales Empresas Productoras de Pulpas.....	12
Tabla 2 Riesgo País .....	17
Tabla 3 Valor nutricional de la Mora.....	41
Tabla 4 Valor Nutricional del Babaco .....	42
Tabla 5 Alemania. ....	48
Tabla 6 Canadá.....	50
Tabla 7 Estados Unidos de América. ....	52
Tabla 8 Francia. ....	54
Tabla 9 Italia.....	56
Tabla 10 Suiza .....	58
Tabla 11 Mora: 081020 Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas, frescas.....	62
Tabla 12 Mora 9 Principales Importadores: 081020 Frambuesas, zarzamoras, moras, moras-frambuesas, frescas .....	63
Tabla 13 Babaco: 081090 otros frutos frescos. ....	64
Tabla 14 Babaco 10 Principales Importadores: 081090 otros frutos frescos ...	65
Tabla 15 Principales 10 Proveedores de un producto importado por Canadá: 200799 las demás compotas, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas. .	66
Tabla 16 Hectáreas Orgánicas en Ontario. ....	69
Tabla 17 Hectáreas Orgánicas Frutas y Verduras .....	69
Tabla 18 Ganadería Orgánica .....	70
Tabla 19 Geográficas .....	75
Tabla 20 Demográficas .....	75
Tabla 21 Psicográficas .....	75
Tabla 22 Conductual .....	76
Tabla 23 Cálculo del Tamaño de la Demanda .....	78
Tabla 24 Costos Fijos.....	96
Tabla 25 Costos Variables .....	97
Tabla 26 Costos de los medios publicitarios. ....	103
Tabla 27 Costo de muestras .....	104
Tabla 28 Importadores Canadienses. ....	107
Tabla 29 Importadores de Orgánicos. ....	109
Tabla 30 Costo de muestras para el importador .....	111
Tabla 31 Barreras Arancelarias.....	114
Tabla 32 Contenedor Reefer 20' .....	116
Tabla 33 Tiempos de producción y entrega. ....	129
Tabla 34 Capacidad de Producción .....	130
Tabla 35 Maquinaria.....	133
Tabla 36 Herramientas.....	133
Tabla 37 Muebles y Enseres.....	134

Tabla 38 Equipos de Computación .....	134
Tabla 39 Compensación Personal Administrativo .....	144
Tabla 40 Compensación Personal Operativo .....	148
Tabla 41 Servicios Externos.....	151
Tabla 42 Actividades Necesarias para poner en marcha el negocio.....	152
Tabla 43 Inversión Inicial.....	161
Tabla 44 Ingresos.....	162
Tabla 45 Costos Fijos.....	163
Tabla 46 Costos Variables .....	163
Tabla 47 Margen Bruto y Operativo .....	164
Tabla 48 Estado de Resultados .....	165
Tabla 49 Balance general actual y proyectado apalancado .....	166
Tabla 50 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado .....	167
Tabla 51 Ponderación Costos Fijos.....	169
Tabla 52 Ponderación Costos variables.....	170
Tabla 53 Estado de Flujo de Efectivo escenario normal .....	171
Tabla 54 Estado de Flujo de Efectivo Escenario Optimista .....	172
Tabla 55 Estado de Flujo de Efectivo Escenario Pesimista.....	173
Tabla 56 VAN Y TIR apalancado .....	177
Tabla 57 VAN Y TIR no apalancado .....	177
Tabla 58 Retorno para el inversionista.....	180

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Clasificación de la Industria.....	4
Figura 2 Producto Interno Bruto de la Industria Manufacturera.....	5
Figura 3 Producto Interno Bruto (PIB) Elaboración de Productos Alimenticios (miles de dólares 2007).....	6
Figura 4 Porcentaje de participación del PIB de las actividades económicas que conforman la elaboración de alimentos.....	8
Figura 5 Hectáreas orgánicas del Ecuador .....	9
Figura 6 Volumen de exportación de productos orgánicos .....	10
Figura 7 Cadena de Valor de Porter.....	13
Figura 8 Cadena de Valor de ProcesaFruit Cia Ltda.....	14
Figura 9 Producto Interno Bruto del Ecuador .....	19
Figura 10 Balanza Comercial del Ecuador. ....	20
Figura 11 Saldo de la Balanza Comercial del Ecuador (Exportaciones - Importaciones).....	21
Figura 12 Porcentaje de Inflación en el Ecuador.....	22
Figura 13 Porcentaje de Desempleo en el Ecuador.....	23
Figura 14 Porcentaje de Pobreza en el Ecuador.....	23
Figura 15 Canal de distribución de la industria alimenticia.....	27
Figura 16 Canal de distribución de la industria alimenticia en la exportación. .	28
Figura 17 Fuerzas de Porter.....	29
Figura 18 Logotipo de ProcesaFruit .....	38
Figura 19 Empaque y etiqueta de la pulpa de babaco. ....	39
Figura 20 Empaque y etiqueta de la pulpa de mora.....	39
Figura 21. Matriz de Expansión de productos y mercados.....	43
Figura 22 Balanza Comercial Ecuador - Canadá. ....	61
Figura 23 Valor y Volumen de ventas orgánicas según país de origen.....	71
Figura 24 Ventas Orgánicas por categoría de producto.....	72
Figura 25 Logo Planhofa .....	79
Figura 26 Logo Pacific Coast Fruit Products Ltda. ....	80
Figura 27 Logo Crofters Organic.....	81
Figura 28 Productos de Crofters Organic.....	82
Figura 29 Logos Empresas Bamfords .....	83
Figura 30 Logo Cascadian Farm Organic .....	84
Figura 31 Productos Cascadian Farm.....	85
Figura 32 Logo Dole.....	86
Figura 33 Logo Alaska .....	87
Figura 34 Logo Burnac Produce Ltda.....	88
Figura 35 Logo Burnac Produce Ltda.....	89
Figura 36 Matriz de Expansión de productos y mercados.....	92
Figura 37 Canal de distribución.....	106

Figura 38 Etiqueta Pulpa Orgánica de Babaco .....	113
Figura 39 Etiqueta Pulpa Orgánica de Mora .....	113
Figura 40 Carga y descarga de un contenedor .....	117
Figura 41 Layout Contenedor Reefer 20' .....	118
Figura 42 Recepción de la materia prima.....	124
Figura 43 Lavado y desinfección de la materia prima .....	125
Figura 44 Despulpado de la materia prima .....	125
Figura 45 Pasteurizado .....	126
Figura 46 Empaquetado del producto .....	126
Figura 47 Congelación y Almacenamiento.....	127
Figura 48 Proceso de Exportación. ....	129
Figura 49 Flujograma de procesos.....	131
Figura 50 Modelo de producción lineal.....	132
Figura 51 Plano esquemático de la empresa ProcesaFrut Cia Ltda. ....	135
Figura 52 Estructura Organizacional Horizontal – ProcesaFrut Cia Ltda. ....	139
Figura 53 Cronograma .....	154
Figura 54 Punto de Equilibrio .....	169



## INTRODUCCIÓN

Las oportunidades para los países en desarrollo se han incrementado gracias al mercado de alimentos y fibras orgánicas. La exportación de este tipo de productos está ayudando a mitigar la pobreza, de aquellos que han encontrado en este mercado una oportunidad de crecimiento.

La agricultura orgánica ayuda a minimizar los cambios ambientales y mantener el buen estado de la tierra para la siembra; los agricultores han sabido adaptarse muy bien a esta nueva tendencia, encontrando beneficios para ellos y los consumidores. (Centro de Comercio Internacional, S.F)

América Latina, es el principal proveedor de productos orgánicos. El continente cuenta con aproximadamente 5 millones de hectáreas de cultivo orgánico destinadas especialmente a la exportación. Los principales mercados hacia los que se puede orientar las exportaciones de productos orgánicos son: Estados Unidos, Canadá y Europa. (ACI Americas , 2011)

El mercado de productos orgánicos, brinda grandes oportunidades de crecimiento. La variedad de productos que este mercado demanda, permite a los empresarios de distintas industrias incursionar en este nuevo negocio. La demanda de productos orgánicos va desde las frutas frescas, hasta el alimento para mascotas. Los productos con mayor demanda son las frutas frescas y los alimentos preparados y empaquetados. (Centro de Comercio Internacional, S.F)

## **CAPITULO I**

### **1 ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 OBJETIVOS GENERALES**

Determinar la factibilidad y rentabilidad de producir y exportar pulpa de mora y babaco orgánicos hacia el mercado internacional.

#### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la industria alimenticia, en la cual se encuentra la producción de pulpa de frutos orgánicos y la creación de la compañía para desarrollar el plan de exportación.
- Realizar una investigación de mercado para conocer las exigencias del mercado objetivo.
- Elaborar un plan de marketing.
- Realizar un plan de operaciones y producción para la compañía.
- Analizar el equipo gerencial que se necesitará, acorde a las exigencias del plan de exportación.
- Elaborar un cronograma general.
- Conocer los riesgos críticos, problemas y supuestos que se puede enfrentar durante el negocio.
- Elaborar un plan financiero para conocer la inversión necesaria para poner en marcha el plan de exportación.
- Elaborar la propuesta de negocio.

### **1.3 HIPÓTESIS**

Es factible y rentable producir y exportar pulpa de mora y babaco orgánicos hacia el mercado internacional.

## CAPÍTULO II

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

#### 2.1 LA INDUSTRIA

En el presente capítulo se realizará un breve análisis de la situación de la industria alimenticia, en la cual la empresa ProcesaFrut Cia Ltda. desea incursionar con la exportación de pulpa de fruta orgánica. El análisis mostrará la situación actual de la industria y la evolución de la misma a lo largo de los años.

##### 2.1.1 Clasificación

La industria se encuentra clasificada según la actividad en la cual se desenvuelve; por medio de la Clasificación Central por Productos (CPC) y la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU, se conocerá de manera certera la actividad económica en la que el presente proyecto se desarrolla. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012)



**Figura 1 Clasificación de la Industria**

**Tomado de:** Servicio de Rentas Internas, S.F., Compras Publicas, 2014.

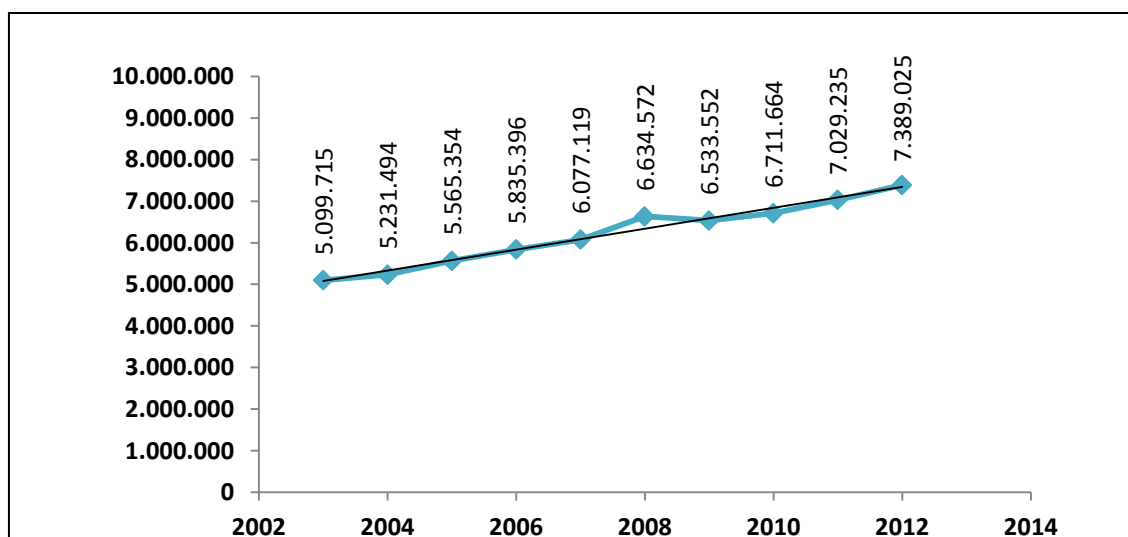
**Nota:** Clasificación Central por Productos (CPC) y Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU

## 2.1.2 Tendencias

Las cuentas nacionales anuales boletín N°35 del año 2012 del Banco Central del Ecuador, con año base 2007, muestran varios indicadores, los cuales se utilizarán para realizar un análisis de la tendencia de la industria de elaboración de productos alimenticios, perteneciente a la industria manufacturera. El PIB de la industria manufacturera será el punto de partida, para estar al tanto del desenvolvimiento de la industria.

El PIB de la industria de elaboración de alimentos brindará un panorama mucho más amplio de la misma.

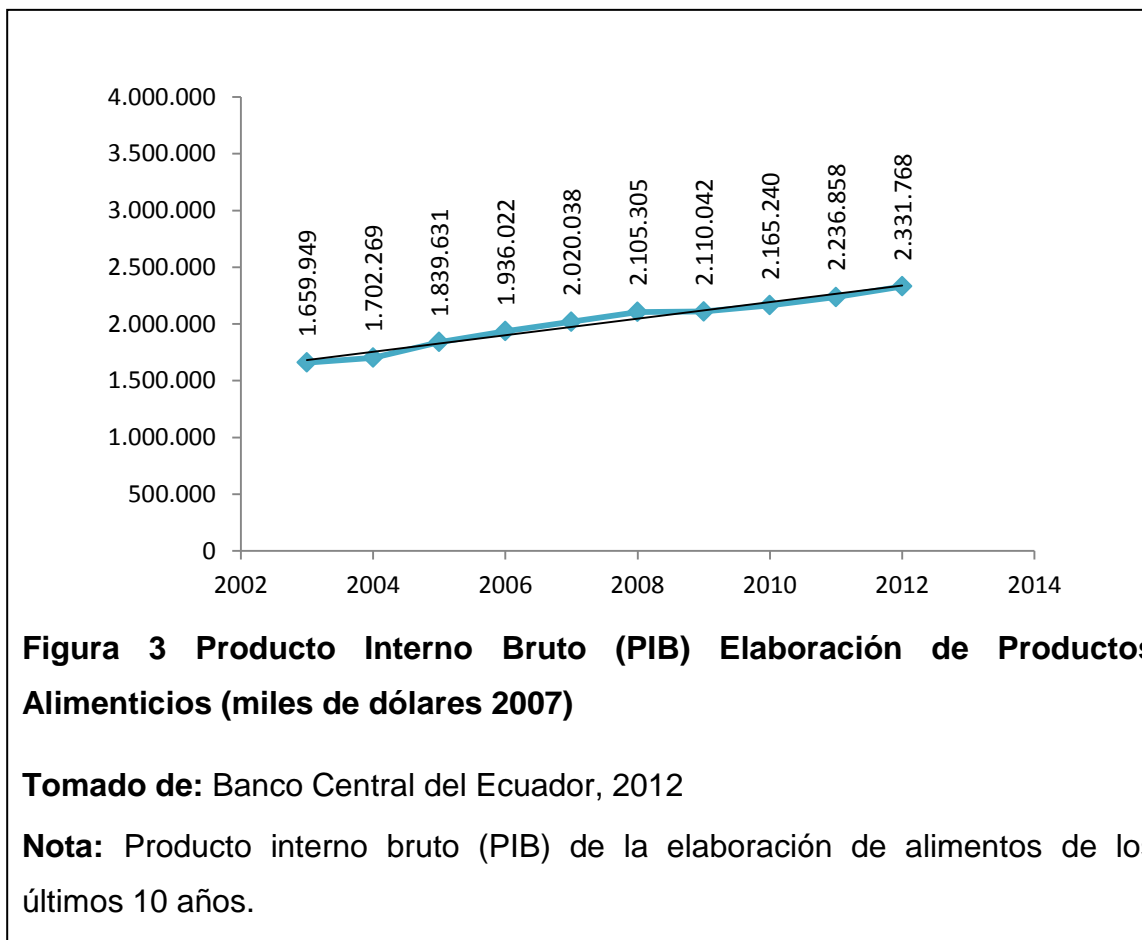
(Banco Central del Ecuador, S.F.)



**Figura 2 Producto Interno Bruto de la Industria Manufacturera**

**Tomado de:** Banco Central del Ecuador, 2012

**Nota:** La siguiente figura nos muestra el PIB de la industria manufacturera de Los últimos 10 años.



Acorde a la información que muestran las figuras 2 y 3 correspondientes al PIB de la industria, es notable su continuo crecimiento, convirtiéndola en una industria atractiva para incursionar.

La industria manufacturera y la industria de producción de alimentos muestran un crecimiento promedio del 11% anual, reiterando así que éstas son industrias muy atractivas para emprender con un nuevo negocio.(Banco Central del Ecuador, 2012)

Según las cuentas nacionales del Banco Central del Ecuador, indican que la elaboración de alimentos se encuentra conformada por las siguientes actividades económicas:

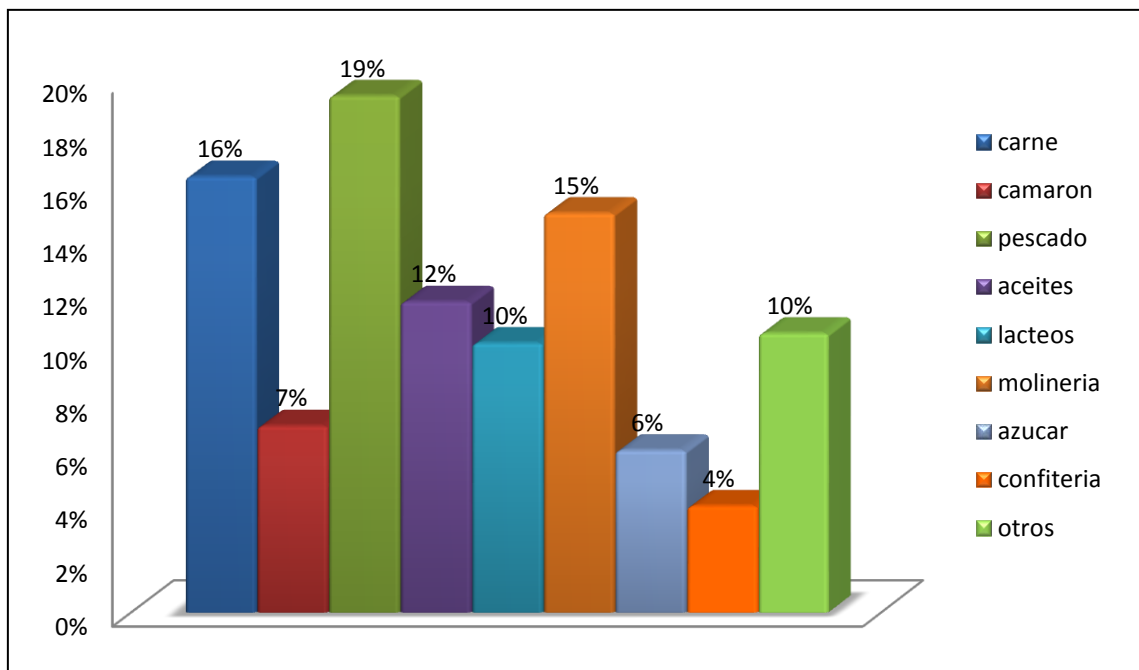
- Procesamiento y conservación de carne
- Procesamiento y conservación de camarón
- Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos
- Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
- Elaboración de productos lácteos
- Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos
- Elaboración de azúcar
- Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
- Elaboración de otros productos alimenticios

Se concluye que la elaboración de pulpa de frutas se encuentra incluida en la actividad económica, de elaboración de otros productos alimenticios

Es importante conocer el porcentaje de participación de cada una de las actividades económicas de la industria manufacturera, con el fin de saber cuál es la que posee mayor fuerza en el mercado. Es así que el procesamiento y conservación de pescado y productos cárnicos son las actividades más representativas de la industria con un 19% y 16% respectivamente.

Enfocándonos en la elaboración de pulpa de frutas, esta se encontraría abarcada dentro de la actividad económica de elaboración de otros productos alimenticios, que se encuentra actualmente con un 10% de participación.

Gracias a los datos obtenidos anteriormente se conoce que la industria manufacturera y la elaboración de productos alimenticios se encuentran en constante crecimiento, por tal razón se divisa una amplia viabilidad y oportunidades de desarrollo dentro de esta industria.



**Figura 4** Porcentaje de participación del PIB de las actividades económicas que conforman la elaboración de alimentos

**Tomado de:** Banco Central del Ecuador, 2012

**Nota:** Porcentaje de participación del PIB que posee cada una de las actividades que forman parte de la elaboración de alimentos.

### 2.1.3 Agricultura Orgánica en el Ecuador.

La agricultura orgánica en el país es un tema que aún se encuentra en desarrollo, existen alrededor de 30 productos certificados como orgánicos en el país, siendo los grandes productores los que han aprovechado esta tendencia y se han concentrado en productos tradicionales como cacao, café, aceites y frutas tropicales.

Debido a la falta de información, capacitación y a los altos costos de las certificaciones orgánicas, son pocos los productores que se involucran en esta actividad. Las asociaciones entre pequeños productores han facilitado su incursión en la agricultura orgánica, trayéndoles grandes beneficios. (Agronegocios.com.ec, 2010)





Existen pocos datos sobre la agricultura orgánica en el país debido a que aún es un tema relativamente nuevo y en desarrollo. Con información obtenida a través de AGROCALIDAD, se conoce que la mayor parte de la producción orgánica del país, se exporta hacia Estados Unidos y Europa.

La figura 6 muestra los principales rubros de exportación orgánica del país en el año 2013, siendo sus destinos principales Estados Unidos y Holanda.(AGROCALIDAD, 2013)



Después de haber observado los datos de la industria alimenticia y de la agricultura orgánica en el Ecuador, se puede concluir que existe una amplia oportunidad de crecimiento en la presente industria, los márgenes de crecimiento de la misma son alentadores y se desarrollan favorablemente año tras año.

Se puede observar que existe una tendencia positiva hacia el crecimiento de las hectáreas orgánicas en el país, lo cual es de vital importancia dentro del presente proyecto.

#### **2.1.4 Estructura de la industria**

ProcesaFrut Cia. Ltda., se encuentra clasificada en la elaboración de productos alimenticios, actividad económica que pertenece a la Industria Manufacturera.

Según el censo nacional económico realizado por el INEC (Instituto nacional de Estadísticas y Censos) en el año 2010, la Industria Manufacturera poseía un total de 1,412 establecimientos, y 190,876 personas trabajando en esta industria.

La elaboración de productos alimenticios en el 2010, poseía un total de 324 establecimientos y 76.117 personas trabajando dentro de esta actividad.(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012)

Al ser la elaboración de alimentos la actividad más representativa dentro de la industria manufacturera en el país, existen varias empresas que poseen altos niveles de ventas. Las principales empresas de elaboración de alimentos son: Pronaca, Nestle, La Fabril, Expalsa, Nirsa y Danec, estas empresas registraron el 48% del total vendido de las empresas del sector en el año 2008.(Cámara de Industrias del Ecuador, 2009)

Tomando en cuenta el giro de negocio de la empresa ProcesaFrut Cia. Ltda., es importante conocer aquellas empresas encargadas de la elaboración de pulpa de fruta en el país.

La tabla 2 muestra las principales empresas de elaboración de pulpa en el Ecuador, de las 5 empresas en listadas solo una de ellas elabora pulpas orgánicas.

**Tabla 1 Principales Empresas Productoras de Pulpas**

<b>Principales Empresas Productoras de Pulpas</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Marca</b>	<b>Exporta</b>	<b>Orgánico</b>	<b>Ciudad</b>
Huertosa	Del Huerto	NO	NO	Quito
LENRIKE FROZEN FOOD	Jugo Fácil	SI	NO	Quito
Exofrut	Frutella	SI	NO	Guayaquil
Planhofa C.A.	Frisco	SI	SI	Ambato
Envagrif C.A.	María Morena	SI	NO	Quito

**Tomado de:** Planhofa C.A., 2013, Jugo Facil, 2008, Exofrut, 2013, Envagrif, 2013, Del Huerto, 2013

#### **2.1.4.1 Cadena de valor**

La cadena de valor es un modelo que permite describir las actividades de una empresa u organización por medio de los cuales se genera valor para el cliente final y para la misma empresa. Cada empresa posee un conjunto de actividades que se desarrollan para diseñar, producir, comercializar, entregar y desarrollar sus productos y/o servicios. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor como la que se muestra a continuación. (Web y Empresas., 2013)



La presente cadena de valor muestra las actividades que se realizan en la empresa con el fin de dar valor agregado al producto y generar una ventaja competitiva sobre el mismo.

La cadena de valor de Porter se divide en dos actividades: las de apoyo y las actividades primarias.

Las actividades primarias involucran todo lo referente con el proceso de elaboración, distribución y comercialización del producto:

**Logística Interna:** Almacenamiento de materias primas, bases de datos.

**Operaciones:** Montaje y fabricación de componentes.

**Logística Externa:** Procesamiento de pedidos, manejo de depósitos, preparación de informes.

**Marketing y Ventas:** Fuerza de ventas, promociones, publicidad, exposiciones, presentaciones de propuestas.

**Servicios:** Instalación, soporte al cliente, resolución de quejas, reparaciones.

Las actividades de apoyo son aquellas que sustentan a las actividades primarias y se apoyan mutuamente:

**Abastecimiento:** Componentes, maquinaria, materias primas.

**Desarrollo Tecnológico:** Diseño de productos, investigación de mercado.

**Recursos Humanos:** Reclutamiento, capacitación, sistema de remuneración.

**Infraestructura de la empresa:** Financiación, planificación, relación con inversionistas.

Cada una de estas actividades desarrolladas dentro de la cadena de valor van tras un objetivo principal el cual es “Maximizar la creación de valores mientras se minimizan los costes” (EmprendePymes, S.F.)

ProcesaFrut S.A. Cia. Ltda., se basará en la cadena de valor de Porter, para crear una que se ajuste a las necesidades y actividades de la empresa.



La cadena de valor de la figura 8, es aquella que utilizará ProcesaFrut Cia. Ltda., para maximizar valores y minimizar costos.

Basándose en la cadena de valor de Porter la cual posee actividades primarias y secundarias.

Las actividades primarias de ProcesaFrut Cia Ltda., involucran procesos de obtención de materia prima, producción, distribución y comercialización de la pulpa.

**Logística Interna:** Transporte de la materia prima, inventarios y almacenamiento del producto.

**Transformación Industrial de la pulpa:** Control del proceso de elaboración de la pulpa.

**Exportación y distribución internacional:** Negociación con los importadores, proceso de exportación, distribución en el segmento seleccionado del producto terminado.

**Marketing y Ventas:** Publicidad, promociones, misiones comerciales y ferias internacionales.

**Servicio al cliente:** Asesoría al cliente, resolución de quejas e inquietudes, análisis de la demanda, estudios de mercado.

Las actividades de apoyo de ProcesaFrut Cia Ltda., serán:

**Abastecimiento:** Materia prima, maquinaria, equipo y suministros.

**Desarrollo Tecnológico:** Búsqueda de nuevas tecnologías para la elaboración y preservación de los alimentos.

**Recursos Humanos:** Selección, capacitación, bienestar y salud ocupacional.

**Infraestructura de la empresa:** Inversionistas, accionistas, planificación y administración estratégica.

### 2.1.5 Análisis PEST

El análisis PEST es un análisis del macro-entorno externo de un país, enfocándose principalmente en aquellos datos que sean de interés para la elaboración de un proyecto.(Decisión Empresarial, S.F.)

#### **Político**

El entorno político consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limita.(Kotler, Principios de Marketing, 2008, pág. 83)

En el Ecuador, la situación política se encuentra estable. Rafael Correa se encuentra en la presidencia desde el año 2007, actualmente se encuentra en la búsqueda de acuerdos comerciales con la Unión Europea para obtener el fortalecimiento de las relaciones comerciales y la ampliación de mercados para la exportación.(Gira Presidencial 2013, 2013)

Ecuador forma parte de acuerdos regionales como la Asociación Latinoamericana de integración (Aladi), Comunidad Andina de Naciones (CAN), Alternativa Boliviana para las Américas (ALBA), Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR); además posee varios acuerdos de alcance parcial y varias preferencias arancelarias que favorecen a los exportadores del país.(Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2013)

Dentro del ámbito del comercio exterior cabe mencionar la culminación del ATPDA (Ley de Promoción del Comercio Andino y Erradicación del tráfico de Drogas), preferencia arancelaria que fue otorgada al país en 1991 por los Estados Unidos beneficiando a varios productos al no pagar arancel al momento de su ingreso. Con la finalización de este privilegio arancelario, el gobierno ha previsto tomar medidas con la finalidad de no ocasionar daños a los exportadores y a sus productos en el mercado internacional.

La solución planteada es, pasar a los productos que se encontraban bajo el ATPDA a SGP (Sistema General de Preferencias), a otra nomenclatura



arancelaria para que estos puedan ingresar sin el pago de aranceles, hacia los países importadores que los demandan.(El comercio.com, 2013)

**Tabla 2 Riesgo País**

<b>Año</b>	<b>Riesgo País</b>
Diciembre-31-2013	530.00
Diciembre-31-2012	826.00
Diciembre-31-2011	846.00
Diciembre-31-2010	913.00
Diciembre-31-2009	769.00
Diciembre-31-2008	4.731.00

**Tomado de: Ambito.com, 2014**

**Nota:** La tabla nos muestra un riesgo país que ha ido descendiendo año tras año, esto se debe a la estabilidad política presente desde hace algunos años atrás, lo cual hace que el riesgo país sea cada vez menor haciendo del país un mercado atractivo para las inversiones extranjeras.

Ecuador y Canadá poseen amplias relaciones bilaterales, que registran crecimiento constante. Estas relaciones se ejercen bajo tres ejes estratégicos los cuales son: prosperidad, seguridad y democracia.

**Prosperidad:** La relación comercial entre Canadá y Ecuador es un complemento para la mayoría de comercio de productos agrícolas a Canadá. Canadá y Ecuador tienen un Acuerdo de Protección y Promoción de Inversiones (FIPA).

**Seguridad:** La participación de Canadá bajo el Programa de Desarrollo de Capacidades contra Los Delitos proporciona un apoyo práctico a través de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC).

Canadá proporciona entrenamiento en el mantenimiento de la paz al personal militar en Ecuador.

Democracia: Canadá y Ecuador mantienen relaciones bilaterales en áreas de interés común en foros multilaterales, como las Naciones Unidas (ONU) y la Organización de Estados Americanos (OEA).(Gobierno de Canadá, 2013)

Por otra parte el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), desarrolla programas y guías, para el incentivo de la agricultura orgánica. Estos programas se han desarrollado en estaciones experimentales en varias provincias del país obteniendo muy buenos resultados. Los documentos de los programas y las guías de agricultura orgánica se encuentran gratuitos en la biblioteca digital del INIAP. El apoyo que el INIAP brinda a varios agricultores, ha permitido obtener un desarrollo significativo en la agricultura orgánica del país. (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP, 2004)

El análisis político muestra un gran número de variables favorables como: estabilidad política, relaciones y acuerdos comerciales con varios países, y apoyo gubernamental, los cuales son de vital importancia para el óptimo desarrollo del proyecto.

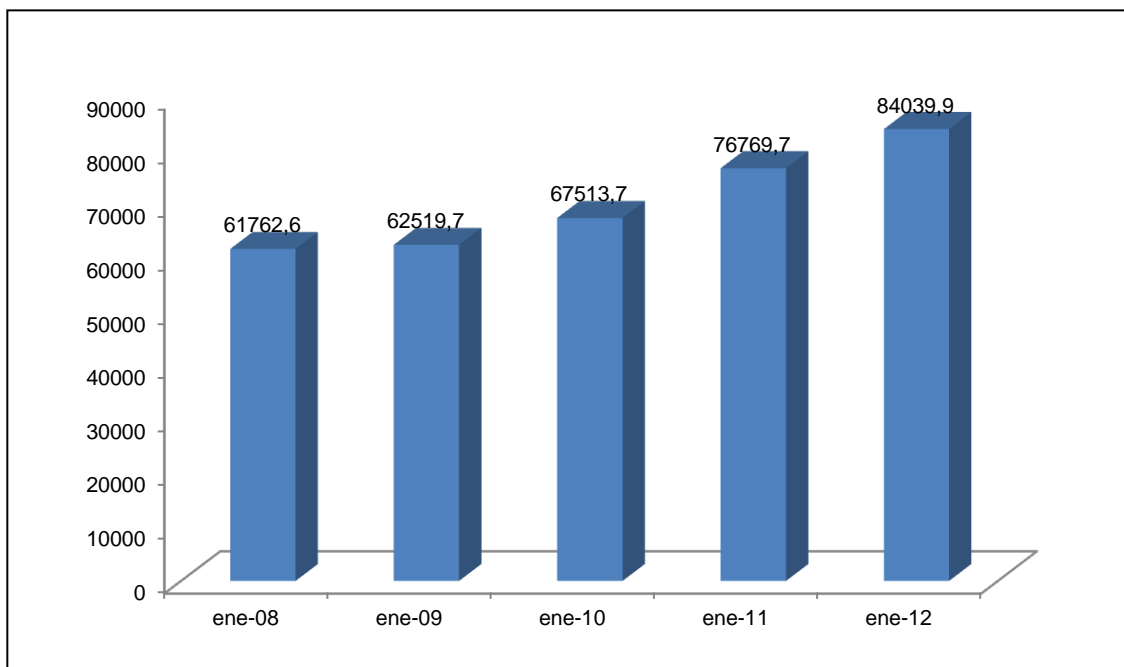
## **Económico**

El entorno económico consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.(Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008)

- **PIB**

La economía en el Ecuador es uno de los factores más importantes para el desarrollo de una industria. El PIB ayuda a conocer como se encuentra el valor monetario total de bienes y servicios, que se han producido durante un año determinado dentro del país.(Mochón, 2006, pág. 167) Podemos observar que el PIB en los últimos años ha venido creciendo gracias a factores como: el

precio del petróleo que se ha mantenido constante rodeando los 100 dólares por barril, la compra de bienes de consumo, la vivienda y la inversión. (El Comercio.com, 2011)



**Figura 9 Producto Interno Bruto del Ecuador**

**Tomado de:** Banco Central del Ecuador, 2012

- **Balanza Comercial**

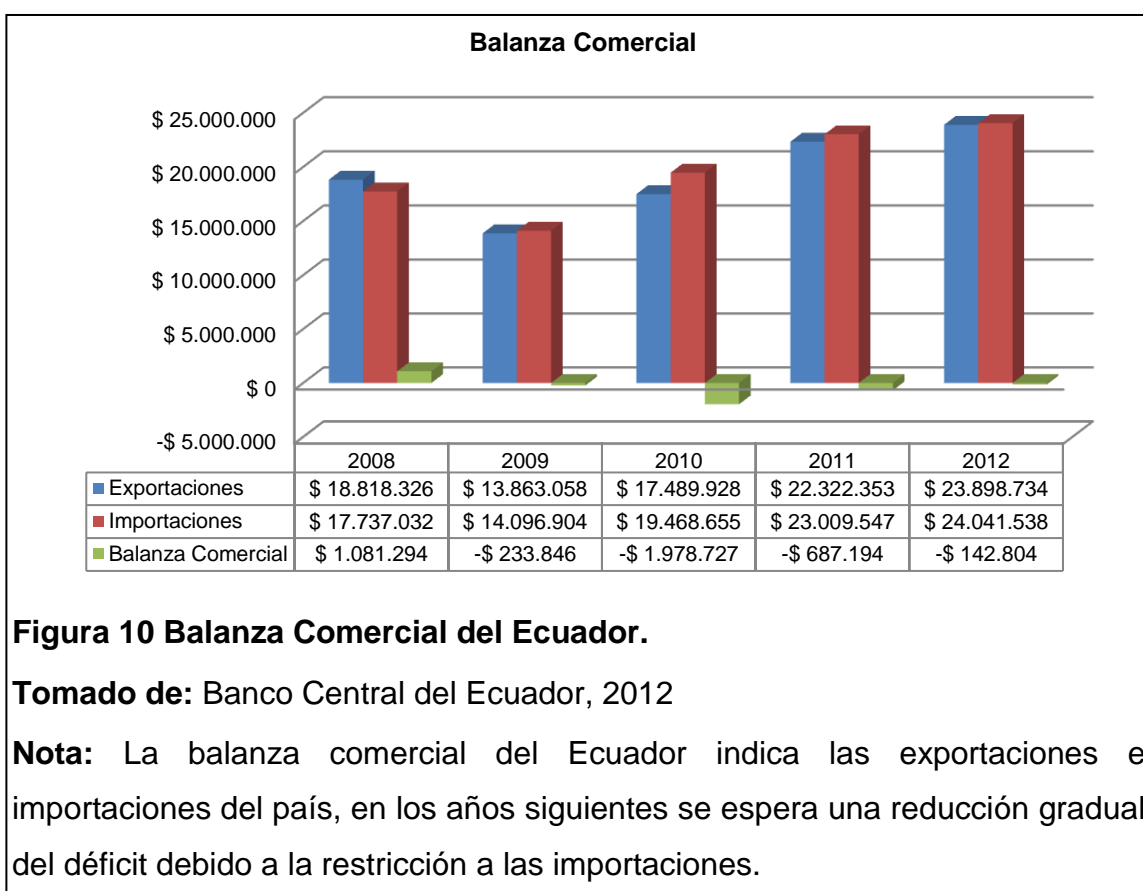
Ecuador ha venido experimentando un déficit en su balanza comercial, esto debido a que se importan más bienes de los que se exportan, desde el 2012 el comité de comercio exterior COMEX optó por fijar cupos de importación a determinados productos para así reducir las importaciones. (El Tiempo.com.ec, 2012)

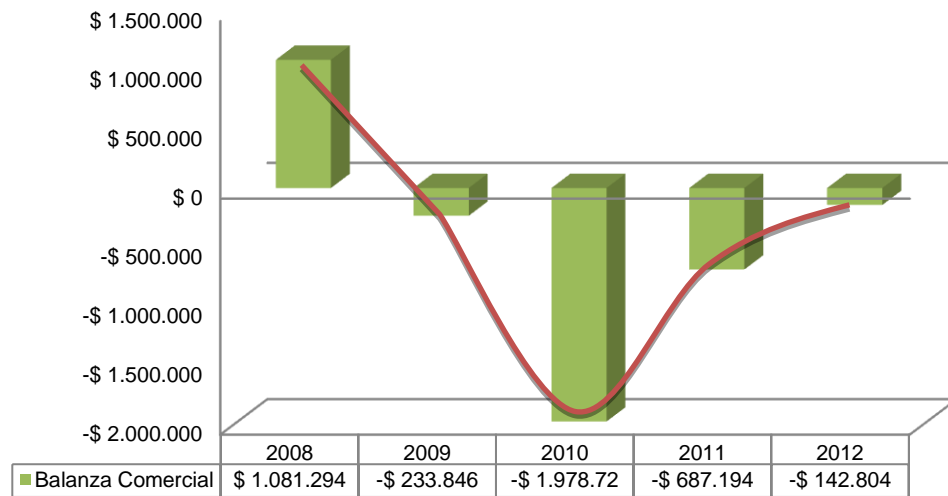
Desde el 2008 se introdujo el Impuesto a la salida de divisas que empezó con un 0,5%, posteriormente en el 2012 este se fijó en un 5%.

Actualmente, se está imponiendo una tasa de 42 dólares por paquete para las importaciones del sistema 4x4 (4 kilos y 400 dólares), que ingresen por medio de mensajería acelerada o Courier y un cupo anual de 1200 dólares, medida bajo la cual se intenta frenar el micro tráfico de mercancías y favorecer sobre todo a la industria textil que ha sido la más afectada. (El Comercio.com, 2014)

Estos han sido factores determinantes para lograr una reducción de déficit y posteriormente alcanzar la meta de una balanza comercial con superávit.(Revista Lideres.ec, 2012)

De igual manera se trabaja en el cambio de la matriz productiva para incrementar la oferta exportable tomando en cuenta 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para un óptimo desarrollo económico; industrias con las cuales se desea alcanzar un desarrollo nacional e internacional.(Secretaria Nacional de Planificación y desarrollo, 2012)





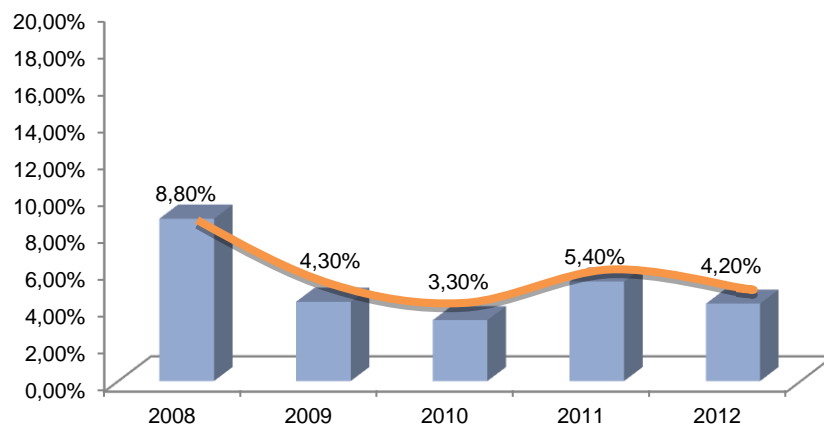
**Figura 11 Saldo de la Balanza Comercial del Ecuador (Exportaciones - Importaciones).**

**Tomado de:** Banco Central del Ecuador, 2012

**Nota:** El saldo de la balanza comercial que se muestra es el resultado de las exportaciones menos las importaciones que se han registrado en el país.

- **Inflación**

Un factor de alta importancia que se deber analizar es la Inflación, en los últimos años esta ha venido disminuyendo ya que los productos y servicios que son adquiridos por los ecuatorianos han tenido una baja en sus costos, favoreciendo así su demanda.



**Figura 12 Porcentaje de Inflación en el Ecuador.**

**Tomado de:** Banco Central del Ecuador, 2012

**Nota:** La inflación del Ecuador ha registrado un cambio en los últimos años debido a la variación de IPC (índice de precios al consumidor), el cual desde el 2008 venido disminuyendo notablemente.

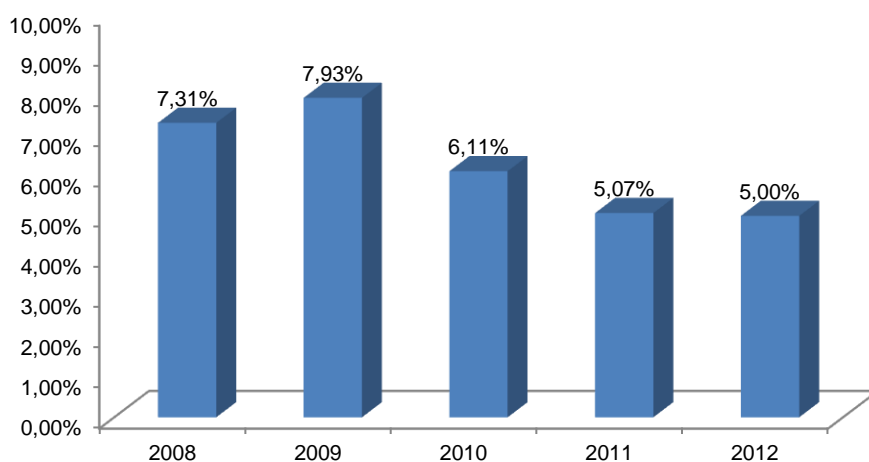
Los factores económicos del análisis indican: estabilidad, desarrollo y mejora. El PIB muestra crecimiento constante al igual que las exportaciones del país, la inflación ha decrecido constantemente, lo cual favorece a la implementación del presente proyecto.

## **Social**

El entorno social o cultural se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad. (Kotler, Principios de Marketing, 2008, pág. 87)

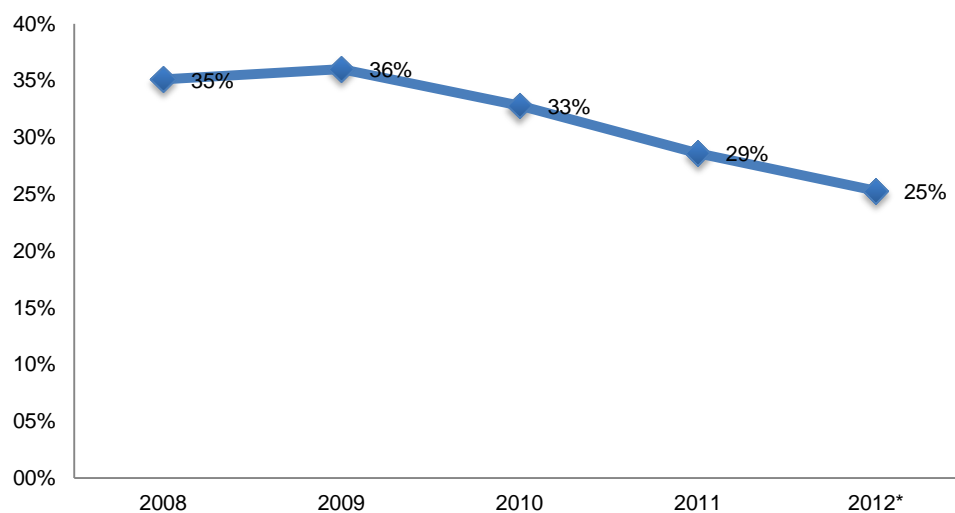
El desempleo y la pobreza son dos factores que se encuentran vinculados mutuamente y se han reducido en los últimos años. La pobreza es medida por medio del coeficiente de Gini que mide la desigualdad en los ingresos; se considera pobres a aquellas personas que poseen un ingreso per capita menor a 2,4 dólares diarios.

El subempleo ha sido determinante para que el desempleo disminuya. La empresa privada abarca el 80% de las personas empleadas en la actualidad y el sector público posee el 20% restante.(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012)



**Figura 13 Porcentaje de Desempleo en el Ecuador.**

**Tomado de:** Banco Central del Ecuador, 2012



**Figura 14 Porcentaje de Pobreza en el Ecuador.**

**Tomado de:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012

**Nota:** 2012\* datos hasta el mes de junio

Los porcentajes de desempleo y pobreza en el Ecuador a pesar de haber disminuido en los últimos años, siguen siendo altos. Al crear una empresa se está mitigando el desempleo y la pobreza pues se crean fuentes de trabajo, brindando así oportunidades de desarrollo para los actores directos e indirectos que se involucren en el proyecto.

### **Tecnológico**

El entorno tecnológico es tal vez la fuerza que está moldeando más dramáticamente nuestro destino. Esta es una fuerza que crea nuevas tecnologías y a su vez generan nuevos productos y oportunidades de mercado. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008)

Debido a las exigencias del mercado, la industria alimenticia se enfoca principalmente en la obtención de nuevas tecnologías que ayuden a la transformación, control y conservación de los alimentos para mantener su sabor y aroma natural.

Tecnologías como la inactivación bacteriana y la alta presión hidrostática, ayudan a conservar el alimento fresco durante más tiempo, eliminando la proliferación de bacterias sin la pérdida de sus nutrientes. Pese al alto costo de las nuevas tecnologías para la conservación de alimentos, se espera contar con las mismas en un futuro para lograr un alimento con un mayor tiempo de vida en percha y con un valor nutricional mucho más alto que el actual. (Investigación y Tecnologías Agroalimentarias., 2013)

### **Ambiental**

La preocupación por los graves daños ambientales que se han ocasionado en los últimos años, han logrado que este tema adquiera mayor importancia.

Dentro del presente estudio, la agricultura orgánica se utiliza como medio para la obtención de un producto libre de químicos. Los productos derivados de la agricultura orgánica no solo benefician la salud de los consumidores, también aportan a la conservación medio ambiental, protegiendo el suelo del cultivo,



mejorando la calidad del agua y del aire. La agricultura orgánica promueve el uso de productos biológicos como desechos vegetales y animales aptos para el acondicionamiento de las tierras, que serán utilizadas posteriormente para el cultivo orgánico.(Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura , IICA)

Cada uno de los indicadores incluidos dentro del análisis PEST expone el ambiente sobre el cual el proyecto se va a desarrollar. Es así que los resultados del Análisis PEST son favorables para la incursión en el negocio de exportación de pulpa orgánica de mora y babaco.

#### **2.1.6 Factores Regulatorios**

##### **Impuesto al Valor Agregado IVA**

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y 0%.(Servicio de Rentas Internas, S.F.)

##### **Impuesto a la renta**

Se paga sobre la totalidad de los ingresos gravados se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones imputables a tales ingresos. Este es un impuesto obligatorio para todas las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades. (Servicio de Rentas Internas, S.F.)

### **Impuesto a la Salida de Divisas**

Este impuesto lo constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza inclusive compensaciones internacionales. La tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas, también denominado ISD, es del 5%. El ISD debe ser pagado por todas las personas naturales, sucesiones indivisas, y sociedades privadas, nacionales y extranjeras.(Servicio de Rentas Internas, S.F.)

### **Impuesto a las Tierras Rurales**

Este impuesto se grava a la propiedad o posesión de tierras de superficie superior a 25 hectáreas en el sector rural, según la delimitación efectuada en el catastro de cada gobierno municipal, este impuesto entro en vigencia en el año 2010.(Servicio de Rentas Internas, S.F.)

### **Aranceles**

Estas son tarifas que tienen como fin impedir o desalentar el ingreso de determinadas mercancías y/o servicios a un país. Cuanto más alto sea el monto del arancel de una mercancía, más difícil será que ingresen y compitan contra la producción local de otro país. El monto de arancel dependerá del país de destino de la mercadería.(Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2012)

El banco mundial registra un arancel ponderado de los productos manufacturados que se ha obtenido por medio del Sistema Armonizado y la clasificación uniforme internacional, tomando como referencia los productos principales de la industria, es así que en el 2012 en arancel ponderado de los productos de la industria manufacturera del Ecuador se registró en un 5.3% (Banco Mundial, 2014)

### 2.1.7 Canales de distribución



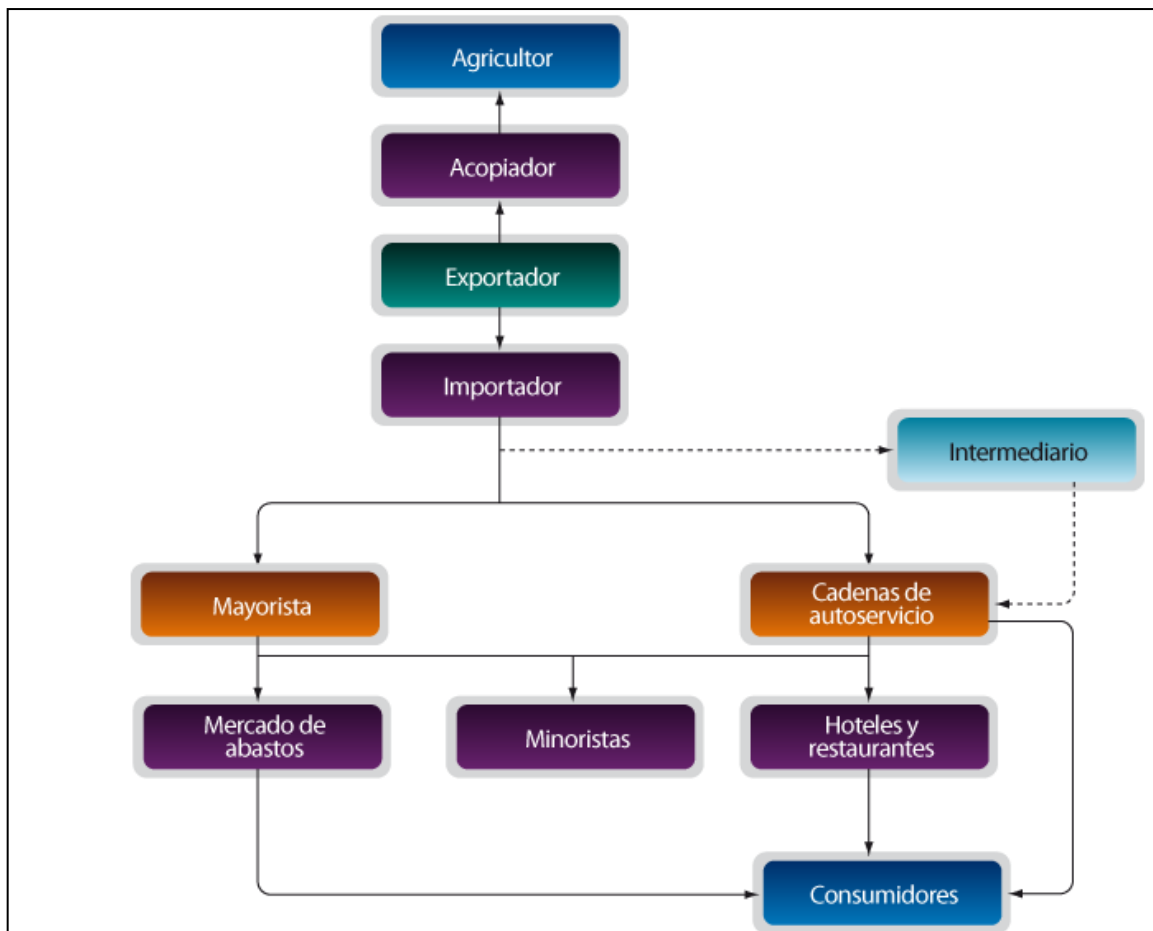
**Figura 15 Canal de distribución de la industria alimenticia.**

**Tomado de:** Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2013

**Nota:** En la figura 12 se puede observar los canales de distribución de la industria alimenticia, empezando por el agricultor hasta llegar al consumidor final.

El agricultor es la base de esta cadena de intermediarios mediante los cuales el producto debe pasar hasta llegar al consumidor final, existen varios intermediarios, todo dependerá del destino del producto. Si los productos van a ser consumidos en su estado natural estos serán vendidos directamente en mercados locales, mayoristas y minoristas, para llegar de una forma directa al consumidor final. En el caso de un producto procesado este pasará por otros intermediarios como lo son las industrias y los supermercados.

En el proceso de exportación se utiliza un canal de distribución complementario al anterior con otro tipo de intermediarios hasta poder llegar al consumidor final.

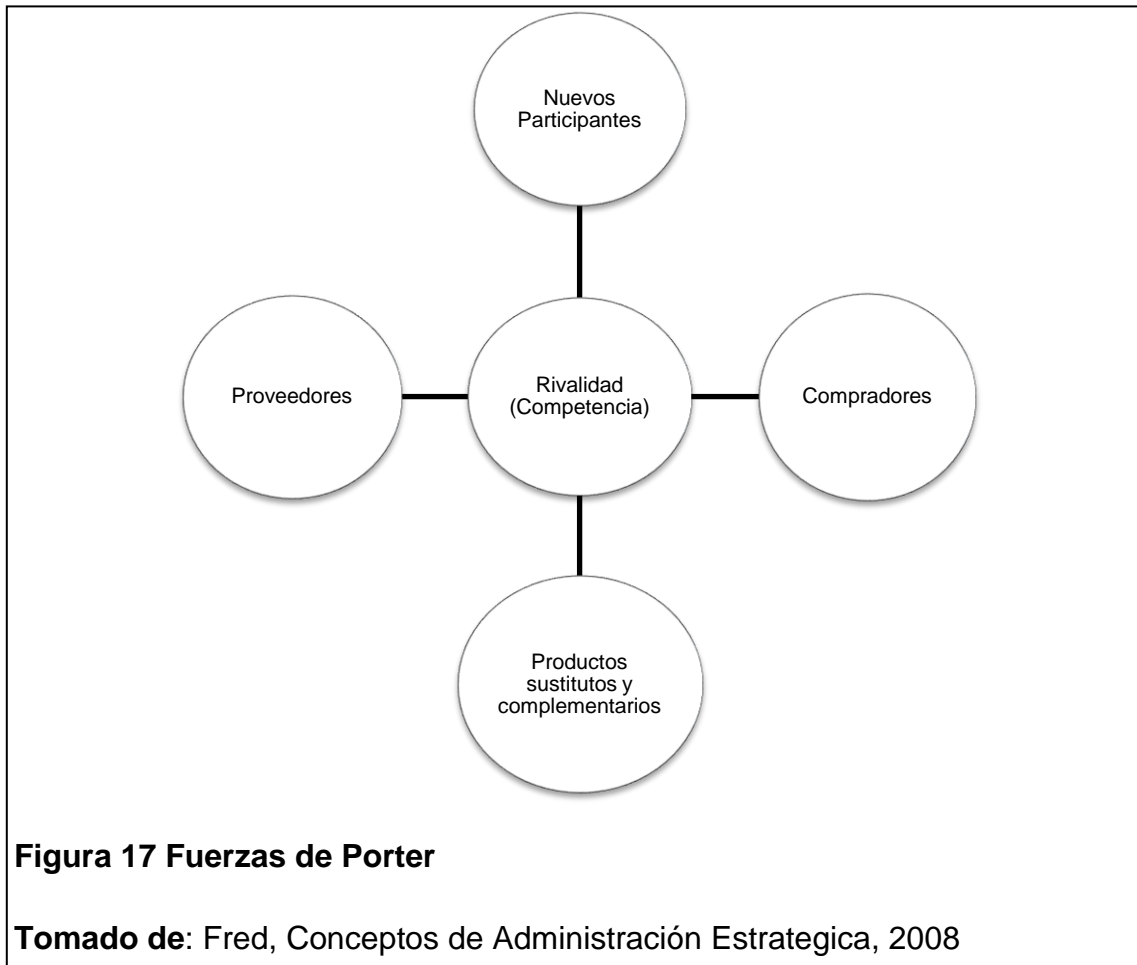


**Figura 16 Canal de distribución de la industria alimenticia en la exportación.**

**Tomado de:** Valle internacional, 2012

**Nota:** La figura muestra el canal de distribución de un producto destinado a la exportación partiendo del agricultor en el país de origen pasando por el acopiador, quien será el encargado de la obtención de materia prima para el exportador, este adaptará la materia prima a las exigencias del mercado y pasará a venderla al importador, el cual es el encargado de la distribución a los diferentes medios para su llegada al consumidor final.

### 2.1.8 Las 5 fuerzas de Porter



#### **Nuevos Participantes (barreras de entrada) (ALTA)**

Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

Para la creación de nuevos negocios en el país, es necesario cumplir con ciertos procesos referentes a la constitución de la misma; estos procesos se han simplificado y algunos no tienen costos. En el país se incentiva el emprendimiento y se financian nuevos proyectos, esto es favorable ya que permite obtener el capital necesario para la creación de nuevos negocios. La creación de empresas en el Ecuador se ha simplificado, pero aún existen muchos pasos previos que se deben cumplir, lo cual lo convierte en un proceso

tedioso. Es importante tomar en cuenta que la entrada de nuevos rivales también se da de manera internacional.

### **Amenazas de los productos sustitutos (MEDIA)**

La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como por sus cifras de crecimiento de las ventas y utilidades. (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

Los principales productos sustitutos de la pulpa son los jugos de frutas y todo tipo de bebidas que puedan reemplazar a la pulpa de fruta.

Tanto a nivel nacional como internacional se cuenta con gran variedad de productos sustitutos como: aguas, té, bebidas gaseosas, néctar de fruta, jugos de fruta, etc.

Estos productos podrían competir de manera indirecta con la pulpa de fruta, pero no representan una amenaza alta, ya que la pulpa de fruta al contrario de muchos de los productos sustitutos se encuentra elaborada a base de productos orgánicos y no posee preservantes lo cual la convierte en un producto muy saludable.

### **Poder de negociación de los compradores (ALTA)**

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

El comprador del producto será el intermediario o importador con el cual se realizará una negociación para la distribución del producto en Canadá. El producto deberá cumplir con todas las exigencias del mercado en cuanto a etiquetado, embalaje, certificaciones, etc. El importador, quien conoce el mercado canadiense, buscará un producto que se ajuste a la demanda del mercado.

**Poder de negociación de los proveedores (MEDIA)**

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

Tras realizar un análisis previo se pudo observar que los principales proveedores de frutas orgánicas se encuentran en la provincia de Tungurahua. Los lugares dentro de la provincia de Tungurahua que registran alta producción orgánica de mora y babaco son: Tisaleo, Ambatillo, Picaihua, Mocha, y Patate; son varios los productores de orgánicos de estos sectores, los cuales en su mayoría se encuentran asociados, la venta del producto la realizan a mayoristas y minoristas. Pese a las asociaciones existentes, aún son pocos los agricultores que se dedican a la producción orgánica. (El comercio.com, 2013)

ProcesaFrut Cia. Ltda., se enfocará en tener una buena relación con los proveedores para lograr un abastecimiento continuo con un producto de alta calidad a un precio beneficioso para los proveedores y la empresa.

La creación de alianzas estratégicas con los proveedores ofrecerá la seguridad de contar con materia prima siempre que sea necesario.

**Intensidad de la rivalidad. (ALTO)**

La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

Existen cinco empresas reconocidas en el mercado ecuatoriano que se dedican a la elaboración de pulpa de fruta, de estas cinco solo una elabora pulpa de fruta orgánica.

PLANTA HORTIFRUTICOLA AMBATO C.A. PLANHOFA ubicada en la provincia de Tungurahua, es la única empresa del país que procesa y exporta pulpa de fruta orgánica; el destino para las exportaciones de esta empresa son: Francia e Italia.

(AGROCALIDAD, 2013)

A nivel internacional la competencia es mayor, existen varios países dedicados a la producción de productos orgánicos, es así que internacionalmente se cuenta con un margen alto de competencia sobre todo indirecta (productos orgánicos frescos y congelados).(Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura , IICA)

Se debe recalcar que en lo referente a pulpa de mora y babaco orgánica no existe competencia directa en el mercado Canadiense, es decir no se ofrece un producto con estas características. (Pulpa y orgánico)

Al finalizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se concluye que en el Ecuador existen muchas facilidades para crear una empresa, los procesos se han agilizado y varias instituciones ofrecen créditos para fomentar el emprendimiento; pero siguen existiendo procesos que toman tiempo en ser tramitados, lo cual desfavorece la agilidad de otros.

En el Ecuador, crear una empresa no es un proceso imposible, pero si uno que requiere de tiempo, paciencia y un capital inicial para empezar a sustentar los gastos que se presentaran durante la constitución de la misma.

El producto que se ofrecerá en el mercado canadiense es totalmente nuevo, razón por la cual se obtiene una clara ventaja sobre la competencia y los productos sustitutos, las características del producto son únicas, ya que se brinda un producto saludable libre de preservantes y con valor agregado.

A pesar de contar con factores favorables, se cuenta con pocos proveedores de mora y babaco orgánicos debido a que la agricultura orgánica aún es un tema nuevo que se encuentra en desarrollo dentro del país.



Las 5 fuerzas de Porter brindan un panorama de la posible situación a la cual se enfrentará la empresa, con un desarrollo y una administración óptima, es viable incursionar en la misma, debido principalmente a las fortalezas que el producto brinda.

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

### **2.2.1 La idea y el modelo de negocio**

#### **Idea del Negocio:**

La idea del negocio es ingresar en la industria alimenticia, con la elaboración de pulpa de frutas orgánicas por medio de las cuales se desea brindar un producto saludable a los mercados internacionales. Se debe aprovechar la creciente tendencia hacia el consumo de este tipo de productos, que aportan salud y bienestar a sus consumidores.

Se ha seleccionado el mercado canadiense debido a su crecimiento en el consumo de productos orgánicos durante los últimos años, registrado entre un 20 – 30% anual, de igual manera se conoce que el 20% de consumidores son regulares y el 60 % ocasionales. El precio de los productos orgánicos en este mercado llega al 20- 30% más alto en comparación a los productos tradicionales.

El mercado canadiense posee requerimientos para el ingreso de productos al país, refiriéndose a productos orgánicos, el requerimiento principal es contar con certificaciones orgánicas entre ellas la USDA ORGANIC, Canadá Organic o Biologique Canadá, adicional es necesario tener en cuenta las normas de etiquetado que posee el país.(Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2012)

Para lograr diferenciarse del resto de empresas que elaboran alimentos procesados en el país, se ofrecerá un producto elaborado a base de frutas orgánicas y se contará con el sistema de congelación rápida en individual,

conocida como congelación IQF, proceso que ayuda a conservar el valor nutritivo, textura, sabor, aroma y color del producto. (Directo al Paladar, 2007)

### **Modelo de Negocio:**

Crear una empresa dedicada a la elaboración de pulpas de frutas orgánicas con un enfoque hacia la comercialización en mercados internacionales, satisfaciendo la necesidad del alrededor del 40% de la población de países desarrollados y enfocándose posteriormente a ampliar la gama de productos, cubriendo así las distintas necesidades y exigencias. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2012)

Este modelo de negocio se basa en los beneficios que brindan los productos orgánicos. Varios estudios intentan demostrar la superioridad de los productos orgánicos sobre los productos convencionales, THE ORGANIC CENTER ha realizado una recopilación de los estudios realizados sobre los productos orgánicos, tras analizarlos bajo determinados parámetros ha concluido que los productos orgánicos poseen un cierto grado de superioridad en valores nutricionales.

Los productos orgánicos son superiores en: antioxidantes, fenoles totales, quercetina; nutrientes esenciales dentro de la dieta diaria, además contienen altos niveles de vitaminas c y e, todos estos nutrientes son superiores con alrededor de un 11% en comparación con los productos convencionales. (The Organic Center, 2008)

ProcesaFrut Cia. Ltda., decide utilizar dos frutas exóticas, para la elaboración de la pulpa, la MORA y el BABACO. Su producción orgánica se concentra en la provincia de Tungurahua. Estas frutas poseen un cultivo apto para ser realizados bajo estándares orgánicos. En la provincia de Tungurahua existen varios cultivos de estas frutas considerados como orgánicos.

Se decide dar un valor agregado a la fruta orgánica, transformándola así en pulpa, la cual brinda varios beneficios a la hora del consumo y la conservación de la misma. La pulpa de fruta congelada puede conservarse por largos periodos de tiempo (18 – 24 meses), permite disfrutar de la fruta en las temporadas en las que es imposible conseguirla, no produce la cantidad de desperdicios que genera la fruta fresca (cascara y semillas), facilita la preparación de varios alimentos como: jugos, postres, mermeladas, helados, etc.(Alimentos Vegetales Roni, 2014)

### 2.2.2 Estructura legal de la empresa

Según la ley de compañías en la SECCION V DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, se decide que esta se constituya de la siguiente manera siguiendo las disposiciones generales.

Con un total de 2 socios correspondientes a Stephani Manzano y Alex Mejía.

Los porcentajes de participación de la empresa estarán distribuidos de la siguiente manera:

Stephani Manzano: 51%

Alex Mejía: 49%

La empresa puede ser constituida con un capital mínimo de \$400 dólares, tomando en consideración el tipo de negocio que se desea emprender, se ha considerado constituir la empresa con un capital inicial de 10.000 dólares. Se realizará comercio bajo una razón social a la cual se le añadirá las palabras “compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura, **ProcesaFrut (Procesadora de Frutas Orgánicas) CIA LTDA**, será la razón social bajo la cual la empresa hará comercio.(Ley de Compañías, 1999)

### 2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

#### Misión

La misión de **ProcesaFrut Cia. Ltda.**, es ofrecer un producto sano, de alta calidad cumpliendo con las exigencias del mercado canadiense, impulsando la nueva tendencia ecológica y saludable en cada uno de nuestros consumidores.

#### Visión

Dentro de 5 años **ProcesaFrut Cia. Ltda.**, desea abarcar nuevos mercados para ser uno de los mayores distribuidores de pulpas orgánicas a nivel internacional. De igual manera se enfocará en la diversificación de productos para abarcar nuevos segmentos del mercado de productos orgánicos.

#### Objetivos

##### Objetivos Específicos

##### Económicos

###### Corto Plazo.

- Aumentar el margen de ventas en un 8% a partir del segundo año.
- Poseer una mejora en el saldo de efectivo del 11% anual, en el flujo de efectivo de la empresa.

###### Mediano Plazo.

- Reducir el apalancamiento de la empresa en un 15% anual.
- Incrementar las utilidades de la empresa en un 20% anual.

###### Largo Plazo.

- Obtener un incremento de los ingresos en un 15 % a partir del quinto año.

## **Estratégicos**

### **Corto Plazo**

- Aumentar la participación de mercado de los productos actuales en un 2 % anual a partir del segundo año, por medio de amplias campañas de marketing.

### **Mediano Plazo**

- Ir de la mano con la investigación y el desarrollo para obtener mejoras en el cultivo orgánico y el procesamiento de la fruta.

### **Largo Plazo**

- Obtener certificaciones orgánicas y de comercio justo.
- Desarrollar productos nuevos y realizar una mejora de los actuales a partir del quinto año con el fin de impulsar la oferta exportable de la empresa.
- Ingresar a nuevos mercados con toda la gama de productos a partir del sexto año.
- Realizar una integración hacia atrás con el fin de contar con nuestras propias hectáreas orgánicas.

## **2.3 EL PRODUCTO Y/O SERVICIO**

### **2.3.1 El producto**

#### **2.3.1.1 Imagen Corporativa**

ProcesaFrut Cia. Ltda., realizará sus negocios a nivel internacional. Parte esencial de la presentación de la empresa es su logotipo.

El logotipo de la empresa presenta las siguientes características:

- Razón Social
- Actividad que la empresa realiza
- Imagen de frutas (mora y babaco)



**Figura 18 Logotipo de ProcesaFruit**

### 2.3.1.2 El Producto

ProcesaFruit Cia. Ltda., procesará mora y babaco, dos frutas abundantes en el país lo cual facilitará la obtención de la materia prima para la producción de pulpa orgánica. Cada una ha sido escogida por sus características únicas y principalmente por la cantidad de hectáreas orgánicas que existen en el país. En Tungurahua existen 30 hectáreas de mora orgánica, ubicadas en los cantones de Ambato, Cevallos, Mocha, Tisaleo y la parroquia Picaihua. (El Comercio.com, 2011)

El cultivo del babaco se registra en 180 hectáreas cultivadas en invernadero, según el técnico florícola Jorge Fabara, Tungurahua posee el 60% de la producción nacional. (El Comercio.com, 2011)

Gracias a que ambas frutas poseen amplias hectáreas del cultivo, ProcesaFruit Cia. Ltda., las procesará y obtendrá las pulpas de frutas orgánicas, productos que serán presentados en un empaque de plástico biodegradable en dos presentaciones 15 onzas y 8 onzas. La marca bajo la cual se comercializará la pulpa será LifeFruit.

El empaque de la pulpa tendrá la siguiente apariencia:

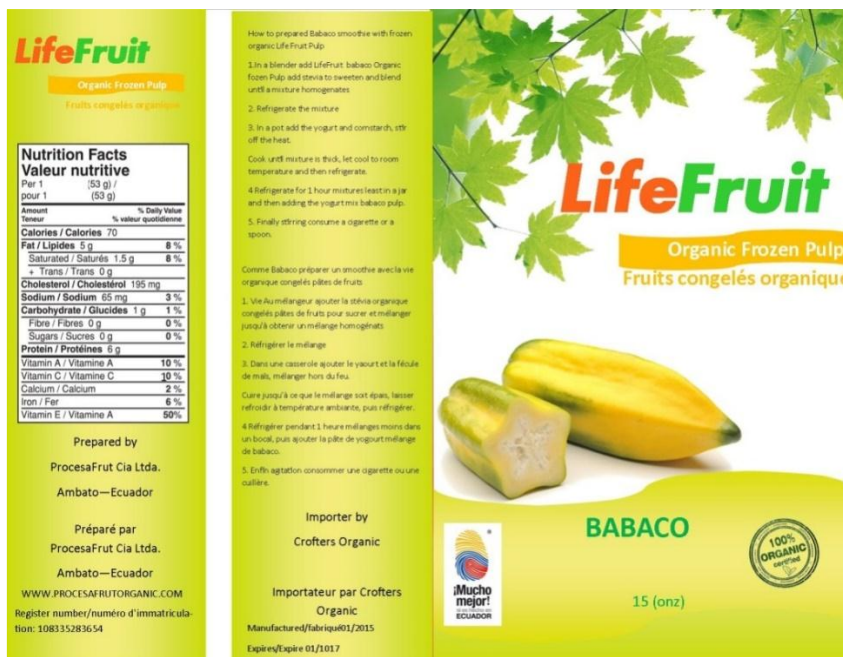


Figura 19 Empaque y etiqueta de la pulpa de babaco.

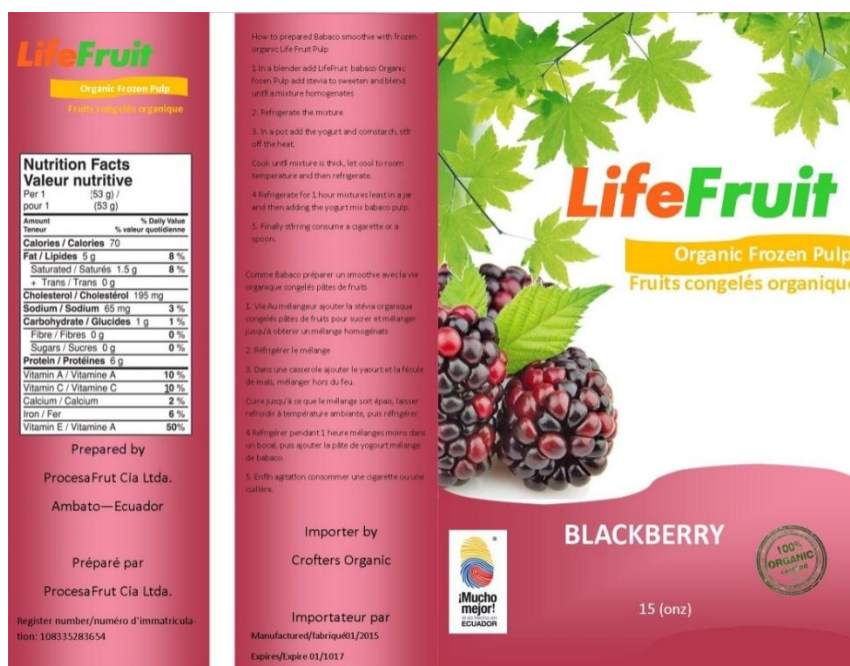


Figura 20 Empaque y etiqueta de la pulpa de mora.

Las etiquetas se encuentran escritas en inglés y francés, requisito indispensable en Canadá, además cuenta con todas las normas y exigencias de etiquetado como: país de origen, valores nutricionales, fecha de elaboración y fecha de vencimiento del producto, entre otras.(Agriculture and Agri-Food Canada, 2013)

Las etiquetas serán similares para todas las presentaciones de la pulpa.

Adicionalmente se obtendrán normas, certificaciones ISO y certificaciones orgánicas, para de tal manera brindar un producto de alta calidad al mercado canadiense, con el fin de cumplir con las exigencias del consumidor.

Entre las normas y certificaciones que ProcesaFrut Cia. Ltda., obtendrá están:

- Trazabilidad en la cadena alimentaria. Frutas y hortalizas
- ISO 9000 Gestión de Calidad
- ISO 14000 Gestión Ambiental
- ISO 22000 Gestión de Seguridad Alimentaria
- Punto Verde
- USDA Organic
- Canadá Organic

El producto está enfocado en satisfacer las exigencias del mercado y brindar alto valor agregado con un empaque llamativo bajo las normas de etiquetado correspondientes, generando así un atractivo visual para el consumidor al momento de la compra.

La pulpa de frutas orgánicas que se va a ofrecer al mercado canadiense, es la pulpa de mora y babaco, frutas que debido a su naturaleza exótica serán del alto interés para el consumidor.

La pulpa será presentada en forma congelada para una mayor durabilidad de la misma con el objetivo principal de no añadir preservantes químicos que afecten la naturaleza orgánica del producto. Las presentaciones que se insertarán en el mercado serán de 15 y 8 onzas, los cuales rendirán entre 1 ½ y medio litro de jugo respectivamente.



La pulpa de fruta es utilizada principalmente para la elaboración de jugos, pero como valor agregado ProcesaFrut Cia. Ltda., recomendará en cada empaque un uso adicional del producto en postres, comidas, etc.

El siguiente cuadro comparativo muestra cada uno de los valores nutricionales de las diferentes presentaciones de la mora y posteriormente se muestran los valores nutricionales del babaco fresco.

**Tabla 3 Valor nutricional de la Mora**

Valor nutricional de mora según se presentación						
Proximales		Fresca	Congeladas endulzar	sin	En lata, en almíbar	En pulpa
		Valor por 100 g				
Agua	G	87,68	82,21		76,26	93
Energía	kcal	43	64		88	57
Proteína	G	1,44	1,18		0,99	1,2
Total de lípidos (grasas)	G	0,39	0,43		0,12	1
Hidratos de carbono, por diferencia	g	9,8	15,67		22,31	13,50
La fibra, dietética total	g	1,7	5		2,6	4,2
Azúcares, totales	g	8,1	10,67		-	4,3
<b>Minerales</b>						
Calcio, Ca	mg	39	29		18	42,00
Hierro, Fe	mg	1,85	0,8		0,43	0,8
Magnesio, Mg	mg	18	22		11	29,5
Fósforo, P	mg	38	30		10	23,9
Potasio, K	mg	194	140		90	196
Sodio, Na	mg	10	1		3	3,7
Zinc, Zn	mg	0,12	0,25		0,19	0
<b>Vitaminas</b>						
Vitamina C, ácido ascórbico total	mg	36,4	3,1		6,2	20
Tiamina	mg	0,029	0,029		0,026	0,029
Riboflavina	mg	0,101	0,046		0,029	0,029
Niacina	mg	0,62	1,207		0,23	0,4
Vitamina B-6	mg	0,05	0,061		0,038	0,05
Folato, DFE	g	6	34		34	6
Vitamina B-12	g	0,00	0,00		0,00	0,00
La vitamina A, de RAE	g	1	6		2	3
Vitamina A, IU	IU	25	114		40	177
La vitamina E (alfa-tocoferol)	mg	0,87	1,17		0	13,3
Vitamina D (D2 + D3)	g	0	0		0	0
Vitamina D	IU	0	0			0
Vitamina K (filoquinona)	g	7,8	19,8		0	7,8
<b>Lípidos</b>						
Ácidos grasos saturados totales	g	0,027	0,015		0,004	0,027
Ácidos grasos mono insaturados	g	0,041	0,041		0,012	0,041
Ácidos grasos poliinsaturados totales	g	0,207	0,245		0,068	0,207
Colesterol	mg	0	0		0	0
<b>Otro</b>						
Cafeína	mg	0	0		0	0

**Tomado de:** Agricultural Research Service United States Department of Agriculture, 2013

**Tabla 4 Valor Nutricional del Babaco**

Valor nutricional del Babaco.		
Proximales		Fresca
Valor por 100 g		
Agua	g	95
Proteína	g	0,7
Lípidos	g	0,1
Fibra	g	2,3
Calorías	kcal	21
Sodio	mg	1
Potasio	mg	165
Hierro	mg	0,3
Calcio	mg	10
Fósforo	mg	7
Vitamina A	mg	27
Vitamina C	mg	28
Vitamina B1	mg	0,03
Vitamina B2	mg	0,02
Vitamina B3	mg	0,5
Ácido Fólico	mg	6
Tiamina	mg	0,2
Niacina	mg	1
Riboflavina	mg	0,06
Ácidos ascórbico	mg	29

**Tomado de:** Fabara, Bermeo, & Barberán, 1985

Después de la fruta cruda o fresca, la pulpa contiene altos niveles nutricionales, tras estudios realizados anteriormente se mencionó que los productos orgánicos poseen alrededor del 11% más de nutrientes, por lo cual la pulpa de mora orgánica, tendrá valores nutricionales superiores a la fruta fresca no orgánica beneficiando aún más a su consumidor, lo mismo ocurrirá con la pulpa de babaco.

## 2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

En esta sección se utilizará una herramienta básica para identificar cual es la estrategia con la cual se debe trabajar para lograr éxito en el mercado canadiense.

La matriz de expansión de productos y mercados, ayudará a identificar, evaluar y seleccionar las oportunidades del mercado

		Productos Existentes	Productos Nuevos
Mercados Existentes	Penetración de Mercado	Desarrollo de producto	
Mercados Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación	

**Figura 21. Matriz de Expansión de productos y mercados**

**Tomado de:** Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008

**Nota:** La siguiente tabla muestra el tipo de estrategia que se debe seguir para ingresar al mercado Canadiense.

### **Estrategia de desarrollo de producto.**

La matriz de expansión, indica que la estrategia de desarrollo de producto es aquella bajo la cual se debe impulsar las siguientes acciones:

- Brindar innovación continua de los productos ofrecidos
- Aprovechar las nuevas tendencias de consumo orgánico, de un mercado en crecimiento constante.
- Impulsar el consumo de productos orgánicos provenientes de Ecuador mostrando los beneficios y la conciencia social detrás del mismo

- Aprovechar los medios como Facebook y Twitter para expandir la reputación de la compañía, llegando así a distintos clientes en todo el mundo.
- Obtener financiamiento con la Corporación Financiera Nacional (CFN) con el fin de impulsar la producción orgánica y la exportación de estos productos.

### **Estrategia de Ingreso al Mercado**

Las acciones que se utilicen dentro de la estrategia de ingreso al mercado serán fundamentales para impulsar el consumo de producto y lograr el éxito deseado en el mercado. Las actividades planeadas dentro de esta estrategia son:

- Intensivas campañas de publicidad con la colaboración del importador, en periódicos, revistas, e internet.
- Degustaciones y muestras gratis del producto dentro de las principales tiendas de productos orgánicos en Ottawa.

La publicidad será una aliada poderosa para lograr atraer al cliente.

### **Estrategia de Crecimiento**

Para la estrategia de crecimiento se tiene previsto ampliar las operaciones de la empresa hacia British Columbia y Quebec con el fin de abarcar nuevos segmentos de mercado.

## 2.5 Análisis FODA

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1</b> La elaboración de pulpas de fruta orgánica es un concepto innovador y poco desarrollado en el país.</p> <p><b>F2</b> Especialistas en el área de cultivo orgánico</p> <p><b>F3</b> Conocer las exigencias del mercado internacional</p> <p><b>F4</b> Brindar un producto sano y elaborado a basé de frutas exóticas del país.</p> <p><b>F5</b> Tecnología IQF Individual Quick Freezing, o congelación rápida de manera individual.</p> <p><b>F6</b> Ubicación estratégica: provincia de Tungurahua.</p> <p><b>FO</b></p> <p>1.- Desarrollar el mercado canadiense aprovechando al máximo su alto margen de crecimiento y el fácil acceso a información sobre normas específicas de los productos exportados hacia Canadá (O1, O4, O5, F1, F2, F3, F4, F5)</p> <p><b>FA</b></p> <p>1.- Realizar estudios continuos sobre el manejo del cultivo para mantenerlo en óptimas condiciones a pesar de las adversidades que este pueda enfrentar. (A3, A4, F2, F4, F6)</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1</b> No poseer contacto con los distribuidores internacionales</p> <p><b>D2</b> No contar con el capital necesario para iniciar el proyecto</p> <p><b>D3</b> No poder abastecer el mercado internacional.</p> <p><b>D4</b> No se posee experiencia en la industria alimenticia</p> <p><b>D5</b> No poseer un proveedor orgánico (agricultor orgánico) de mora y babaco</p> <p><b>D6</b> Falta de experiencia en el proceso de exportación</p> <p><b>DO</b></p> <p>1.-Por medio de la ayuda gubernamental, asistir a ferias internacionales, misiones comerciales y ruedas de negocios; en la cuales se podrá tener contacto con distribuidores internacionales. (D1, O4, O5, O6)</p> <p>2.- Presentar el proyecto ante instituciones financieras para obtener créditos que ayuden a la implementación y mejoramiento del mismo.( O2, D2)</p> <p><b>DA</b></p> <p>1.-Llevar a cabo la compra de terrenos de la empresa y certificarlos como orgánicos. (A4, D3, D5)</p> <p>2.- Capacitarse continuamente, para adaptarse a las exigencias de la industria y el mercado. ( A1, A2, A5, D1, D5, D6)</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1</b> Crecimiento de la industria de productos orgánicos: 20 - 30% anual</p> <p><b>O2</b> Oportunidades de crédito en el sistema financiero para pequeñas empresas.</p> <p><b>O3</b> Crecimiento de la industria alimenticia en el Ecuador</p> <p><b>O4</b> La competencia nacional no exporta hacia Canadá</p> <p><b>O5</b> Crecimiento de las exportaciones del Ecuador hacia Canadá</p> <p><b>O6</b> Apoyo de organizaciones gubernamentales</p> <p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1</b> Mayor experiencia por parte de la competencia</p> <p><b>A2</b> Regulaciones y barreras al comercio para los productos que ingresan al mercado canadiense.</p> <p><b>A3</b> Problemas ambientales :Erupción del volcán Tungurahua, cambios climáticos</p> <p><b>A4</b> Competencia desleal por parte de la compañías rivales</p> <p><b>A5</b> Productos Sustitutos.</p>		

## CAPITULO III

### 3 INTELIGENCIA DE MERCADOS

#### 3.1 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS.

En el presente proyecto se realizará una matriz de selección de mercados con el fin de conocer cuál es el mercado más apto para realizar la exportación de pulpa de mora y babaco orgánico.

Las variables a ser tomadas en cuenta son:

- Económicas
- Demográficas
- Comercio Exterior
- Logística
- Política Comercial
- Mercado de Orgánicos

Las variables económicas, de comercio exterior y del mercado de orgánicos se analizarán desde el año 2008 al 2012, de estos años se sacará una tasa de crecimiento promedio, lo cual ayudará a conocer la evolución de dichas variables.

Las ponderaciones indicarán la importancia del factor dentro de la empresa siendo 0,0 nada importante y 1.0 muy importante. Se ha asignado la misma ponderación para todos los mercados sometidos a análisis para obtener una comparación más exacta.

La calificación indicará la importancia estratégica de cada uno de los factores siendo 1 y 2 factores de debilidad y 3 y 4 factores de fortaleza para la empresa. Posteriormente, se procederá a multiplicar las ponderaciones por las calificaciones para obtener las puntuaciones ponderadas de cada variable. Las variables económicas y demográficas se encuentran evaluadas en un solo análisis, mientras que el resto de las variables poseen su análisis propio.

Finalmente, cada una de las puntuaciones ponderadas obtenidas al final de cada variable serán promediadas para obtener una sola puntuación por país y así conocer el mercado más apto para la exportación.

Se realizó una evaluación previa para obtener los países que serán sometidos al análisis por medio del ranking mundial y la tasa de crecimiento de las exportaciones entre Ecuador y cada uno de los países, es así que se obtuvo una lista de 6 países con los cuales se realizará la matriz de selección de mercados:

- Alemania
- Canadá
- Estados Unidos de América
- Francia
- Italia
- Suiza

Tabla 5 Alemania.

1. Económicos	2008	2009	2010	2011	2012	TCP	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
Ranking mundial de Competitividad Moneda	5,5	5,37	5,39	5,41	5,48	- 0,09 %	0,07	2	0,14
	Euro (EUR)						0,09	3	0,27
PIB USD	3.623.686.234.299	3.298.219.195.019	3.282.894.736.842	3.624.861.111.111	3.428.130.624.839	- 1,38 %	0,1	3	0,3
PIB Per Capita	42470	42550	43300	44560	44260	1,04 %	0,1	4	0,4
Crecimiento del PIB	1,1	5,1	4	3,3	0,7	- 10,68 %	0,08	3	0,24
Inflación, precios al consumidor (% anual)	2,6	0,3	1,1	2,1	2	- 6,35 %	0,09	3	0,27
Tipo de Cambio Tasa de desempleo	1 USD = 0,72760 EUR						0,1	3	0,3
	7,5	7,7	7,1	5,9	54	63,81 %	0,08	3	0,24
<b>2. Demográficos y Políticos</b>									
Población	60458486	60380838	60363641	60484799	60658916		0,09	1	0,09
Idioma Oficial	Alemán						0,08	2	0,16
Ubicación	Unión Europea						0,07	2	0,14
Capital	Berlín						0,05	1	0,05
							1		2,6
<b>3. Comercio Exterior</b>									
Exportaciones desde Ecuador miles de dólares	314.977	326.866	320.264	492588,19	376836,522	4,58 %	0,3	2	0,6
Exportaciones desde Ecuador toneladas	582569,93	576605,21	502384,81	684911,28	488039,77	- 4,33 %	0,3	1	0,3
<b>Competencia internacional</b>									
Principales 10 proveedores (Todos los productos)	Holanda, China, Francia, Estados Unidos, Italia, Reino Unido, Bélgica, Federación Rusa, Austria y Suiza.						0,2	2	0,4
Participación Ecuatoriana en las importaciones	Ecuador es el proveedor número 74 de Alemania con una tasa de crecimiento de las exportaciones negativa del 0,04%						0,2	1	0,2
							1		1,5
<b>4. Logística</b>									
Requerimientos de Entrada	Países de la Unión Europea no necesitan visa aquellos que no pertenecen a la UE necesitan Pasaporte valido y Visa de estudios, Turismo o Negocios						0,1	1	0,1
Días de transito al país desde Ecuador	20 días desde Guayaquil hasta Hamburgo						0,3	3	0,9
Aeropuertos	Más de doce aeropuertos internacionales siendo Frankfurt el más importantes						0,2	3	0,6
Puertos	Puerto Principal ubicado en Hamburgo el más grande del país y el segundo de Europa						0,2	3	0,6
Canales de Comercialización	Importadores, Mayoristas, Agentes y distribuidores						0,2	3	0,6
							1		2,8



5. Política Comercial									
Barreras Arancelarias	Tarifa de Nación más Favorecida GSP(Sistema General de Preferencias Arancelarias) + un régimen especial de estímulo del desarrollo sostenible, preferencias arancelarias 0% + 23 EUR/100Kg					0,3	4	1,2	
Barreras no arancelarias	Control de los contaminantes en alimentos, Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal, Etiquetado de productos alimenticios, Normas Técnicas para la inocuidad de los alimentos y Normas HACCP, Requisitos de empaque, embalaje y etiquetado. Producción ecológica. Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos,					0,3	2	0,6	
Otros impuestos	7% IVA, impuestos sobre consumos específicos					0,2	2	0,4	
Acuerdos Comerciales	Los acuerdos comerciales de Alemania son de la Unión Europea, con los estados de África, el caribe y el pacífico, estados miembros de la comunidad del caribe, Asean, los países de América central, Mercosur, Can, Canadá, India, etc.					0,2	1	0,2	
						1		2,4	
6. Mercado de Orgánicos									
Consumo de orgánicos (miles de USD)	3053,4	3111,5	3185,6	3284,7	3399,3	2,72%	0,2	1	0,2
Crecimiento anual del mercado de orgánicos	10 y 20% anual					0,2	3	0,6	
Demanda de productos orgánicos	9% crecimiento anual					0,1	3	0,3	
Porcentaje del consumo regular de orgánicos	15%					0,2	3	0,6	
Precio de los productos (precios Premium)	30% - 50% más alto que los productos convencionales					0,1	3	0,3	
Proveedores de Productos orgánicos	España, Francia, Italia, Países Bajos (Holanda), República Dominicana, Israel, Argentina y Nueva Zelanda proveedores principalmente de frutas orgánicas					0,1	1	0,1	
Canales de Comercialización de Productos Orgánicos	Tiendas naturistas 46%, comercio tradicional 26%, venta directa 19%, otras formas 9%					0,1	3	0,3	
						1		2,4	
<b>Puntuación Ponderada Promedio Alemania</b>								<b>2,34</b>	

Tomado de: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2013, Banco Mundial, 2014, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA.

Tabla 6 Canadá.

1. Económicos	2008	2009	2010	2011	2012	TCP	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Ranking mundial de Competitividad	5,3	5,33	5,3	5,33	5,27	-	0,07	3	0,21
Moneda	Dólar Canadiense (CAD)								
PIB USD	1.502.678.437.547	1.337.577.639.752	1.577.040.082.218	1.777.788.888.889	1.821.424.139.311	4,93 %	0,1	3	0,3
PIB Per Capita	43460	41890	43250	46730	50970	4,07 %	0,1	3	0,3
Crecimiento del PIB	0,7	-2,8	3,2	2,5	1,7	24,84 %	0,08	3	0,24
Inflación, precios al consumidor (% anual)	2,4	0,3	1,8	2,9	1,5	-	0,09	3	0,27
Tipo de Cambio	1USD = 1,1105 CAD						0,1	3	0,3
Tasa de desempleo	6,1	8,3	8,0	7,4	7,2	4,23 %	0,08	2	0,16
<b>2. Demográficos</b>									
Población	26.781.137	27.139.239	27.490.299	27.815.395	28.172.833		0,09	3	0,27
Idioma Oficial	Ingles/ Francés						0,08	3	0,24
Ubicación	Parte norte del continente americano						0,07	2	0,14
Capital	Ottawa						0,05	2	0,1
							1		2,71
<b>3. Comercio Exterior</b>									
Exportaciones desde Ecuador miles de dólares	27256,549	41803,087	56266,272	86765,551	127261,774	47,00 %	0,3	4	1,2
Exportaciones desde Ecuador toneladas	13318,52	14444,24	16316,66	18935,16	72675,21	52,84 %	0,3	4	1,2
Principales 10 proveedores (Todos los productos)	Estados Unidos, China, México, Japón, Alemania, Reino Unido, República de Corea, Francia, Argelia, e Italia						0,2	2	0,4
Participación Ecuatoriana en las importaciones	Ecuador es el proveedor número 70 de Canadá con una tasa de crecimiento de las exportaciones del 11.94%						0,2	2	0,4
							1		3,2
<b>4. Logística</b>									
Requerimientos de Entrada	Visa de turismo, permiso de estudio, permiso de trabajo.						0,1	2	0,2
Días de transito al país desde Ecuador	Desde el puerto de Guayaquil hacia el Puerto de Halifax, con una duración de 14 días de viaje.						0,3	3	0,9
Aeropuertos	1,453 aeropuertos entre ellos, 13 aeropuertos internacionales. Los aeropuertos más importantes son los de: Toronto, Vancouver, Montreal, Calgary y Ottawa.						0,2	3	0,6
Puertos	Puertos principales: Vancouver en la costa occidental, Montreal, Toronto y Thunder Bay en la Vía Marítima de San Lorenzo y Halifax(Nueva Escocia) y Saint John (Nueva Brunswick) en la Costa Oriental.						0,2	3	0,6
Canales de Comercialización	Agentes Locales, distribuidores						0,2	3	0,6
							1		2,9

5. Política Comercial									
Barreras Arancelarias	Derechos Nación más favorecida aplica 8,5%						0,3	4	1,2
Barreras no arancelarias	Normas y políticas en materia de inocuidad y calidad nutricional de los alimentos, requisitos técnicos HACCP y de inocuidad de los alimentos						0,3	2	0,6
Otros impuestos	Impuesto armonizado de ventas HST 14%, bienes y servicios de impuestos 5%, impuesto a la renta.						0,2	2	0,4
Acuerdos Comerciales	Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), Acuerdo de libre Comercio entre Canadá e Israel, Acuerdo de Libre comercio entre Canadá y Chile (CCFTA), Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá y Costa Rica (CCRFTA), Tratado de Libre Comercio entre Canadá y la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), Tratado de Libre Comercio entre Canadá y Perú, Tratado de Libre Comercio entre Canadá y Colombia, Tratado de Libre Comercio entre Canadá y Panamá						0,2	2	0,4
							1		2,6
6. Mercado de Orgánicos									
Consumo de orgánicos (miles de USD)	2175	2548	2986	3503	3909	15,78%	0,2	4	0,8
Crecimiento anual del mercado de orgánicos	20% - 30%						0,2	4	0,8
Demanda de productos orgánicos	15% de crecimiento anual						0,1	4	0,4
Porcentaje de consumo regular de orgánicos	18%						0,2	4	0,8
Precio de los productos (precios Premium)	10% -50% más alto que los productos convencionales						0,1	4	0,4
Proveedores de Productos orgánicos	Estados Unidos, México y Chile						0,1	2	0,2
Canales de Comercialización de Productos Orgánicos	Supermercados tradicionales 44%, supermercados de alimentos 31%, tiendas cooperativas naturistas 15%, tiendas grandes 5%, mercados de productos 3%.						0,1	3	0,3
							1		3,7
<b>Puntuación Ponderada Promedio Canadá</b>									<b>3,022</b>

Tomado de: Guía para la exportación a Canadá, 2008, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2013, Banco Mundial, 2014.

Tabla 7 Estados Unidos de América.

1. Económicos	2008	2009	2010	2011	2012	Tcp	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
Ranking mundial de Competitividad	5,7	5,59	5,43	5,43	5,47	- 1,02 %	0,07	3	0,21
Moneda	Dólar						0,09	3	0,27
PIB USD	14.720.300.000.000	14.417.900.000.000	14.958.300.000.000	15.533.800.000.000	16.244.600.000.000	2,49 %	0,1	3	0,3
PIB Per Capita	49350	48040	48960	50650	52340	1,48 %	0,1	3	0,3
Crecimiento del PIB	-0,3	-2,8	2,5	1,8	2,8		0,08	3	0,24
Inflación, precios al consumidor (% anual)	3,8	-0,4	1,6	3,2	2,1	- 13,78 %	0,09	3	0,27
Tipo de Cambio	1USD Moneda del país						0,1	2	0,2
Tasa de desempleo	5,8	9,3	9,6	8,9	8,1	8,71 %	0,08	1	0,08
<b>2. Demográficos</b>									
Población	248074384	251125014	254089841	256698506	259371476		0,09	2	0,18
Idioma	Ingles						0,08	3	0,24
Ubicación	Norte del continente americano						0,07	3	0,21
Capital	Washington D.C.						0,05	2	0,1
							1		2,6
<b>3. Comercio Exterior</b>									
Exportaciones desde Ecuador miles de dólares	8435394,46	4625857,65	6077496,86	9770843,97	10618294,50	5,92 %	0,3	2	0,6
Exportaciones desde Ecuador toneladas	12973007,1	10140069,98	10182613,97	12687803,29	13153097,71	0,35 %	0,3	2	0,6
<b>Competencia internacional</b>									
Principales proveedores (Todos los productos)	China, Canadá, México, Japón, Alemania, Reino Unidos, República de Corea, Arabia Saudita, Francia y Venezuela						0,2	2	0,4
Participación Ecuatoriana en las importaciones	Ecuador es el proveedor número 36 de Estados Unidos de América con una tasa de crecimiento de las exportaciones del 0.94%						0,2	4	0,8
							1		2,4
<b>4. Logística</b>									
Requerimientos de Entrada	Visa estudios, turismo, negocios, formulario obligatorio de autorización de viaje.						0,1	3	0,3
Días de transito al país desde Ecuador	Desde el puerto de Guayaquil hacia cualquier puerto, con una duración de entre 8 y 15 días de viaje.						0,3	3	0,9
Aeropuertos	Los 10 aeropuertos más grandes de flujo de pasajeros y carga son John F, Kennedy, Nueva York; Los Ángeles; California; Miami, Florida; O Hare, Chicago; Newark, Nueva Jersey; Hartsfield-Jackson, Atlanta; San Francisco, California; George Bush, Houston; y Dallas/Forth Worth, Dallas.						0,2	3	0,6
Puertos	Existen 149 puertos marítimos. Los 10 principales son Louisiana del Sur, Houston, , Newark-Elizabeth Marine Terminal, Nueva Jersey, Beaumont, Long Beach, California, Nueva Orleans, Louisiana, Hutington, West Virginia						0,2	3	0,6
Canales de Comercialización	Agentes y Distribuidores						0,2	3	0,6
							1		3

5. Política Comercial										
Barreras Arancelarias	SGP(Sistema General de Preferencias Arancelarias), NMF (Derechos, nación más favorecida aplica)						0,3	4	1,2	
Barreras no arancelarias	Innocuidad de los Alimentos regulado por la FDA (Food and Drug Administration)						0,3	2	0,6	
Otros impuestos	IVA, impuesto estatal a la ventas, impuesto al consumo 5% - 6%						0,2	2	0,4	
Acuerdos Comerciales	Acuerdos comerciales de libre comercio e integración económica: República Dominicana-Centro América, República de Corea, Australia, Bahrein, Chile, Colombia, Jordania, Marruecos, Omán, Singapur y Canadá-México						0,2	2	0,4	
							1		2,6	
6. Mercado de Orgánicos										
Consumo de orgánicos (\$ billones)	11,8	11,5	11,9	12,5	13,4	3,23 %	0,2	2	0,4	
Crecimiento anual del mercado de orgánicos	19%						0,2	3	0,6	
Demanda de productos orgánicos	20% - 25%						0,1	3	0,3	
Porcentaje consumo regular de orgánicos	3%						0,2	2	0,4	
Precio de los productos (precios Premium)	20% - 30% más alto que los productos convencionales						0,1	2	0,2	
Proveedores de Productos orgánicos	México, Brasil, Argentina, Chile, Uruguay, China, India y Tailandia.						0,1	2	0,2	
Canales de Comercialización de Productos Orgánicos	Supermercados 47%, supermercados naturistas 14%, tiendas naturistas 14%, mercados rurales 12%, cooperativas 5%, clubes orgánicos 3%.						0,1	3	0,3	
							1		2,4	
<b>Puntuación Ponderada Promedio Estados Unidos de América. 2,6</b>										

Tomado de: Banco Mundial, 2014, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2013, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura , IICA.

Tabla 8 Francia.

1. Económicos	2008	2009	2010	2011	2012	Tcp	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
Ranking mundial de Competitividad Moneda	5,2	5,13	5,13	5,14	5,11	- 0,44 %	0,07	3	0,21
	Euro (EUR)						0,09	3	0,27
PIB USD	2.831.794.045.483	2.619.685.000.757	2.548.315.434.211	2.779.719.500.000	2.612.878.387.760	- 1,99 %	0,1	3	0,3
PIB Per Capita	41940	42390	42280	42690	41750	- 0,11 %	0,1	3	0,3
Crecimiento del PIB	-0,1	-3,1	1,7	2	0	- 100,00%	0,08	3	0,24
Inflación, precios al consumidor (% anual)	2,8	0,1	1,5	2,1	2	- 8,07 %	0,09	3	0,27
Tipo Cambio de Tasa de desempleo	1 USD = 0,72760 EUR						0,1	3	0,3
	7,4	9,1	9,3	9,2	9,9	7,55 %	0,08	2	0,16
<b>2. Demográficos</b>									
Población	53.916.846	54.670.215	55.425.471	56.051.844	56.668.519		0,09	3	0,27
Idioma	Francés						0,08	2	0,16
Ubicación	Unión Europea						0,07	2	0,14
Capital	Paris						0,05	2	0,1
							1		2,72
<b>3. Comercio Exterior</b>									
Exportaciones desde Ecuador miles de dólares	160375,902	143901,722	204280,943	209904,242	237040,463	10,26 %	0,3	3	0,9
Exportaciones desde Ecuador toneladas	42586,75	38663,45	47658,57	49689,23	54845,52	6,53 %	0,3	2	0,6
<b>Competencia internacional</b>									
Principales 10 proveedores (Todos los productos)	Alemania, Bélgica, China, Italia, España, Estados Unidos de América, Reino Unido, Países Bajos (Holanda) Federación de Rusia y Suiza						0,2	2	0,4
Participación Ecuatoriana en las importaciones	Ecuador es el proveedor número 82 de Francia con una tasa de crecimiento de las exportaciones del 3.36%						0,2	2	0,4
							1		2,3
<b>4. Logística</b>									
Requerimientos de Entrada	Países de la Unión Europea no necesitan requisitos, aquellos que no pertenecen a la UE necesitan Pasaporte valido y Visa de estudios, Turismo o Negocios						0,1	2	0,2
Días de transito al país desde Ecuador	Desde el puerto de Guayaquil hacia el Puerto de Halifax, con una duración de 23 días de viaje aproximadamente.						0,3	3	0,9
Aeropuertos	Existen 30 aeropuertos, los más importantes son Charles de Gaulle y Orly						0,2	3	0,6
Puertos	Le Havre puerto marítimo que abarca el 60% del tráfico por contenedores						0,2	3	0,6
Canales de Comercialización	Distribuidores, principalmente supermercados						0,2	2	0,4

5. Política Comercial							1	2,7	
Barreras Arancelarias	SGP(Sistema General de Preferencias Arancelarias),NMF( Derechos, Nación más favorecida aplica)						0,3	4	1,2
Barreras no arancelarias	Control de los contaminantes en alimentos, Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal, Etiquetado de productos alimenticios, Normas Técnicas para la inocuidad de los alimentos y Normas HACCP, Requisitos de empaque, embalaje y etiquetado producción ecológica. Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos,						0,3	2	0,6
Otros impuestos	7% IVA, impuestos sobre consumos específicos						0,2	2	0,4
Acuerdos Comerciales	Los acuerdos comerciales de Francia son aquellos realizados por la Unión Europea, con los estados de África, el Caribe y el Pacífico, estados miembros de la Comunidad del Caribe, Asean, los países de América Central, Mercosur, Can, Canadá, India, etc.						0,2	2	0,4
6. Mercado de Orgánicos							1	2,6	
Consumo de orgánicos (miles de USD)	1325,2	1429,3	1548,5	1686,7	1845,8	8,64 %	0,2	2	0,4
Crecimiento anual del mercado de orgánicos	20% - 30%						0,2	3	0,6
Demanda de productos orgánicos	20% - 25%						0,1	3	0,3
Porcentaje de la población que consume orgánicos regularmente	9%						0,2	2	0,4
Precio de los productos (precios Premium)	25% - 30% más alto que los productos convencionales						0,1	2	0,2
Proveedores de Productos orgánicos	España, Italia, Países Bajos (Holanda), Australia, Argentina e Israel.						0,1	2	0,2
Canales de Comercialización de Productos Orgánicos	Supermercados 38%, negocio de alimentos dietéticos 29%, Panadería 17%,ventas directas 16%						0,1	4	0,4
							1	2,5	
<b>Puntuación Ponderada Promedio Francia</b>									<b>2,564</b>

Tomado de: Banco Mundial, 2014, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2013.

Tabla 9 Italia

1. Económicos	2008	2009	2010	2011	2012	Tcp	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Ranking mundial de Competitividad Moneda	4,4	4,31	4,37	4,43	4,46	0,34 %	0,07	3	0,21
	Euro (EUR)						0,09	3	0,27
PIB USD	2.307.311.493.055	2.111.148.008.712	2.041.954.747.600	2.195.014.082.353	2.014.669.579.720	- 3,33 %	0,1	2	0,2
PIB Per Capita	35760	35570	35520	35370	33860	- 1,36 %	0,1	2	0,2
Crecimiento del PIB	-1,2	-5,5	1,7	0,5	-2,5	20,14 %	0,08	3	0,24
Inflación, precios al consumidor (% anual)	3,4	0,8	1,5	2,7	3	- 3,08 %	0,09	3	0,27
Tipo de Cambio de Tasa de desempleo	1 USD = 0,72760 EUR						0,1	3	0,3
	6,7	7,8	8,4	8,4	10,7	12,42 %	0,08	2	0,16
<b>2. Demográficos</b>									
Población	40.666.257	40.987.375	41.261.765	41.534.921	41.777.549		0,09	3	0,27
Idioma	Italiano						0,08	2	0,16
Ubicación	Unión Europea						0,07	3	0,21
Capital	Roma						0,05	2	0,1
							1		2,59
<b>3. Comercio Exterior</b>									
Exportaciones desde Ecuador miles de dólares	522147,335	578799,565	582412,482	582137,683	487539,282	- 1,70 %	0,3	2	0,6
Exportaciones desde Ecuador toneladas	997875,09	1071043,17	932090,82	819321,49	596446,78	- 12,07 %	0,3	2	0,6
<b>Competencia internacional</b>									
Principales 10 proveedores (Todos los productos)	Alemania, Francia, China, Países Bajos(Holanda), España, Federación de Rusia, Bélgica, Estados Unidos de América, Suiza y Libia						0,2	2	0,4
Participación Ecuatoriana en las importaciones	Ecuador es el proveedor número 71 de Italia con una tasa de crecimiento de las exportaciones negativa del 3,86%						0,2	3	0,6
							1		2,2
<b>4. Logística</b>									
Requerimientos de Entrada	Países de la Unión Europea no necesitan requisitos, aquellos que no pertenecen a la UE necesitan Pasaporte valido y Visa de estudios, Turismo o Negocios						0,1	2	0,2
Días de transito al país desde Ecuador	Desde el puerto de Guayaquil hacia el Puerto de Halifax, con una duración de 28 días de viaje aproximadamente.						0,3	2	0,6
Aeropuertos	Existen 133 aeropuertos en todo el país, de los cuales solo 24 son aptos para el ingreso de productos.						0,2	3	0,6
Puertos	Italia cuenta con más de 100 terminales marítimos entre los más importantes se encuentran: Génova, Livorno, La Spezia, Nápoles, Palermo, Venecia, Trieste y Salerno						0,2	3	0,6
Canales de Comercialización	Distribuidores centrados en los supermercados y brókeres						0,2	3	0,6
							1		2,6



5. Política Comercial									
Barreras Arancelarias	SGP(Sistema General de Preferencias Arancelarias),NMF( Derechos, Nación más favorecida aplica)						0,3	4	1,2
Barreras no arancelarias	Control de los contaminantes en alimentos, Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal, Etiquetado de productos alimenticios, Normas Técnicas para la inocuidad de los alimentos y Normas HACCP, Requisitos de empaque, embalaje y etiquetado Productos de producción ecológica, Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos,						0,3	3	0,9
Otros impuestos	7% IVA, impuestos sobre consumos específicos						0,2	2	0,4
Acuerdos Comerciales	Los acuerdos comerciales de Italia son aquellos realizados por la Unión Europea, con los estados de África, el Caribe y el Pacífico, estados miembros de la comunidad del Caribe, Asean, los países de América central, Mercosur, Can, Canadá, India, etc.						0,2	2	0,4
							1		2,9
6. Mercado de Orgánicos									
Consumo de orgánicos (miles de USD)	1179	1189	1230	1279	1334	3,14 %	0,2	2	0,4
Crecimiento anual del mercado de orgánicos	15% -20%						0,2	3	0,6
Demanda de productos orgánicos	20%						0,1	3	0,3
Porcentaje consumo regular de orgánicos	4%						0,2	1	0,2
Precio de los productos (precios Premium)	50% - 100% más alto que los productos convencionales						0,1	4	0,4
Proveedores de Productos orgánicos	Turquía, Israel, República Dominicana, Argentina, Colombia, Perú, Camerún, Angola,						0,1	2	0,2
Canales de Comercialización de Productos Orgánicos	Venta directa, tiendas especializadas						0,1	3	0,3
							1		2,4
<b>Puntuación Ponderada Promedio Italia</b>									<b>2,538</b>

Tomado de: Banco Mundial, 2014, Instituto de Promocion de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2013.

Tabla 10 Suiza

1. Económicos	2008	2009	2010	2011	2012	Tcp	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
Ranking mundial de Competitividad Moneda	5,6	5,6	5,63	5,74	5,72	0,53 %	0,07	4	0,28
	Franco Suizo (CHF)						0,09	2	0,18
PIB USD	524.289.203.562	509.467.163.037	550.638.974.462	657.417.830.724	631.173.029.582	4,75 %	0,1	3	0,3
PIB Per Capita	59340	66630	73680	74900	80970	8,08 %	0,1	3	0,3
Crecimiento del PIB	2,2	-1,9	3	1,8	1	-17,89 %	0,08	2	0,16
Inflación, precios al consumidor (% anual)	2,4	-0,5	0,7	0,2	-0,7		0,09	3	0,27
Tipo de Cambio	1 USD = 0,88721 CHF						0,1	2	0,2
Tasa de desempleo	3,4	4,1	4,5	4,0	4,2	5,42 %	0,08	2	0,16
<b>2. Demográficos</b>									
Población	5.626.058	5.699.599	5.762.106	5.832.213	5.900.427		0,09	3	0,27
Idioma	Alemán, Francés, Italiano, Romanche						0,08	2	0,16
Ubicación	Continente Europeo.						0,07	2	0,14
Capital	Berna						0,05	2	0,1
							1		2,52
<b>3. Comercio Exterior</b>									
Exportaciones desde Ecuador miles de dólares	36758,595	45526,767	61790,478	72737,81	87777,673	24,31 %	0,3	4	1,2
Exportaciones desde Ecuador toneladas	1511,69	1690,51	1680,51	1265,01	1259,67	-4,46 %	0,3	2	0,6
Principales proveedores (Todos los productos)	Alemania, Italia, Francia, Estados Unidos de América, Países Bajos(Holanda), Austria, Reino Unido, China, Irlanda y Bélgica						0,2	2	0,4
Participación Ecuatoriana en las importaciones	Ecuador es el proveedor número 62 de Suiza con una tasa de crecimiento de las exportaciones del 6.83%						0,2	4	0,8
							1		3
<b>4. Logística</b>									
Requerimientos de Entrada	Pasaporte Válido y Visa Schengen sea esta por estudios, turismo o negocios						0,1	3	0,3
Días de transito al país desde Ecuador	Desde el puerto de Guayaquil, con una duración de 25 - 30días de viaje aproximadamente.						0,3	2	0,6
Aeropuertos	Aeropuertos internacionales en Zúrich, Ginebra y Basilea						0,2	2	0,4
Puertos	Su único puerto se encuentra en Balisea						0,2	1	0,2
Canales de Comercialización	Mayoristas y Minoristas						0,2	3	0,6
							1		2,1

5. Política Comercial									
Barreras Arancelarias	SGP(Sistema General de Preferencias Arancelarias),NMF( Derechos, Nación más favorecida aplica)						0,3	3	0,9
Barreras no arancelarias	Certificados de origen, normas sanitarias y fitosanitarias.						0,3	2	0,6
Otros impuestos	IVA,						0,2	2	0,4
Acuerdos Comerciales	Acuerdos de libre comercio, con la Unión Europea						0,2	2	0,4
							1		2,3
6. Mercado de Orgánicos									
Consumo de orgánicos (miles de USD)	387	406	426	448	469	4,92 %	0,2	2	0,4
Crecimiento anual del mercado de orgánicos	20%-30%						0,2	3	0,6
Demanda de productos orgánicos	19% crecimiento anual						0,1	3	0,3
Porcentaje consumo regular de orgánicos	8%						0,2	2	0,4
Precio de los productos (precios Premium)	50% -60% más alto que los productos convencionales						0,1	4	0,4
Proveedores de Productos orgánicos	República Checa, Hungría, Israel, Argentina y Australia						0,1	3	0,3
Canales de Comercialización de Productos Orgánicos	Cadenas minoristas 50%, comercialización directa 20%, otros 30%.						0,1	3	0,3
							1		2,7
<b>Puntuación Ponderada Promedio Suiza.</b>									<b>2,524</b>

Tomado de: Banco Mundial, 2014, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2013, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA.

Luego de haber ponderado las matrices de selección de mercado acorde a las necesidades, fortalezas y debilidades de la empresa se ha determinado que el mercado más apto para incursionar en la comercialización de productos orgánicos es Canadá.

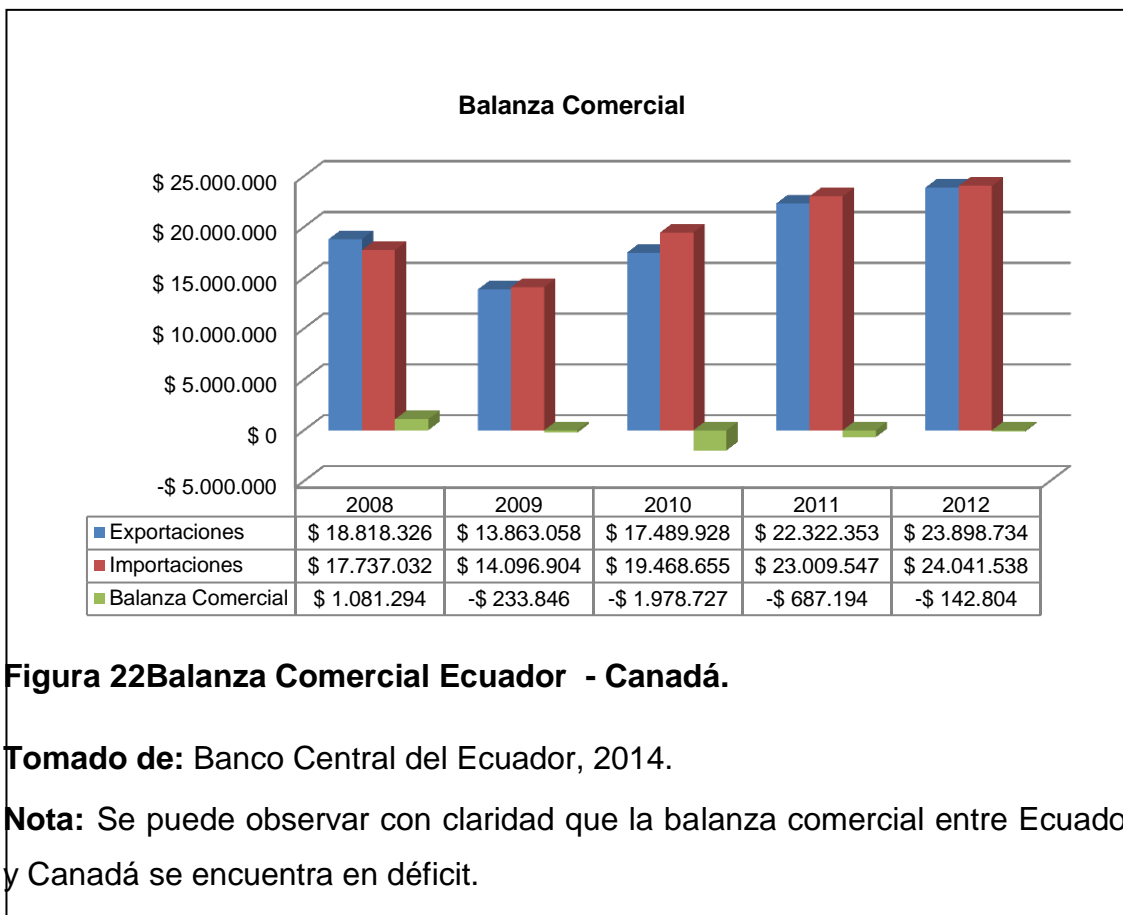
### **3.1.1 Comercio Bilateral Ecuador – Canadá**

#### **Principales productos exportados y tendencia**

Ecuador y Canadá reflejan alto dinamismo en las exportaciones del tipo tradicionales, con un aumento de 34.89% en el período 2008-2012. Los principales productos no petroleros exportados en el 2012 a este destino son: oro en bruto con una participación de 31.02%, seguido de rosas frescas con 19.51%, cacao en grano con 10.17%, camarones congelados con 5.05%, entre otros productos. En general las exportaciones son del tipo tradicionales y sin valor agregado. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)

#### **Principales productos importados y tendencia**

Los principales productos importados por Ecuador desde Canadá en el período 2008-2012 son: trigos para siembra con una participación de 51.82%, lentejas 4.89%, malta tostada 4.33%, vacunas para medicina 4.20%, entre otros. A nivel general las importaciones desde este mercado presentan un 0.82% de crecimiento anual en el mismo período de análisis. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2013)



### 3.1.2 Análisis de Proveedores de Canadá.

El presente proyecto enviará pulpa de mora y babaco orgánico hacia el mercado canadiense; el sistema armonizado de clasificación arancelaria, no posee aranceles específicos para productos orgánicos, razón por la cual sea decidido analizar en general cuales son los proveedores de mora, babaco y compotas, jaleas, mermeladas, pures y pastas de frutas, bajo las partidas arancelarias 081020, 081090 y 200799 correspondientemente. Por medio de este análisis se obtendrá una referencia de cuales serían los posibles proveedores de productos orgánicos.

**Tabla 11 Mora: 081020 Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas, frescas**

Principales 10 Proveedores de un producto importado por Canadá: 081020 Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas, frescas. Valor expresado en miles de dólares.							
Exportadores	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011	Valor importada en 2012	Total	Tasa de Crecimiento Porcentual
Estados Unidos de América	\$ 79.602	\$ 75.370	\$ 95.017	\$ 114.563	\$ 130.350	\$ 494.902	57,91%
México	\$ 52.135	\$ 59.212	\$ 78.332	\$ 92.577	\$ 109.240	\$ 391.496	65,54%
Chile	\$ 3.063	\$ 967	\$ 855	\$ 861	\$ 202	\$ 5.948	18,05%
Guatemala	\$ 1.437	\$ 1.263	\$ 949	\$ 852	\$ 641	\$ 5.142	37,54%
Canadá	\$ 0.00	\$ 78	\$ 56	\$ 58	\$ 117	\$ 309	-
Costa Rica	\$ 1	\$ 50	\$ 24	\$ 52	\$ 14	\$ 141	244,59%
China	\$ 76	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 0.00	\$ 79	0,97%
Brasil	\$ 0.00	\$ 1	\$ 46	\$ 0.00	\$ 1	\$ 48	-
Irán (República Islámica del)	\$ 19	\$ 0.00	\$ 15	\$ 7	\$ 4	\$ 45	24,06%
Honduras	\$ 0.00	\$ 1	\$ 7	\$ 5	\$ 24	\$ 37	-

**Tomado de:** International Trade Center, 2014.

**Nota:** La tabla muestra los 10 principales proveedores de Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas, bajo la partida arancelaria 081020. En la tasa de crecimiento promedio anual se muestran solo los valores positivos, los cuales han sido obtenidos mediante la fórmula de potencial de excel, la cual se calcula de la siguiente forma: (último año correspondiente al valor importado 2012/Primer año correspondiente al valor importado 2008; 1/número de periodos (4))-1.

Es importante conocer el destino de la exportaciones del Ecuador, de los productos de la partida 081020, con el fin de conocer si dentro de estos destinos se encuentra Canadá , la siguiente tabla muestra esta información.

**Tabla 12 Mora 9 Principales Importadores: 081020 Frambuesas, zarzamoras, moras, moras-frambuesas, frescas**

Principales 9 Importadores de un producto exportado por Ecuador: 081020 Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesas, frescas							
Importadores	Valor exportada en 2008	Valor exportada en 2009	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Total	Tasa de Crecimiento Promedio Anual
España	\$ 7	\$ 1	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 34	\$ 42	48.46%
Antillas Holandesas	\$ 7	\$ 7	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 14	-
Zona Nep	\$ 0	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 11	\$ 0.00	\$ 11	-
Estados Unidos de América	\$ 3	\$ 2	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1	\$ 6	-
Canadá	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 3	\$ 3	-
Alemania	\$ 3	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 3	-
Venezuela	\$ 2	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2	-
Bélgica	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	-
Países Bajos (Holanda)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	-

**Tomado de** :International Trade Center, 2014.

**Nota** : La tabla muestra los 9 importadores del productos de la partida 081020.En la tasa de crecimiento promedio anual se muestran solo los valores positivos, los cuales han sido obtenidos mediante la fórmula de potencial de excel, la cual se calcula de la siguiente forma: (último año correspondiente al valor importado 2012/Primer año correspondiente al valor importado 2008; 1/número de periodos (4))-1.

La siguiente tabla incluye más frutos además del babaco, por lo cual esta no es una información exacta de los proveedores de babaco hacia Canadá, pero muestra un dato de referencia sobre el cual trabajar.

**Tabla 13 Babaco: 081090 otros frutos frescos.**

Principales 10 Proveedores de un producto importado por Canadá: 081090 otros frutos frescos							
Exportadores	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011	Valor importada en 2012	Total	Tasa de Crecimiento Promedio Anual
Estados Unidos de América	\$ 20.449	\$ 23.230	\$ 25.530	\$ 27.221	\$24.118	\$120.548	4,21%
Tailandia	\$ 6.007	\$ 4.245	\$ 4.574	\$ 5.733	\$ 5.147	\$ 25.706	-
China	\$ 4.089	\$ 3.902	\$ 3.536	\$ 4.931	\$ 5.060	\$ 21.518	5,47%
VietNam	\$ 1.571	\$ 1.428	\$ 2.174	\$ 3.438	\$ 4.616	\$ 13.227	30,92%
México	\$ 927	\$ 523	\$ 2.581	\$ 1.916	\$ 2.043	\$ 7.990	21,84%
Taipéi Chino	\$ 1.456	\$ 1.270	\$ 1.058	\$ 1.648	\$ 1.081	\$ 6.513	-
Colombia	\$ 1.336	\$ 1.209	\$ 1.031	\$ 1.025	\$ 1.188	\$ 5.789	-
España	\$ 688	\$ 944	\$ 770	\$ 1.646	\$ 946	\$ 4.994	8,29%
Corea, República de	\$ 638	\$ 1.085	\$ 1.181	\$ 1.395	\$ 117	\$ 4.416	-
Israel	\$ 1.363	\$ 1.017	\$ 643	\$ 770	\$ 595	\$ 4.388	-

**Tomado de:** International Trade Center, 2014.

**Nota:** la tabla muestra los 10 principales proveedores de otros frutos, bajo la partida arancelaria 081090 en la cual se encuentran los babacos. En la tasa de crecimiento promedio anual se muestran solo los valores positivos, los cuales han sido obtenidos mediante la fórmula de potencial de excel la cual se calcula de la siguiente forma: (último año correspondiente al valor importado 2012/Primer año correspondiente al valor importado 2008; 1/número de periodos (4))-1

La tabla que se muestra a continuación muestra los destinos de las exportaciones de Ecuador por medio de los 10 principales importadores del producto de la partida 081090.



**Tabla 14 Babaco 10 Principales Importadores: 081090 otros frutos frescos**

<b>Principales 10 Importadores de un producto exportado por Ecuador: 081090 otros frutos frescos</b>							
<b>Importadores</b>	<b>Valor exportada en 2008</b>	<b>Valor exportada en 2009</b>	<b>Valor exportada en 2010</b>	<b>Valor exportada en 2011</b>	<b>Valor exportada en 2012</b>	<b>Total</b>	<b>Tasa de Crecimiento Promedio Anual</b>
España	\$ 129	\$ 144	\$ 234	\$ 265	\$ 250	\$ 1022	17,99%
Países Bajos (Holanda)	\$ 80	\$ 83	\$ 129	\$ 201	\$ 369	\$ 862	46,55%
Colombia	\$ 167	\$ 62	\$ 64	\$ 306	\$ 252	\$ 851	10,83%
Francia	\$ 66	\$ 52	\$ 164	\$ 232	\$ 188	\$ 702	29,91%
Estados Unidos de América	\$ 196	\$ 145	\$ 94	\$ 174	\$ 91	\$ 700	-
Singapur	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 90	\$ 105	\$ 225	\$ 420	-
Chile	\$ 0.00	\$ 187	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 187	-
<b>Canadá</b>	<b>\$ 4</b>	<b>\$ 18</b>	<b>\$ 47</b>	<b>\$ 18</b>	<b>\$ 56</b>	<b>\$ 143</b>	<b>93,43%</b>
Alemania	\$ 18	\$ 20	\$ 15	\$ 14	\$ 68	\$ 135	39,41%
Reino Unido	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 41	\$ 0.00	\$ 1	\$ 42	-

**Tomado de:** International Trade Center, 2014.

**Nota:** Aquí se muestran los 10 principales destinos de las exportaciones de otros frutos frescos de Ecuador. En la tasa de crecimiento promedio anual se muestran solo los valores positivos, los cuales han sido obtenidos mediante la fórmula de potencial de excel la cual se calcula de la siguiente forma: (último año correspondiente al valor importado 2012/Primer año correspondiente al valor importado 2008; 1/número de periodos (4))-1

**Pulpa de Frutas: 200799 las demás compotas, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas.**

La partida arancelaria bajo la cual se clasifican las pulpas de frutas es la 200799, esta servirá de referencia para conocer cuáles son los proveedores de productos que incluyen la pulpa de fruta, igual que en la tabla anterior esta no muestra datos exclusivos de pulpa de fruta, pero son datos relevantes para el presente proyecto.

Se puede observar que Ecuador se encuentra dentro de la lista de proveedores de las demás compotas, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas, lo cual demuestra que existe comercio bilateral entre Ecuador y Canadá para estos productos. Al observar la tasa de crecimiento promedio anual, Ecuador posee el segundo porcentaje de crecimiento más alto después de Argentina.

El desarrollo de mercado sobre estos productos se encuentra en continuo crecimiento brindando grandes oportunidades de inserción.

**Tabla 15 Principales 10 Proveedores de un producto importado por Canadá: 200799 las demás compotas, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas.**

Principales 10 Proveedores de un producto importado por Canadá: 200799 las demás compotas, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas.							
Exportadores	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011	Valor importada en 2012	Total	Tasa de Crecimiento Promedio Anual
Estados Unidos de América	\$ 15.391	\$ 13.601	\$ 14.896	\$ 25.480	\$ 32.869	\$ 102.237	20,89%
Francia	\$ 5.416	\$ 5.146	\$ 6.855	\$ 6.072	\$ 7.043	\$ 30.532	6,79%
Chile	\$ 2.877	\$ 2.213	\$ 1.777	\$ 4.049	\$ 4.223	\$ 15.139	10,07%
Costa Rica	\$ 1.734	\$ 1.416	\$ 1.174	\$ 2.570	\$ 2.545	\$ 9.439	10,07%
Argentina	\$ 625	\$ 188	\$ 278	\$ 2.210	\$ 2.501	\$ 5.802	41,44%
<b>Ecuador</b>	<b>\$ 374</b>	<b>\$ 777</b>	<b>\$ 1.332</b>	<b>\$ 1.840</b>	<b>\$ 1.412</b>	<b>\$ 5.735</b>	<b>39,39%</b>
Taipéi Chino	\$ 979	\$ 871	\$ 976	\$ 1.009	\$ 1.053	\$ 4.888	1,84%
Reino Unido	\$ 677	\$ 657	\$ 753	\$ 737	\$ 666	\$ 3.490	-
Croacia	\$ 629	\$ 657	\$ 635	\$ 757	\$ 781	\$ 3.459	5,56%
Suiza	\$ 1032	\$ 1031	\$ 476	\$ 471	\$ 302	\$ 3.312	-

**Tomado de:** international Trade Center, 2014.

**Nota:** La tabla muestra los 10 principales proveedores de las demás compotas, jaleas, mermeladas, pures y pastas de frutas, bajo la partida arancelaria 200799, en la cual se encuentran las pulpas de frutas. En la tasa de crecimiento promedio anual se muestran solo los valores positivos, los cuales han sido obtenidos mediante la fórmula de potencial de excel la cual se calcula de la siguiente forma: (último año correspondiente al valor importado

2012/Primer año correspondiente al valor importado 2008; 1/número de periodos (4))-1

Se observa con claridad que el proveedor líder de Canadá es Estados Unidos, esto se debe a que es su país vecino, y por los tratados de libre comercio que estos dos países poseen lo cual los convierte en principales socios comerciales.

El comercio entre Ecuador y Canadá es poco, pero se ha ido incrementando constantemente.

### **3.1.3 Canadá y su mercado de productos Orgánicos.**

#### **Industria de productos orgánicos en Canadá**

La industria de alimentos orgánicos en Canadá está catalogada como la más dinámica y de alto crecimiento. Sus amplios y variados territorios junto con su clima han hecho que Canadá sea un país ideal para la producción orgánica. Canadá ha venido desarrollando la agricultura orgánica desde principios de 1980 con los siguientes productos:

- Cultivos de campo: en los cuales están los cereales como el trigo, la avena, la cebada, entre otros.
- Forrajes verdes y abonos: como la alfalfa el heno, el abono verde; destinado principalmente a la alimentación de animales que se encuentran dentro de la agricultura orgánica.
- Hortalizas, frutas y frutos secos: como maíz dulce, uvas, fresas, arándanos, avellanas, patatas, etc.
- Ganadería: ganado vacuno, vacas lecheras, cabras, ovejas, cerdos, aves de corral, etc.

En el 2009 Canadá contaba con un estimado total de 695.463 hectáreas certificadas como orgánicas, la provincia con mayor concentración de

hectáreas orgánicas es Saskatchewan con 399.269 hectáreas. (Agriculture and Agri-Food Canada, 2013)

Canadá exporta sus productos de origen orgánico principalmente hacia Estados Unidos, la Unión Europea y Japón. Los cereales son el producto orgánico más exportado desde Canadá.

Debido a la constante diversificación de este mercado, la industria de orgánicos de Canadá ofrece una amplia gama de productos como alimentos orgánicos frescos, congelados y procesados, frutas y jugos de frutas, leguminosas e incluso miel de maple y una amplia gama de productos cárnicos y del mar. (Sabores de Canadá, 2013).

A pesar de que Canadá posee una amplia producción orgánica, la oferta no logra cubrir la demanda que el país posee, razón por la cual el 80% de los productos orgánicos que se comercializan en el país son importados. Gracias al dinamismo del mercado y a su rápido crecimiento, este es un mercado atractivo que ofrece grandes oportunidades, sobre todo para aquellos productos con valor agregado. (Global Organic Trade Guide, 2013)

### **Producción orgánica en Ontario**

Centrándose en el proyecto es necesario realizar un breve estudio de la producción orgánica en la provincia de Ontario, la cual es parte del nicho de mercado de ProcesaFrut CIA Ltda.

Hasta el 2009 Ontario contaba con la siguiente información sobre producción orgánica:

**Tabla 16 Hectáreas Orgánicas en Ontario.**

<b>Cultivos de Campo</b>	<b>Hectáreas</b>
Soja	8470
Maíz	3735
Trigo	2368
Escanda	1955
Cereales mezclados	1571
Cebada	779
Avena	1301
Centeno	559
Alforfón	678
Heno / pasto / forraje	14292
Abono verde / plowdown	899

**Tomado de:** Agriculture and Agri-Food Canada, 2013

**Nota:** Información del 80% de las fincas certificadas como orgánica.

**Tabla 17 Hectáreas Orgánicas Frutas y Verduras**

<b>Frutas y Verduras</b>	<b>Ha</b>
Verduras	487
Patatas	77
Frutas y hortalizas	191
Fruto del árbol	401
Pequeños frutos	90
Uvas	12
Nueces	6

**Tomado de:** Agriculture and Agri-Food Canada, 2013

**Tabla 18 Ganadería Orgánica**

<b>Ontario - Tipo Ganadería</b>				
<b>Tipo Ganadería</b>	<b>de</b>	<b>Cabeza</b>	<b>Aves de corral</b>	<b>Cabeza</b>
Ganado vacuno		4127	Capas	26229
Vacas lecheras		6360	Los pollos de engorde	35137
Cabras lecheras		607	Pavos	1243
Oveja		918		
Cerdos		9595		

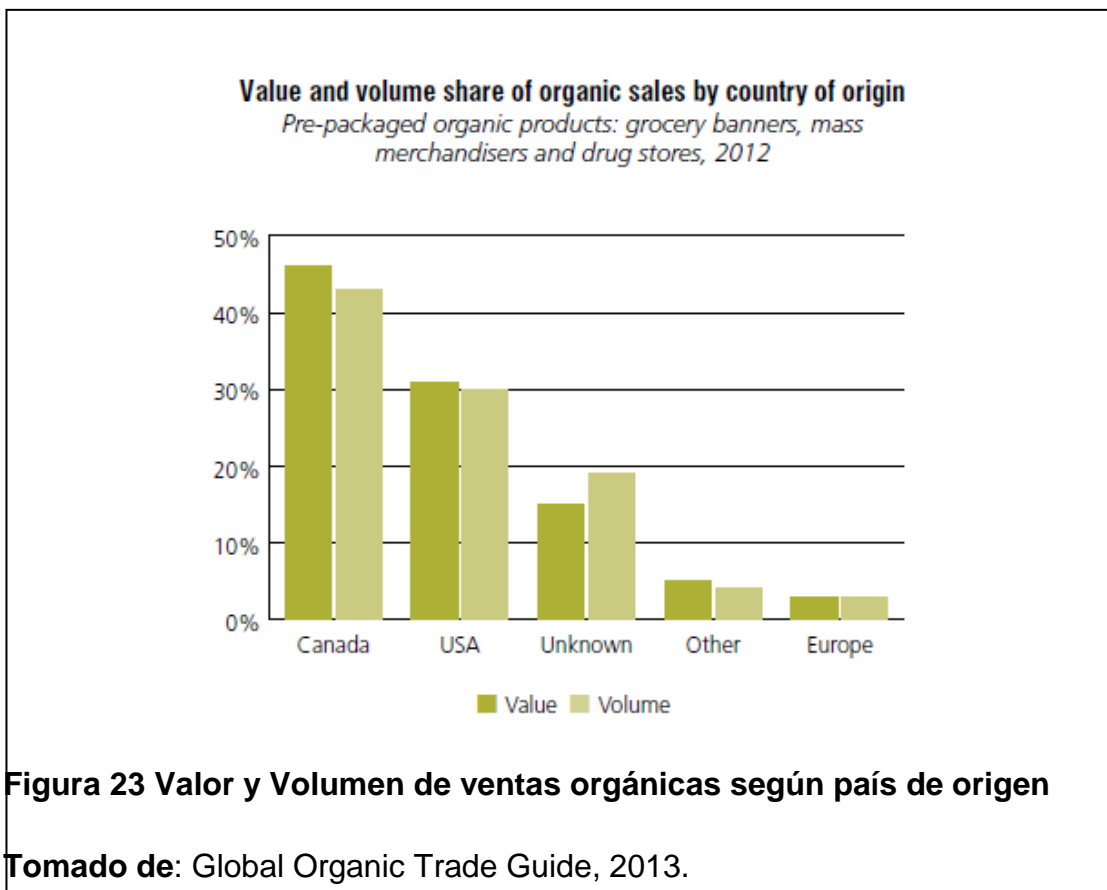
**Tomado de:** Agriculture and Agri-Food Canada, 2013.

**Nota:** Los datos excluyen a los grandes productores.

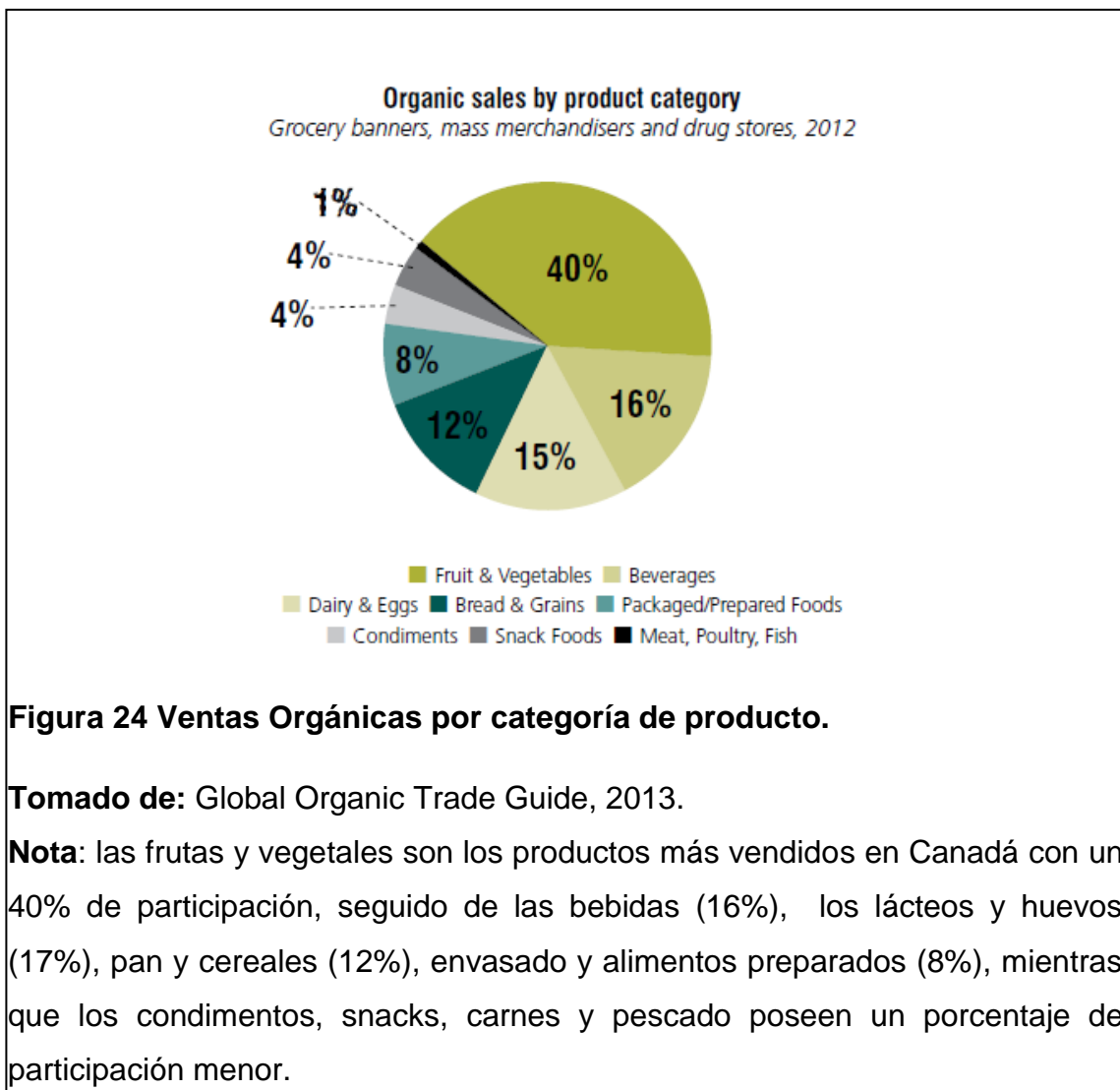
### **Mercado canadiense de productos orgánicos**

El mercado de productos orgánicos en Canadá, gracias a las ventas de varios productos, que van desde frutas y vegetales frescos, pasando por fibras, alcohol, alimento para mascotas hasta alimentos preparados y empaquetados, creció 3.7 billones de dólares en el 2012. La gama de productos del mercado orgánico es amplia y variada, lo cual lo convierte en un mercado competitivo y dinámico.

Existen más de 3000 productos orgánicos comercializándose en Canadá, se conoce que el 80% de los productos frescos orgánicos que se comercializan son importados. En lo referente a los productos procesados y envasados el 46% son de origen canadiense, los restantes provienen de Estados Unidos, Europa y mercados desconocidos. (Global Organic Trade Guide, 2013)



En general la distribución del consumo de productos orgánicos registrada en el 2012 se divide en frutas y vegetales, lácteos y huevos, pan y granos, alimentos preparados y envasados, carne, pollo y pescado, condimentos, snacks, y bebidas. Los porcentajes de participación se muestran en la Figura 20. (Global Organic Trade Guide, 2013)



El régimen orgánico de Canadá desde el 2009, juega un papel muy importante para el consumidor influyendo en su fidelidad, interés y confianza hacia el producto. El logo “Canadá Organic” logotipo de la certificación orgánica, es uno de los 4 más influyentes en el mercado orgánico, ya que este es una parte fundamental en la decisión de compra de los consumidores de productos orgánicos. (Global Organic Trade Guide, 2013)



### 3.2 ENTREVISTA CON EXPERTOS

Es importante explorar el mercado de producción y exportación orgánica dentro del país, para contar con una visión más amplia de la situación del mismo.

Razón por la cual se procedió a realizar una entrevista al Ingeniero Homero Medina, Gerente General de Planhofa, empresa procesadora y exportadora de pulpa de fruta orgánica.

De esta entrevista se obtuvo información importante para el desarrollo del proyecto.

De la entrevista realizada se pudo concluir lo siguiente:

- El consumo de orgánicos está influenciado por dos factores muy importantes: el cuidado de la salud y el cuidado medio ambiental.
- El Ecuador posee grandes oportunidades para crecer en la industria de productos orgánicos gracias a la variedad de cultivos que posee.
- La demanda internacional de productos orgánicos se encuentra en continuo crecimiento.
- La demanda de productos orgánicos es más alta que la oferta.
- Es necesario el apoyo gubernamental para los pequeños productores de orgánicos.
- Las preferencias del mercado influyen mucho en el producto.
- El importador juega un papel muy importante en la distribución del producto y en el desarrollo de la exportación.

La entrevista completa se encuentra en el Anexo 1

### **3.3 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL**

#### **3.3.1 Mercado objetivo**

El consumidor de productos orgánicos es una persona preocupada por su salud, en su gran mayoría son personas jóvenes, sin embargo debido a los beneficios que este ofrece, cada vez son más las personas mayores de 40 años que empiezan a mostrar interés por el consumo del producto.

El nivel educativo tiene mucho que ver en el consumo de productos orgánicos, entre más alta sea la educación de una región, más alto será el consumo de productos orgánicos. Dentro de los consumidores regulares de productos orgánicos se encuentran en su gran mayoría mujeres, al encontrarse más interesadas por el cuidado de su salud y el de su familia. El consumidor de orgánicos, se encuentra dispuesto a pagar entre 50 y 100% más por sus productos. Conociendo estos datos se determina que el mercado objetivo son mujeres de 25 a 50 años de edad de la ciudad de Ottawa.(Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2012)

#### **3.3.2 Segmentación de Mercado**

ProcesaFrut CIA Ltda., ha segmentado el mercado canadiense para conocer el tamaño del nicho hacia el cual se va a enfocar. La segmentación del mercado se realizó por medio de los siguientes factores:

- Geográficos
- Demográficos
- Psicográficos
- Conductuales.

**Tabla 19 Geográficas**

Región del Mundo	Canadá
Región del país (Canadá)	Provincia de Ontario Ciudad Ottawa (Capital)
Tamaño de ciudad o zona metropolitana	883,391 habitantes (2011)
Densidad	316.6 hab/Km
Clima	Septentrional

Tomado de: Statistics Canada, 2013

**Tabla 20 Demográficas**

Edad	25 a 50 años
Genero	Mujeres
Ingreso	\$20.000- \$60.000 (anuales)
Educación	Educación Universitaria, Graduado Universitario
Clase Social	Media – Alta, Alta- Baja, Alta- Alta
Generación	BabyBoomer, Generación x, Generación y

Tomado de: Global Organic Trade Guide, 2013

**Tabla 21 Psicográficas**

Estilo de vida	Amas de casa, Estudiantes Universitarios,
----------------	---

**Tabla 22 Conductual**

Ocasiones	Consumidores habituales
Beneficios Buscados	Preocupados por la salud y el medio ambiente que se encuentren formando parte de un mercado multicultural que busca productos étnicos y orgánicos.
Frecuencia de uso	Uso intensivo

### **Segmentación geográfica**

En esta variable se ha tomado en cuenta al país de origen de los clientes potenciales, enfocándose en la provincia de Ontario, específicamente de Ottawa. Ottawa es la capital de Canadá y una de las ciudades más importantes del país y también la más comercial. Con los datos de la población de este segmento escogido se obtendrá el mercado objetivo.

### **Segmentación Demográfica**

En la segmentación demográfica se tomó en cuenta la edad del consumidor potencial de productos orgánicos, la cual va desde los 25 a 50 años y en los últimos años se ha venido registrando un aumento de consumidores jóvenes.

De la población total el 18% son consumidores regulares y el 22% lo compra ocasionalmente, en general las mujeres son las consumidoras regulares de productos orgánicos. Tomando en cuenta las características del mercado ProcesaFrut CIA Ltda., se enfoca en un nicho de mercado de mujeres comprendidas entre los 25 y 50 años.(Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura , IICA)

Los productos orgánicos poseen precios superiores a los productos convencionales por lo cual es necesario dirigirse hacia clientes con un alto poder adquisitivo.

### **Segmentación Sicográfica**

En esta variable se tomó en cuenta el estilo de vida del cliente potencial de productos orgánicos.

### **Segmentación conductual.**

Esta variable determinará cuál es la frecuencia de uso y los beneficios que busca el cliente sobre el producto.

## **3.4 TAMAÑO DE MERCADO**

El tamaño del mercado ha sido determinado por medio de la segmentación realizada, en la cual se tomó en cuenta como mercado objetivo, la ciudad de Ottawa, en la provincia de Ontario, Canadá. Por medio de la información recolectada en el presente proyecto se conoce que en Canadá, quienes consumen productos orgánicos son mujeres comprendidas entre 25 a 50 años de edad, con un nivel socio económico alto, de igual manera se conoce que los consumidores regulares comprende el 18% del total de los consumidores.

**Tabla 23 Cálculo del Tamaño de la Demanda**

<b>Población</b>	
Canadá	35.295,770
Ottawa	883,391
Mujeres	454,935
rango edad (25- 50)	198,445
nivel socio económico(20-60 mil anuales)	138,11
Consumidores (18%)	24,860

**Tomado de:** Statistics Canada, 2013.

**Nota:** Tabla con la demanda poblacional de productos orgánicos en Ottawa – Ontario – Canadá.

### **3.5 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS**

#### **3.5.1 Competencia Nacional**

La única empresa en Ecuador encargada de elaborar y exportar pulpa en base a frutas orgánicas, es la empresa Planhofa, ubicada en la provincia de Tungurahua, a continuación se dará a conocer un poco más respecto a esta empresa.

#### **Planhofa**

Planhofa, Planta Hortifrutícola Ambato, Compañía Anónima, se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua en el cantón Ambato, fue fundada en 1988, con el objeto de dedicarse a la selección, acondicionamiento, embalaje, conservación y comercialización de frutas y hortalizas varias, así como también la elaboración de productos transformados como lo son pulpas, néctares, mermeladas y jugos para la venta, distribución y exportación. Con la ayuda del Gobierno de Italia se firma en el país un

Convenio de Cooperación Técnica, Industrial y Económica, con el fin de contar con un programa de comercialización de productos alimenticios percederos. Su principal objetivo es apoyar al desarrollo Hortifrutícola de la Provincia de Tungurahua, sobre todo de los pequeños y medianos agricultores.(Planhofa C.A., 2013)



**Figura 25** Logo Planhofa

**Tomado de: Planhofa C.A., 2013.**

### **Productos**

**Pulpas:**

Marca Frisco: Libre de preservantes, colorantes, y cualquier otra sustancia tóxica.

Sabores: Coco, fresa, tomate de árbol, tamarindo, durazno, manzana, naranjilla, piña, maracuyá mango, guanábana y guayaba.

**Presentaciones:** pulpas de 500 y 1000 gramos, pulpas de 20, 50 y 200 kg. (Concentrado de maracuyá y piña)

**Mermeladas:**

Marca Frisco: Pasta homogénea obtenida por la cocción de la pulpa de fruta fresca de óptima calidad adecuadamente preparada con edulcorantes naturales, y conservantes permitidos.

**Sabores:** Fresa, mora, durazno, guayaba, maracuyá, papaya, piña y maracuyá-papaya.

**Presentaciones:** Frascos de 300 y 600 gramos. Contenedores de 5 y 20 kgs.

Actualmente Planhofa se encuentra exportando sus productos hacia Holanda y otros países de la Unión Europea por lo que ProcesaFrut CIA Ltda., no la considerada como competencia directa.(Planhofa C.A., 2013)

### 3.5.2 Competencia Internacional

En el mercado canadiense de productos orgánicos, no se ha encontrado competencia directa, para el presente proyecto. No existe una empresa que elabore o distribuya pulpa de mora y babaco orgánicos en Canadá; razón por la cual se analizará la competencia indirecta, entendiéndose por competencia indirecta todas las empresas que tengan productos orgánicos en cualquier presentación, distribuidos en el mercado canadiense.

#### 3.5.2.1 Competencia Indirecta

##### **Pacific Coast Fruit Products LTDA**

Pacific Coast Fruit Products, es una empresa Canadiense, situada en British Columbia, encargada de la importación y distribución de frutas frescas, congeladas, purés y jugos. Ofrece una amplia gama de productos tropicales, granos y verduras. Realiza el procesamiento de bayas y frutas convencionales y orgánicas.(Pacific Coast Fruit Products, 2013)



**Figura 26 Logo Pacific Coast Fruit Products Ltda.**

**Tomado de:** Pacific Coast Fruit Products, 2013.



Pacific Coast Fruit Products, comercializa mora en las siguientes presentaciones:

- Fruta fresca convencional y orgánica.
- Nacional e Importada (Chile).
- Congelada en Cajas de cartón.
- Puré congelado con y sin semillas.
- Jugos y Concentrados.

### **Ventajas.**

Pacific Coast Fruit Products, posee las siguientes ventajas:

- Empresa situada en Canadá.
- Poseen más de 20 años de experiencia.
- Poseen varias certificaciones como procesadores y comerciantes de productos orgánicos. Poseen certificación KOSHER.
- Posicionamiento.

### **Crofters Foods LTD**

Fabricantes e importadores de productos orgánicos en Ontario, Canadá; Crofters Foods se especializa en mermeladas y pastas de frutas entre las cuales se encuentran: el albaricoque, mora, naranja, uvas, mango, cerezas, fresas, entre otras. Parte de la materia prima empleada en la elaboración de los productos que Crofters ofrece provienen de China.(Crofters Organic, 2013)



**Figura 27 Logo Crofters Organic**

**Tomado de:** Crofters Organic, 2013

## Productos

Crofters cuenta con dos líneas de productos que son mermeladas y pastas de frutas, en frascos de 10 onzas.



Crofters cuenta con las certificaciones y sellos que abalan la calidad de sus productos, obteniendo así ventajas competitivas dentro del mercado. Los certificados con los que cuenta son USDA Organic, Rain Forest, Fair Trade, sello del proyecto NON-GMO, BPA Free, Gluten Free, cada uno de estos sellos y certificaciones afianzan la confianza y fidelidad del cliente de Crofters.

## Ventajas.

Crofters Foods, posee las siguientes ventajas:

- Empresa situada en Ontario Canadá, mercado al cual se desea llegar.
- Poseen más de 20 años de experiencia.
- Poseen la certificación USDA ORGANIC.
- Posicionamiento.

## Bamford Produce Company

Bamford Produce Company, es una empresa canadiense fundada en 1881, líderes en la industria ofreciendo productos frescos y saludables.

Bamford cuenta con tres empresas, encargadas de ofrecer productos frescos y seguros. Fresh Advancements es un importador y mayorista en Ontario. Freshline Foods es un procesador de frutas y verduras y Bamford Produce es un distribuidor de alimentos en Ontario.



**Figura 29 Logos Empresas Bamfords**

**Tomado de:** Bamfor Produce Company, 2014

Bamford cuenta con la siguiente línea de productos:

- Frutas: Manzanas, peras, bayas, agrios, exóticos, melones.
- Vegetales: Lechuga, cebolla, patatas, tomates, hongos, pepinos, etc.
- Hierbas: Rúcula, laurel, eneldo, menta, lavanda, orégano, tomillo, perejil, etc.
- Orgánicos: Futas, vegetales, hierbas. (Mora fresca)
- Cortes frescos: Vegetales, frutas, patatas, ensaladas.

Bamford posee productos de origen canadiense e importa parte sus productos desde Estados Unidos, México, Chile, y Europa.(Bamfor Produce Company, 2014)

## Ventajas

Bamford Produce Company, posee las siguientes ventajas:

- Más de 130 años de experiencia.
- Empresa que cuenta con importadores, procesadores y distribuidores propios.

- Ubicado en Ontario Canadá.
- Miembro de la FAO (Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura.), del Programa Nacional Orgánico de Canadá, y del Organic Trade Association.
- Posicionamiento en el mercado.
- Amplia gama de productos.
- Certificaciones orgánicas y de buenas prácticas de manufactura (HACCP).

### **Cascadian Farm Organic**

Cascadian es una empresa Estado Unidense con alrededor de 40 años de experiencia, dedicada a la agricultura orgánica, con más de 11 hectáreas en el Valle de Skagi ubicado en el estado de Washington. Cascadian se preocupa por el medioambiente y se encuentra en continuo trabajo con una agricultura sostenible cultivando arándanos, fresas, kiwis, maíz, calabazas, etc.

La distribución de productos orgánicos que Cascadian realiza se centra en los Estados Unidos, pero ha alcanzado con gran facilidad incluso el mercado Canadiense.(Cascadian Farm Organic, 2013)



**Figura 30 Logo Cascadian Farm Organic**

**Tomado de:** Cascadian Farm Organic, 2013.

## Productos

Dentro de su gama de productos podemos encontrar cereales, barras de granola, frutas y vegetales congelados, mermeladas de frutas, jugos concentrados, etc.



**Figura 31 Productos Cascadian Farm**

**Tomado de:** Cascadian Farm Organic, 2013

Luego de este análisis se concluye que ProcesaFrut Cia Ltda., cuenta únicamente con competencia indirecta, lo cual beneficia la introducción del producto en el mercado al no tener un rival posicionado con el cual se deba competir.

### 3.5.3 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos tomados en cuenta serán aquellos productos que se encuentren en el mercado canadiense y que satisfagan la misma necesidad de la pulpa de fruta, estos productos sustitutos no son orgánicos.

## Agrimport

Empresa Canadiense situada en Milton Ontario, importa y distribuye productos para América del norte.

La marca bajo la cual comercializan sus productos es NATUFROZEN, las frutas que han utilizado para la comercialización son Mango, Guanábana, Piña, Fresa, Naranja y Mora. El origen de sus productos son países de América Central y Sudamérica entre los cuales están Ecuador, Colombia, Perú, Costa Rica y Chile.(Agrimport, 2013)

## DOLE

Dole es una empresa importadora líder a nivel mundial en empaquetado, proceso y transporte de frutas de alta calidad en varias presentaciones como lo son frescas, congeladas y en lata. Algunos de los productos que comercializa provienen de Chile.



**Figura 32 Logo Dole**

**Tomado de:** Dole, 2014

## Productos

Dole posee cuatro líneas de productos, fruta fresca, vegetales frescos, alimentos congelados y alimentos empaquetados.

En cada una de estas líneas se encuentran los siguientes productos:

**Fruta fresca:** Mora, arándanos rojos, frambuesas rojas y doradas, fresas, aguacates, cerezas plátanos, uvas, naranjas, cocos, piñas duraznos y peras.

**Vegetales frescos:** Col, repollo, espinaca, brócoli, coliflor, zanahoria, lechuga, cebolla, rábanos, papas entre otros.

**Alimentos congelados:** Mora, plátano, mango, arándanos azules, frambuesas, piña, fresas entre otros.

**Alimentos Empacados:** Piña, mandarina, fresas, semillas de chia, naranja, duraznos, peras, etc. Estos productos pueden ser encontrados en varias presentaciones como por ejemplo gelatinas, jugos y en almíbar.(Dole, 2014)

## ALASKO

Alasko es una empresa canadiense, dedicada a la comercialización de frutas congeladas. Comercializa sus productos bajo dos marcas las cuales son Alasko y Moov. La mayor parte de productos que Alasko comercializa son importados desde Chile y China.

Alasko, comercializa frutas congeladas por libras y kilos, las presentaciones que maneja son: 40lb, 30lb 20lb 4 lb y 3lb. En kilos se puede encontrar las siguientes presentaciones: 10kg, 2,5kg 2 kg y 1kg,

Alasko ofrece manzanas plátanos, moras, arándanos azules y rojos, cerezas, frambuesas, mangos, kiwi, mandarina pina, fresas, entre otras.(Alasko, 2014)



**Figura 33 Logo Alasko**

**Tomado de: Alasko, 2014.**

## Productos

**Frutas Tradicionales congeladas como:** arándanos, mango, fresas (enteras y en trozos) y frambuesas en presentaciones de 600 gramos y Mix de frutas congeladas, con, fresas, mangos, duraznos, piña, uvas, plátano, frambuesas, arándanos y moras. Productos comercializados bajo la marca Moov.

Moov además posee productos con valor agregado, como fresas y frambuesas con chocolate negro y blanco en presentaciones de 227 gramos, mezcla para batidos de fresa y plátano y un mix de bayas que incluye fresas, moras y arándanos(Alasko, 2014)

### **Burnac Produce Ltda.**

Burnac Produce Limited tiene más de 70 años de trayectoria. En sus inicios comenzó siendo una empresa de transporte terrestre de productos. Actualmente la empresa posee dos divisiones corporativas: Provincial Fruit Co. Limited y Rite-Pack Produce Co. Limited(Burnac Produce, 2013)



Provincial Fruit, es un importador y distribuidor de: uvas, cítricos, tropicales y hortalizas, mientras que Rite-Pack Produce, es un importador y distribuidor de frutas y verduras provenientes desde Italia; sus centros de distribución se encuentran en Ontario Canadá y ocupan alrededor del 25% del mercado de alimentos en Ontario. Los productos distribuidos por Burnac son frutas, verduras y hortalizas frescas como: uvas, kiwi, moras, frambuesas, arándanos, jengibre, brócoli, zanahoria, espárragos, orégano, entre otros. Burnac distribuye sus productos en Canadá y Estados Unidos.(Burnac Produce, 2013)



### **North America Produce Buyers Ltda.**

North America Produce Buyers Ltda, fue fundada en 1960 por Morris Shoom, la empresa actualmente se encarga de la importación y distribución de frutas frescas y vegetales en la terminal de alimentos en Ontario Canadá. Sus productos son importados de Estados Unidos, Chile, España, Costa Rica y Argentina.

La empresa cuenta con una gran variedad de frutas como: piñas, limones, naranjas, uvas, duraznos, cerezas, higos, entre otros.(North American Produce Buyers, 2014)



**Figura 35 Logo Burnac Produce Ltda.**

**Tomado de:** North American Produce Buyers, 2014.

El análisis efectuado a la competencia y productos sustitutos de ProcesaFrut Cia. Ltda., demuestra que la cantidad de productos sustitutos es mucho más amplia que la competencia, esta sección mostró solo parte de la gran variedad de sustitutos que se pueden encontrar en el mercado canadiense. En el mercado internacional solo se cuenta con competencia indirecta, obteniendo así una clara ventaja en el mercado canadiense.

### **3.6 PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAS DE LA INDUSTRIA**

La participación del mercado que se utilizará es del 20%, tomando como referencia el crecimiento anual del mercado.

### **3.7 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

Una vez finalizada la investigación de inteligencia de mercados, en la cual se analizó el mercado canadiense de orgánicos, se concluye que al ingresar a este mercado con productos nuevos será necesario obtener una recopilación de datos dentro de dos años, la cual ayudará a conocer la aceptación del producto en el mercado canadiense. De igual manera con un nuevo análisis se conocerá si los gustos y preferencias del mercado canadiense han cambiado, esto dará la pauta para poder empezar con una ampliación y diversificación en la gama de productos que ProcesaFrut Cia. Ltda., puede ofrecer.

## CAPÍTULO IV

### 4 PLAN DE MARKETING

#### 4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Para obtener una estrategia de marketing exitosa y sobre todo acorde al producto y al mercado hacia el cual se desea llegar, se trabajará con las estrategias de Michael Porter. Se definirá cuál de sus tres estrategias genéricas se adapta de mejor manera a la empresa, del mismo modo se trabajará con la matriz de expansión de productos y mercados de Ansoff, para la obtención de un análisis concreto.

Porter propone tres estrategias genéricas de marketing que permiten obtener una ventaja competitiva en tres aspectos diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque, cada una de estas propone distintas maneras de lograr ventaja sobre la competencia.

Acorde a la naturaleza del producto y el entorno de la industria, ProcesaFrut Cia. Ltda., desarrollará la estrategia más viable, la cual es la de diferenciación. (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2011)

##### 4.1.1 Estrategia de Diferenciación.

La estrategia de diferenciación, trabaja a la par con las actividades de investigación y desarrollo, con el fin de obtener un producto o servicio con características únicas, que sean difíciles o costosas de copiar para la competencia. (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2011)

#### 4.1.2 Matriz de Expansión de Ansoff.

Analizando la matriz de expansión propuesta por Ansoff, se observa que es una herramienta que permite identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa en el mercado hacia el cual se desea llegar, por medio de la aplicación de estrategias de: penetración, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008)

La matriz permite identificar cual es la estrategia más adecuada, acorde a cuatro factores determinantes los cuales son: mercados nuevos, mercados existentes, productos existentes y productos nuevos. Por medio de los análisis efectuados en capítulos anteriores se conoce que el mercado de orgánicos, es un mercado existente a nivel mundial y que la pulpa de mora y babaco orgánicos son productos nuevos con los cuales se ingresará al mercado canadiense, razón por la cual la estrategia bajo la cual se debe trabajar es: Desarrollo de Producto.

	Productos Existentes	Productos Nuevos
Mercados Existentes	Penetración de Mercado	Desarrollo de producto
Mercados Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

**Figura 36 Matriz de Expansión de productos y mercados.**  
**Tomado de:** Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008

Con las estrategias de diferenciación y desarrollo de producto, se realizará un trabajo conjunto con el fin de obtener las estrategias de marketing más adecuadas.

### **4.1.3 Estrategias**

#### **Diferenciación**

ProcesaFrut Cia. Ltda., ha planificado mostrar los beneficios que la pulpa de mora y babaco orgánicos otorgan a la salud, al ser ricos en antioxidantes, vitaminas y nutrientes, esta información se dará a conocer en el empaque de los productos y en la página web de la empresa.

ProcesaFrut Cia. Ltda., pensando en la continua satisfacción y seguridad del cliente directo e indirecto (importador y consumidor final) se enfocará en la continua obtención de certificaciones que avalen la calidad del producto ofrecido.

#### **Desarrollo de Productos**

ProcesaFrut Cia. Ltda., identificará mediante continuas investigaciones, las preferencias del consumidor de productos orgánicos canadiense, con el fin de ampliar la oferta de pulpas orgánicas, variando los sabores y presentaciones del mismo; se ampliará la gama de productos ofertados, incluyendo frutas frescas, congeladas, mermeladas o cualquier producto elaborado a base de fruta que el consumidor demande, teniendo así continua innovación y comunicación con el cliente.

## 4.2 POLÍTICA DE PRECIOS

En el análisis de inteligencia de mercados, se definió aquellas empresas importadoras y distribuidoras de productos orgánicos que son parte de nuestra competencia indirecta, al no tener un dato concreto de cuál es el valor que el consumidor de productos orgánicos está dispuesto a pagar por el producto de la empresa ProcesaFrut Cia. Ltda., se decidió tomar como referencia el precio de la mora orgánica en sus distintas presentaciones y de otros productos similares con lo cual se conocerá cuál es el precio promedio que el consumidor de productos orgánicos está dispuesto a pagar por pulpa orgánica.

Los precios de algunos productos orgánicos que se encuentran en el mercado son los siguientes:

- Crofters comercializa sus jaleas y mermeladas de 10 onzas a un precio de \$6,72.
- Happy squeeze Fruit and veggie comercializa su producto de 3.5 onzas a un precio de \$1,92.
- Santa cruz Organic comercializa su mermelada de 9,5 onzas a un precio de \$4,98.
- Cascadian Farm Organic comercializa su mermelada de 10 onzas a un precio de promedio de \$4,12 y sus frutas congeladas de 10 onzas a un precio de \$7,50.

De los precios anteriormente mencionados se ha calculado el precio de la onza de cada producto orgánico, con el objetivo de utilizar este valor en la obtención de un precio promedio, valor que servirá para calcular un precio referencial de la pulpa orgánica en Canadá:

- 1 onza = 0,67
- 1 onza = 0,55
- 1 onza = 0,52
- 1 onza = 0,41
- 1 onza = 0,75

*PROMEDIO ONZA DE ORGANICO = 0,48*

Se ha obtenido el precio promedio de la onza de un producto orgánico vendido al consumidor final, la cual es de 0,48 centavos de dólar, este es el precio con el cual se trabajará para definir el precio de los productos de ProcesaFrut Cia. Ltda.

Se ha podido observar que el contenido de los productos orgánicos de la competencia indirecta se encuentra en onzas, razón por la cual se utilizará el mismo parámetro para la medición de la cantidad del producto, es así que se decide que la pulpa de mora y la pulpa de babaco posean cada una dos presentaciones, las cuales corresponden a 15 onzas y 8 onzas.

A continuación se muestran los equivalentes entre onzas y gramos para tener una visión más clara de la cantidad de producto que se desea empaquetar individualmente para la exportación:

$$1 \text{ onza} = 28,35 \text{ gramos}$$

$$15 \text{ onzas} = 425,24 \text{ gramos}$$

$$8 \text{ onzas} = 226,8 \text{ gramos}$$

Es así, que por medio del cálculo de 1 onza de producto orgánico, y la obtención correcta de las cantidades individuales del producto empaquetado, se ha procedido a la obtención del precio referencial:

$$15 \text{ onzas} = \$7,14$$

$$8 \text{ onzas} = \$3,81$$

Se han obtenido dos precios referenciales de la pulpa de fruta orgánica, ya que al no existir una competencia directa no contamos con la información exacta del precio bajo el cual se puede comercializar este tipo de producto. A continuación, procederemos a obtener el precio real con el cual se comercializará la pulpa de fruta de la empresa ProcesaFrut Cia. Ltda., por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Precio} = CFu + CVu + \text{Margen de Contribución}$$

Para la resolución de esta fórmula se ha procedido a obtener los costos fijos y variables de la empresa, los cuales se muestran en las tablas a continuación. Del mismo modo se ha obtenido el valor de las ventas anuales que se espera tener, por medio de la frecuencia de compra y la participación de mercados que se desea obtener.

$$\begin{aligned} \text{Ventas Anuales} \\ = \text{Participación de mercado} \times \text{frecuencia de compra.} \end{aligned}$$

La frecuencia de compra que se ha determinado para los productos orgánicos es de aproximadamente 1 vez por semana, teniendo así como resultado que el consumidor de orgánicos compra al año 48 veces. (Global Organic Trade Guide, 2013)

$$\text{Participación de mercado } 20\% = 4.972 \text{ habitantes}$$

$$\begin{aligned} \text{Ventas Anuales} &= 4.972 \times 48 \\ &= 238.656 \text{ unidades} \end{aligned}$$

**Tabla 24 Costos Fijos**

COSTOS FIJOS						
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	\$ 9.837,48	\$ 118.049,70	\$ 122.748,08	\$ 127.633,45	\$ 132.713,26	\$ 137.995,25
IESS aporte patronal	\$ 65,97	\$ 791,65	\$ 823,16	\$ 855,92	\$ 889,98	\$ 925,41
Servicios Básicos	\$ 301,98	\$ 3.623,76	\$ 3.767,99	\$ 3.917,95	\$ 4.073,89	\$ 4.236,03
Combustible (diesel)	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 499,10	\$ 518,97	\$ 539,62	\$ 561,10
Transporte	\$ 4.800,00	\$ 57.600,00	\$ 59.892,48	\$ 62.276,20	\$ 64.754,79	\$ 67.332,03
Publicidad	\$ 547,08	\$ 6.565,00	\$ 6.826,29	\$ 7.097,97	\$ 7.380,47	\$ 7.674,22
Pago capital	-	\$ 59.100,74	\$ 64.107,88	\$ 69.539,24	\$ 75.430,74	\$ 81.821,39
Pago Interés	-	\$ 26.382,08	\$ 21.374,95	\$ 15.943,59	\$ 10.052,08	\$ 3.661,43
Servicios de Seguridad	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.991,04	\$ 5.189,68	\$ 5.396,23	\$ 5.611,00
Servicios de limpieza	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.991,04	\$ 5.189,68	\$ 5.396,23	\$ 5.611,00
Mantenimiento de maquinaria	-	\$ 11.384,00	\$ 11.837,08	\$ 12.308,20	\$ 12.798,07	\$ 13.307,43
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 293.576,94</b>	<b>\$ 301.859,08</b>	<b>\$ 310.470,86</b>	<b>\$ 319.425,38</b>	<b>\$ 328.736,30</b>



**Tabla 25 Costos Variables**

COSTOS VARIABLES							
	Precio Unitario	Costo Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Mora	\$ 1,25	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00	\$ 129.600,00	\$ 139.968,00	\$ 151.165,44	\$ 163.258,68
Etiquetas	\$ 0,10	\$ 1.988,80	\$ 23.865,60	\$ 25.774,85	\$ 27.836,84	\$ 30.063,78	\$ 32.468,89
Empaque	\$ 0,05	\$ 994,40	\$ 11.932,80	\$ 12.887,42	\$ 13.918,42	\$ 15.031,89	\$ 16.234,44
Suministros varios	\$ 0,20	\$ 3.977,60	\$ 47.731,20	\$ 51.549,70	\$ 55.673,67	\$ 60.127,57	\$ 64.937,77
Incentivo Importadores		\$ 2.500,00	\$ 30.000,00	\$ 32.400,00	\$ 34.992,00	\$ 37.791,36	\$ 40.814,67
<b>Total</b>			\$ 233.529,60	\$ 252.211,97	\$ 272.388,93	\$ 294.180,04	\$ 317.714,44

**Nota:** En los costos variable se ha tomado como materia prima únicamente a la mora, ya que el babaco aún se encuentra en el proceso de la obtención del certificado orgánico el cual dura alrededor de 3 años. El kilogramo de mora orgánica al por mayor cuesta 1,25. Los precios son muy similares a los precios de la mora no orgánica, ya que los productores los han tomado como referencia para la comercialización. Adicional se ha asignado un presupuesto para incentivo que se dará a los importadores por volumen de compra.

Por último para poder obtener nuestro precio debemos calcular los costos variables y fijos unitarios, y así obtendremos el precio.

$$\text{Precio} = CFu + CVu + \text{Margen de Contribución}$$

$$CFu = \frac{CF}{\text{Ventas anuales}} = 1,23$$

$$CVu = \frac{CV}{\text{Ventas Anuales}} = 0,98$$

Tomando en cuenta que existen dos presentaciones del producto se tendrá dos precios para cada una de las presentaciones, las variaciones en los precios, están dadas por el margen de contribución. Estos serán los precios con los cuales ProcesaFrut Cia. Ltda., venderá el producto al importador:

$$\begin{aligned} \text{Precio (8 onzas)} &= \$1,23 + \$0,98 + \$0,50 \\ &= \$2,71 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Precio (15 onzas)} &= \$1,23 + \$0,98 + \$1,50 \\ &= \$3,71 \end{aligned}$$

Al comercializar los productos en el mercado canadiense, se deberá contactar a un importador, específicamente en la provincia de Ontario, el importador será el que defina los costos al cual el producto va a ser vendido en Canadá. Un importador de fruta fresca obtiene un margen de ganancia de aproximadamente 38%, este valor depende mucho del importador y de los costos en los que el incurra para obtener un producto. Para el presente análisis se tomará en cuenta este porcentaje.

$$P.V.P (8 \text{ onzas}) = \$2,71 + \$1,03 = \$3,74 \quad P.V.P. (15 \text{ onzas}) = \$3,71 + \$1,41 = \$5,12$$

El importador distribuirá nuestro producto a un minorista que serán tiendas y supermercados, los cuales de igual manera tendrán un margen de ganancia el cual es aproximadamente del 41%, este porcentaje podría variar ya que depende del supermercado, en este caso se lo tomará como referencia para el presente análisis.

$$P.V.P (8 \text{ onzas}) = \$3,74 + \$1,53 = \$5,27 \quad P.V.P. (15 \text{ onzas}) = \$5,12 + 2,10 = 7,21$$

Los precios de venta al público sugeridos se encuentran en dólares americanos, realizando la debida conversión a dólares canadienses tenemos el siguiente resultado:

Pulpa orgánica de Mora 8 onzas (226,8 gramos) = \$ 5,90 CAD

Pulpa orgánica de Mora 15 onzas (425,24 gramos) = \$ 8,07CAD

#### **4.2.1 Estrategia de Precios**

Finalizado el análisis de precios, se ha procedido a la identificación de la estrategia de precios, para el ingreso al mercado y al no tener una competencia directa con la cual se compare precios, tomando como referencia la competencia indirecta, se concluye que la empresa ProcesaFrut Cia. Ltda., utilizará una estrategia de:

FIJACIÓN DE PRECIOS PSICOLOGICA, debido a que el precio con el cual se comercializará la pulpa de fruta de la empresa ProcesaFrut Cia. Ltda., es un poco más alto al precio referencial de la competencia, se ha decidido optar por esta estrategia para ingresar al mercado canadiense. Esta estrategia hace referencia a un producto con un precio alto, por medio del cual se obtendrá estatus y calidad sobre el producto sembrando así en la mente del consumidor la idea de un producto especial.

### **4.3 TÁCTICA DE VENTAS**

ProcesaFrut Cia. Ltda., no contará con una táctica de ventas compleja, ya que se tratará con un importador en Canadá, con el cual se realizará una venta directa, en la cual no se requiere un equipo especializado en ventas, más si se requiere un alto poder de negociación por parte del área de comercio exterior de la empresa, la cual será la encargada de tratar con el importador y realizar las negociaciones correspondientes para llegar a un acuerdo favorable.

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

#### **4.4.1 Políticas de Servicio al Cliente**

Para brindar seguridad a nuestro cliente, en este caso el importador en Canadá, será necesario utilizar un contrato, en el cual se especifiquen tiempos de entrega, cantidades, responsabilidades, costos, seguros y demás especificaciones propias de los contratos de compra de un producto internacional.

Las políticas de servicio al cliente que manejará ProcesaFrut Cia. Ltda., serán las siguientes:

- Conocer las necesidades del cliente(importador)
- Ofrecerle información adecuada respecto al producto y sus beneficios
- Solucionar de manera ágil y oportuna cualquier duda o inconveniente que se presente al momento de la negociación
- Evaluar continuamente el grado de satisfacción del cliente

#### **4.4.2 Garantías**

Las garantías que el producto brindará al cliente, irán de la mano de su naturaleza, es decir se contará con una certificación orgánica que muestre la calidad del producto. Se espera contar con certificaciones que abarquen toda la cadena productiva, partiendo desde el proceso agrícola hasta el procesamiento y empaque del producto. Se contará con un proveedor certificado y de igual manera se certificará la planta procesadora, con una de las certificadoras que operan en el país. En el Anexo 2 la certificación orgánica Punto verde.

A futuro se espera contratar certificadoras internacionales para poder obtener certificaciones internacionales como:

- USDA Organic
- Canadá Organic

Otra de las garantías que se ofrecerán al cliente será el registro sanitario del producto, lo cual asegura que el producto y la empresa cumplen con las normas establecidas por los organismos competentes que regulan la elaboración de alimentos. Se obtendrán normas ISO que respalden la calidad del producto ofrecido y el compromiso de la empresa hacia la satisfacción del cliente, las normas ISO con las que ProcesaFrut Cia Ltda., contará son:

- ISO 9000 de gestión de calidad
- ISO 14000 de gestión ambiental
- ISO 22000 Gestión de seguridad alimentaria

Cada una de las garantías planteadas se obtendrá con el fin de brindar al cliente un producto de alta calidad. El Anexo 3 muestra los requisitos de las certificaciones internacionales.

## **4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

En Canadá el medio de publicidad con mayor proporción de ingresos es la televisión, seguida por periódicos, revistas y radio, los costos de estos medios de publicidad son muy altos, por lo cual pocos exportadores hacen uso directo de estos medios para promocionar sus productos. La mayoría de campañas de publicidad se realizan conjuntamente con los importadores canadienses. Existen dos métodos por los cuales se realiza la cooperación de publicidad, que el importador asuma el costo total de la publicidad, o que los gastos sean compartidos entre importador y exportador; cuando el importador asume los costos totales de publicidad, este espera recibir un precio más económico por el producto, por parte del proveedor/exportador. Dentro de las opciones publicitarias más utilizadas por los importadores canadienses se encuentran los folletos, concursos, correo directo, tarjetas de regalo, eventos especiales entre otros.(Guía para la exportación a Canadá, 2008)

### **4.5.1 Publicidad**

Existen varios medios de publicidad con los cuales se puede llegar al mercado canadiense como lo son: prensa, radio, televisión, publicidad exterior, revistas, e internet. Tomando en cuenta que algunos de estos medios de publicidad poseen costos altos, se trabajará con publicidad en internet, periódicos y revistas.

#### **Medios electrónicos -Internet**

La publicidad on-line llega al grupo de 18 a 34 años. Un factor crucial para promover productos y servicios en Canadá es el hecho de crear y mantener un sitio web profesional.(Santander Trade, 2014)

La empresa ProcesaFrut Cia Ltda., contará con un sitio web mediante el cual se brindará información clara sobre la empresa, los productos, el mercado de orgánicos, medios de contacto, certificaciones y todo tipo de datos de interés

para el cliente. Se contará con un correo electrónico mediante el cual el cliente se pueda comunicar con la empresa en caso de tener dudas sobre el producto o que necesite información adicional sobre el mismo.

La página web de la empresa será: [WWW.PROCESAFRUTORGANIC.COM](http://WWW.PROCESAFRUTORGANIC.COM)

También se contará con publicidad en redes sociales como Facebook y Twitter y distintas páginas de internet relacionadas con los productos orgánicos como:

- [www.organicconsumers.org](http://www.organicconsumers.org)
- [www.planetorganic.com](http://www.planetorganic.com)
- [www.walgreens.com](http://www.walgreens.com)

### **Periódicos**

El Ottawa Citizen es uno de los diarios más vendidos de Ottawa, el cual posee varias secciones con temas de interés para la población.

Utilizar una de estas secciones para promocionar el producto, ofrecerá una amplia ventaja al enfocarse el segmento de mercado escogido, dando a conocer a la empresa y el producto en otros nichos en los cuales se puede incursionar a futuro; el Ottawa Citizen cuenta con una sección de salud en la cual se planea contar con publicidad al pie de página.

Del mismo modo se conoce que algunos periódicos del sector comercial canadiense publican una guía anual para el comprador y pueden permitir avisos de los exportadores; estos avisos ayudarán para obtener más de un distribuidor en Canadá. (Guía para la exportación a Canadá, 2008)

### **Revistas**

Se buscará la publicidad en revistas de moda, cocina y negocios con el fin de atacar el mercado objetivo. Revistas como Fashion, VanityFair,

**Tabla 26 Costos de los medios publicitarios.**

<b>Medios Publicitarios</b>			
<b>Detalle</b>	<b>N°</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Anual</b>
Diseño de página Web	1	300	300
Mantenimiento página web anual	1	80	80
Publicidad en Internet anual	1	150	150
Publicidad en Revistas	12	600	7200
Publicidad en Periódicos	12	450	5400
<b>Total</b>			<b>13130</b>

Tomado de: Web Gráfica Profesional, 2013, Camara de Comercio Ecuatoriano Canadiense, 2013

#### **4.5.2 Relaciones Públicas**

Existen varias ferias de alimentos durante todo el año en Canadá, se buscará aquellas ferias especializadas en productos orgánicos, participar en ellas y tener un contacto directo con los clientes; las ferias más importantes en cuanto a productos orgánicos en Canadá son:

- Sial Canadá: feria que se celebra cada año y miles de empresas dan a conocer sus productos
- CHFA: feria de la Asociación Canadiense de Alimentos de la Salud, dedicada a la salud natural y productos orgánicos

Los costos de participación y auspicio en este tipo de ferias dependen del tamaño de la empresa. PROECUADOR, ayuda a las empresas, para poder participar en este tipo de ferias, en donde los costos de participación son cubiertos por el gobierno.

#### **4.5.3 Promoción de Ventas**

La promoción de ventas posee varias herramientas que atraen la atención del consumidor influyendo en su decisión de compra, las herramientas más

utilizadas son cupones, concursos, rebajas, bonificaciones, etc.(Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008)

Brindar promociones sobre el producto será una manera efectiva de influir sobre el consumidor final o el canal de distribución, la promoción se dividirá en dos, promociones para el consumidor final y promociones para el canal de distribución (importador).

### Promociones para el consumidor final

- Muestras Gratis del producto
- Degustaciones del producto

Las muestras gratis y las degustaciones del producto se realizarán durante los 3 primeros meses de ingreso al mercado, en los cuales se enviará 2000 sachets de 1 onza por mes destinados a estas actividades, los cuales serán divididos en 1000 para muestras gratis y 1000 para degustación.

**Tabla 27 Costo de muestras**

Costo promociones consumidor final		
	cantidad sachets	precio sachets
1er mes	2000	960
2do mes	2000	960
3er mes	2000	960
<b>TOTAL</b>		<b>2880</b>

Estas muestras serán enviadas mediante el sistema Exporta Fácil, para no incurrir en altos costos de transporte.

En la inversión inicial se ha asignado el valor de transporte de las muestras, ya que estas deberán ser enviadas antes de que la empresa inicie sus actividades.



### **Promociones dirigidas al canal de distribución/ importador**

- Bonificaciones por volumen de compra ( 5% de descuento en la compra)
- Regalos por la compra de cierto volumen (dependerán del volumen de compra: ipod, tablet, laptop)

Los objetivos que se desean alcanzar con las promociones serán: aumentar las ventas y fidelizar del cliente.(Manual para la Creación de una Empresa, 2012)

Previamente se ha añadido un ítem en los costos fijos llamado incentivo para los importadores, el cual será destinado para cubrir las promociones a las cuales accederá el importador.

### **Ventas personales**

Como se explicó anteriormente, el producto será vendido al importador, el cual se encargará de la distribución del producto para que este llegue hacia el consumidor final.

Se le informará al importador cual es el nicho de mercado hacia el cual se desea llegar para lograr una distribución acorde a lo planteado anteriormente.

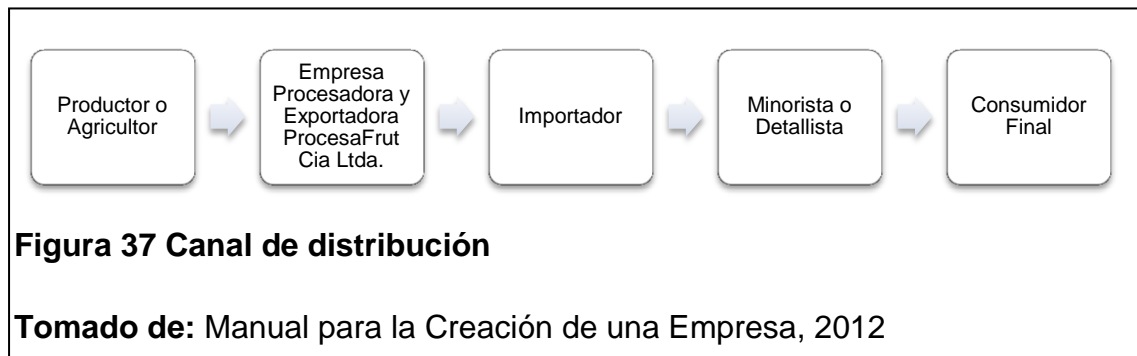
Un buen enfoque del mercado facilitará las ventas del producto y ayudará en la distribución del mismo.

## **4.6 DISTRIBUCIÓN**

El canal de distribución es aquel que se utiliza para llegar hacia el consumidor con un producto o servicio determinado. El canal de distribución puede ser directo o indirecto, según los intermediarios que existan desde el productor o fabricante hasta el consumidor final.

ProcesaFrut Cia, Ltda., optará por utilizar un canal de distribución indirecto para llegar de una manera más eficaz al mercado canadiense y al consumidor final.

El canal indirecto se divide en tres tipos: canal medio, canal largo y canal largo mixto, debido a la forma de distribución elegida se trabajará con un Canal de Distribución indirecto largo como se muestra en la figura:(Decisión Empresarial, S.F.)



La empresa ProcesaFrut Cia. Ltda., exportará sus productos utilizando un bróker o importador en Canadá facilitando así la distribución del producto en el mercado objetivo. Con este importador se negociará la venta del producto, la distribución y publicidad del producto en el mercado canadiense.

#### 4.6.1 Selección del importador

Canadá posee una gran cantidad de importadores de productos alimenticios con los cuales se puede llevar a cabo una negociación para insertar la pulpa de fruta orgánica en el mercado canadiense. La siguiente tabla nos muestra los principales importadores registrados hasta el 2011, tomando como referencia la partida arancelaria 200799 correspondiente a las demás compotas, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas; partida bajo la cual se exportará la pulpa de fruta orgánica.

**Tabla 28 Importadores Canadienses.**

<b>Principales Importadores Canadienses 2011 del producto 200799 las demás compotas, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas.</b>			
<b>Nombre de la compañía (en orden alfabético)</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Provincia</b>	<b>Código Postal</b>
A. LASSONDE INC.	Ruthven	Ontario	N0P 2G0
AGRISOURCE FOOD PRODUCTS INC.	Richmond	British Columbia	V6V 1L7
ARTHUR ROGER & ASSOCIES INC ARTHUR ROGER & ASSOCIATES INC	Laval	Quebec	H7L 5W2
BAKEMARK INGREDIENTS CANADA LIMITED	Richmond	British Columbia	V6V 1N2
BASKIN-ROBBINS CANADA	Canton	Massachusetts	
CANADA DRY MOTT'S INC.	Mississauga	Ontario	L5R 3E7
CANADA SAFEWAY LIMITED	Calgary	Alberta	T2E 7V8
CHIQUITA BRANDS INC	Cincinnati	Ohio	
CLEMENT PAPPAS AND COMPANY INC	Seabrook	New Jersey	
DISTRIBUTION FARINEX	Boisbriand	Quebec	J7H 1R5
DISTRIBUTION FRERES MAGID/AREL SALES	Laval	Quebec	H7L 4Z6
DOM INTERNATIONAL LIMITED	Toronto	Ontario	M1P 3A5
EARTH'S OWN FOOD COMPANY INC.	Burnaby	British Columbia	V5C 6A8
ELCO FINE FOODS INC	Markham	Ontario	L3R 3W6
EUROTRADE IMPORT-EXPORT INC.	Mississauga	Ontario	L4W 2T7
FINICA FOOD SPECIALTIES LIMITED	Mississauga	Ontario	L4W 2N3
FRUIT OF THE LAND PRODUCTS	Thornhill	Ontario	L4J 7X7
FRUITRADE INTERNATIONAL INC.	Toronto	Ontario	M5A 1V2
H.J. HEINZ COMPANY OF CANADA LP	Leamington	Ontario	N8H 3W8
HAIN-CELESTIAL CANADA, ULC	Delta	British Columbia	V3M 6R9
I-D FOODS CORPORATION CORPORATION DES ALIMENTS	Toronto	Ontario	M9W 5T9
KO & C ENTERPRISES LTD.	Richmond	British Columbia	V6V 1W1
LES ROTISSERIES ST-HUBERT LTEE/ ST-HUBERT BAR-B-Q LTD.	Laval	Quebec	H7T 2P6
LOBLAWS INC.	Brampton	Ontario	L6Y 5S5
MATERNE	LimnestCedex		
NATIONAL IMPORTERS CANADA LTD	Burnaby	British Columbia	V5A 1X3
NESTLE CANADA INC.	Toronto	Ontario	M5P 2V4
NIAGARA NATURAL FRUIT SNACK COMPANY INC.	St. Davids	Ontario	L0S 1P0
OLYMPIC DAIRY PRODUCTS INC.	Delta	British Columbia	V4G 1K7
PACIFIC COAST FRUIT PRODUCTS LTD.	Abbotsford	British Columbia	V2S 7M6

**Tomado de:** Industry Canada, 2012

De los importadores en listados anteriormente solo se tomará en cuenta a aquellos que se encuentren en la provincia de Ontario, al ser esta la provincia en la cual se encuentra nuestro mercado objetivo.

Los importadores canadienses situados en Ontario son:

- A. Lassondeinc.
- Canada dry mott'sinc.
- Dom international limited.
- Elco fine foods inc
- Eurotrade import-export inc.
- Finica food specialties limited.
- Fruit of the land products.
- Fruitrade international inc.
- H.j.heinzcompany of Canada lp.
- I-d foods corporation corporation des aliments.
- Loblawsinc.
- Materne.
- Nestle Canada inc.
- Niagara natural fruit snack company inc.

Al ingresar con un producto nuevo, como lo es la pulpa de fruta orgánica, no existe un importador especializado para el producto; de los importadores enlistados en la parte superior ninguno de ellos se encuentra trabajando con productos orgánicos, por lo cual por el momento ellos serán considerados como nuestros importadores secundarios, con los cuales se podría llegar a negociar posteriormente.

ProcesaFrut Cia. Ltda., optará por negociar con importadores de productos orgánicos para realizar la distribución. Este tipo de importadores conocen mejor el mercado de productos orgánicos y los supermercados en los cuales el producto se podrá comercializar. Los importadores seleccionados son: Crofters Organic, Burnac Produce y Fresh Advancements, los cuales han sido mencionados anteriormente como nuestra competencia indirecta.

**Tabla 29 Importadores de Orgánicos.**

<b>Cuadro Comparativo Importadores Canadienses de Orgánicos</b>			
<b>Importadores</b>	<b>Crofters Organic</b>	<b>Burnac Produce Ltda.</b>	<b>Fresh advancements</b>
<b>Criterios</b>			
<b>Localización del importador</b>	ParrySound Ontario	Toronto - Ontario (Terminal de Abastos de Ontario)	Toronto - Ontario (Terminal de Abastos de Ontario)
<b>Experiencia en el mercado orgánico</b>	25 años	74 años	60 años
<b>Certificaciones con las que trabaja</b>	USDA Organic, Gluten Free, BPA free, Non GMO Proyect	Canada Organic, Certificación BRC	USDA Organic , Quality Assurance International (QAI), Organic Crop Improvement Association (OCIA)
<b>N° de tiendas on-line en las que se venden sus productos</b>	Posee 7 tiendas online distribuidas en Canadá y Estados Unidos.	No posee tiendas online propias solo de sus compradores.	Posee 3 tres tiendas online.
<b>N° de tiendas físicas en las que distribuye.</b>	Cuenta con 67 tiendas en Ottawa en las cuales distribuye sus productos	Distribuye al por mayor y menor, no existe un número específico de supermercados a los que abastece.	Distribuye sus productos al por mayor para una gran cantidad de empresas, las más importantes son 35
<b>Productos que comercializa</b>	Mermeladas	Frutas y vegetales frescos	Frutas, vegetales y hierbas frescos
<b>Origen de sus productos</b>	Canadá China	Canadá Ecuador, Chile, Argentina, Brasil, México, Estados Unidos, Francia, Egipto, Israel, China, etc.	Canadá, Estados Unidos, México, Chile, y Europa
<b>Lugares en los que comercializa sus productos.</b>	Canadá y Estados Unidos	Canadá	Canadá

**Tomado de:** Bamfor Produce Company, 2014, Burnac Produce, 2013, Crofters Organic, 2013.

El cuadro comparativo muestra los criterios más importantes a ser considerados para tomar una decisión sobre el importador, que será seleccionado para distribuir la pulpa de fruta orgánica de la empresa ProcesaFrut Cia. Ltda., al analizar estos criterios se ha decidido optar por CROFTERS ORGANIC como el importador con el cual se realizará la distribución del producto en Canadá.

Se ha tomado esta decisión debido a que Crofters distribuye a mercados minoristas, es decir tiendas y supermercados. El canal de distribución de ProcesaFrut Cia Ltda., no está enfocado en un mercado mayorista, pero si minorista debido a su producto que posee presentaciones de 8 onzas y 15 onzas, diseñadas para llegar al consumidor final.

Crofters distribuye sus productos en 67 tiendas en Ottawa, en la cuales la empresa ProcesaFrut Cia. Ltda., tendrá presencia con su producto. (Crofters Organic, 2013)

### **Negociación con el Importador**

El importador puede realizar una visita al proveedor para comprobar y evaluar las capacidades de producción y la calidad de las instalaciones; es aquí en donde se debe realizar una buena comunicación con el fin de obtener una buena relación en el proceso de post venta.

Al momento de realizar la negociación con el importador se le presentará una cotización utilizando el incoterm FOB (free on board). Se negociará por medio de un contrato en el cual ambas partes expongan sus condiciones: formas de pago, garantías, tiempos de entrega, etc.(Guía para la exportación a Canadá, 2008)

### **Condiciones del Importador Canadiense**

Para poder negociar con un importador canadiense se deben tomar en cuenta las siguientes condiciones que el mismo impondrá durante el proceso de

negociación con el fin de obtener un producto que satisfaga y cumpla con sus necesidades y las del mercado.

- Envío de muestras para su análisis, en caso de ser aprobada el importador pedirá que se proceda al primer envío de prueba.
- Cotizaciones para diferentes cantidades de producto.
- Descuentos de entre el 5% y 10%.
- Elaboración de contratos con cláusulas que indican la realización de una inspección del producto en el país de origen previo al embarque.
- Garantía incluida en el contrato sobre defectos de calidad no visibles.
- Buen manejo de los tiempos de entrega y cantidades, caso contrario el importador pedirá un pago compensatorio por los inconvenientes. (Guía para la exportación a Canadá, 2008)

Cumpliendo con los parámetros de negociación con el importador se enviarán muestras del producto, para que se examinen y se compruebe la calidad del mismo y el cumplimiento de todas las normas de calidad y etiquetado del producto.

Ya que no se conoce con exactitud la cantidad de muestras que el importador pedirá, se trabajará para el supuesto de 5 muestras por cada presentación del producto enviando un total de 10 muestras, ya que por el momento solo se realizará la exportación de la mora orgánica al aun estar tramitando el certificado orgánico para el babaco.

**Tabla 30 Costo de muestras para el importador**

<b>Costo de muestras para el importador</b>		
	<b>Cantidad de Muestras</b>	<b>Precio</b>
Mora 8 onzas	5	19,2
Mora 15 onzas	5	36
<b>Total</b>		<b>55,2</b>

Los costos de estas muestras y transporte de las mismas están incluidas en la inversión inicial, y al igual que con las muestras para degustación, estas serán enviadas mediante Exporta Fácil.

#### **4.7 PRODUCTO**

ProcesaFrut Cia. Ltda., elaborará pulpa de mora y babaco para la exportación hacia el mercado canadiense.

La mora y el babaco han sido seleccionados tras identificar las hectáreas de producción de estos cultivos en el Ecuador, sus hectáreas orgánicas y sus características propias de cultivo que facilitan que estos sean cultivados orgánicamente.

Debido a la creciente demanda de productos orgánicos que se registra en los últimos años, ProcesaFrut Cia. Ltda., ve una oportunidad de negocio y decide incursionar en el mercado de productos orgánicos.(Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura , IICA)

##### **Ventajas del Producto**

- Fácil de utilizar
- Ocupa poco espacio
- Permite tener frutas, incluso cuando no se encuentran en temporada

##### **Usos del producto**

La pulpa de fruta orgánica puede ser utilizada para: Jugos, mermeladas, postres, helados, batidos, etc.

##### **Beneficios del Producto**

La pulpa de fruta orgánica, no posee químicos ni preservantes, por lo cual es un producto saludable, libre de azúcar, bajo en grasa, apto para cualquier tipo de persona al ser 100% fruta natural.





Figura 38 Etiqueta Pulpa Orgánica de Babaco



Figura 39 Etiqueta Pulpa Orgánica de Mora

### Barreras Arancelarias y no arancelarias.

Cuando un producto es exportado hacia Canadá existen normas y regulaciones que este debe cumplir. Mejor conocidas como barreras arancelarias y barreras no arancelarias, ProcesaFruT Cia. Ltda., deberá cumplir con estas barreras para que la pulpa LifeFruit ingrese al mercado canadiense sin inconvenientes.

**Tabla 31 Barreras Arancelarias**

Código de Producto	Descripción del Producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa Aplicada	Equivalent e Tarifa del Total Ad Valorem (estimado)
20079990	Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutos, obtenidos por cocción, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante (exc. de agrios y de preparaciones homogeneizadas de la subpartida 2007.10): Otro	Derecho a la Nación más favorecida aplica	8.5%	8.5%

Tomado de : Market Access Map, 2014

### Barreras No Arancelarias

Las barreras no arancelarias con las que se debe cumplir para ingresar a Canadá son:

- **Registro Sanitario.**

La entidad encargada de establecer normas y políticas referentes a la inocuidad y calidad de los alimentos es El Ministerio de Salud del Canadá.

Este es el organismo encargado de velar por el bienestar del consumidor canadiense.

En Canadá existen las "Buenas Prácticas de Importación" (Good Importing Practices), procedimientos de manipulación de alimentos que facilitan la identificación y control de problemas que hayan podido producirse en cualquier fase del proceso de importación.

El cumplimiento de las Buenas Prácticas de Importación debería asegurar la conformidad con los requisitos de seguridad e higiene alimentaria de la legislación canadiense.(Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2013)

- **Requisitos Técnicos (HACCP, Inocuidad).**

La reglamentación en Canadá establece requerimientos estrictos a nivel nacional, provincial y municipal, con relación para bienes y servicios que ingresan al país. La salud humana, salud ambiental y seguridad o eficiencia de los productos son las principales consideraciones para la aprobación del producto. La reglamentación integral cubre el contenido, embalaje y re-embalaje, etiquetado, transporte, cantidades para embarque muestras, manipuleo en grandes cantidades, almacenamiento, distribución, exhibición y uso de las importaciones. Los proveedores deben revisar la reglamentación relacionada a su producto antes de exportar a este mercado.

El Anexo 4 muestra los requisitos para la certificación HACCP

- **Requisitos de Empaque, Embalaje y Etiquetado.**

Dentro de los requisitos específicos que se requieren en cuanto a empaque, embalaje y etiquetado están los siguientes:

- Requerimientos de idioma (Inglés y Francés, según el destino de distribución del producto)
- Nombre común
- Abreviaturas
- Cantidad neta
- Unidades de medida de Canadá
- Nombre y dirección del fabricante

- Lista de ingredientes
- Nombres comunes de ingredientes
- Declaraciones de componentes
- Declaración de ingredientes que puedan causar reacciones alérgicas
- Declaración de auxiliares de fabricación
- Tabla de información nutricional
- Sabores artificiales
- Fecha de caducidad
- Alimentos envasados para el consumo
- Previamente congelados

(Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR, 2013)

Adicional a los requisitos previamente mencionados, será necesario tramitar un certificado de origen con AGROCALIDAD, para poder tener acceso a la tarifa arancelaria de la Nación más Favorecida. El Anexo 5 muestra los requisitos para obtener el certificado de origen

### **Exportación del Producto.**

La exportación de la pulpa orgánica se realizará mensualmente, enviando un total de 19.888 unidades.

Estas serán enviadas en un contenedor Reefer de 20', el cual tiene las siguientes medidas y capacidades:

**Tabla 32 Contenedor Reefer 20'**

<b>Contenedor Reefer 20'</b>		
Peso bruto max. Incl. Tara	30,480 kg	67,200 lbs
Peso bruto max. sin Tara	27,320 kg	60,23 lbs
Capacidad	28,4 m <sup>3</sup>	1,000 cu.ft
Dimensiones Interiores		
Largo	5,479 m	18'
Ancho	2,286 m	7'6"
Altura	2,157 m	7'

Tomado de: CORPEI, 2007

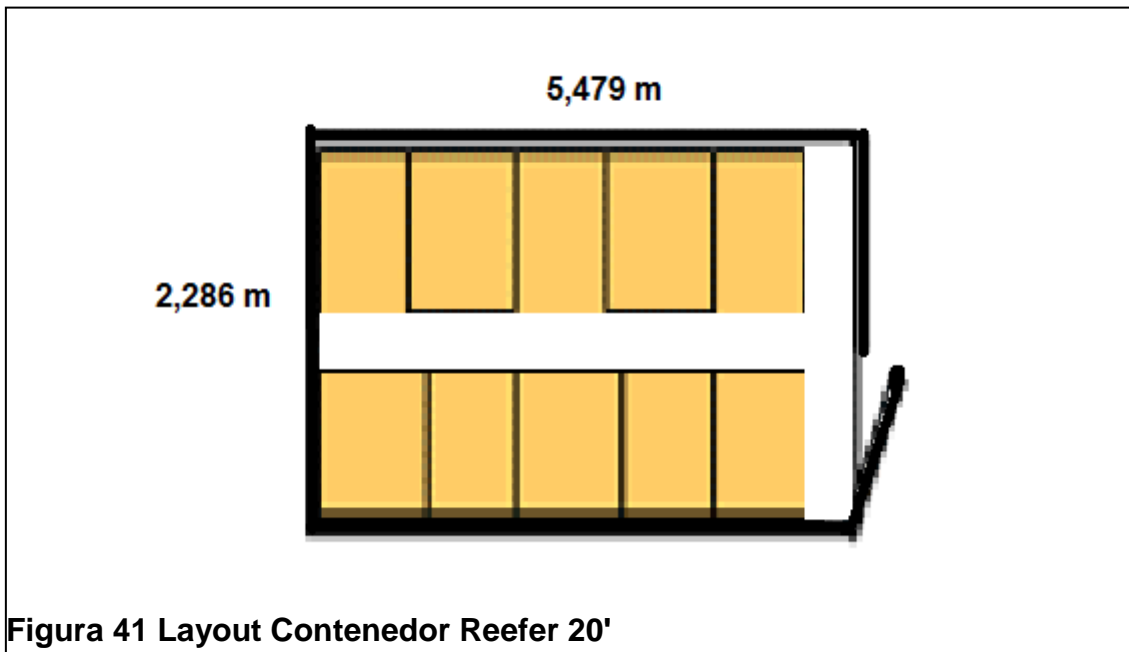
Para el transporte de la pulpa se utilizarán cajas especiales que ayuden a conservar el producto congelado.

Para la transportación de cualquier tipo de producto es necesario usar pallets, que son armazones de madera, plástico u otros materiales, los cuales facilitan el embarque y desembarque del producto desde el contenedor utilizando grúas hidráulicas llamadas carretillas.

La siguiente figura muestra cómo se realizaría la carga y descarga de un contenedor; aquí se puede apreciar la carretilla y los pallets. (PROECUADOR, 2013)



Es así que se concluye que mensualmente se enviará un contenedor reefer de 20' con un total de 6,483.87 kilogramos, en el contenedor se enviarán 10 pallets cada uno con 648,3 kilogramos. A continuación se adjunta el layout del mismo para comprender como irá cargado el contenedor.



## CAPITULO V

### 5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

#### 5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

ProcesaFrut Cia. Ltda., ha determinado las actividades bajo las cuales se procederá a realizar la elaboración de la pulpa de fruta orgánica.

Todas las actividades mencionadas pasarán por estrictas normas para obtener un producto de alta calidad listo para la exportación.

A continuación se enlistará una perspectiva general de las actividades a seguir hasta obtener el producto final:

- Cultivo y Cosecha de Mora Orgánica – Proveedor Organización de Mujeres de Ambatillo – Parroquia Ambatillo – Provincia de Tungurahua.
- Cultivo y Cosecha de Babaco Orgánico – Proveedor Jaime Medina- Cantón Patate – Provincia de Tungurahua. (En proceso de obtención de la certificación orgánica)
- Post Cosecha Mora y Babaco Orgánico – ProcesaFrut Cia. Ltda.
- Transporte de la Materia Prima – ProcesaFrut Cia. Ltda.
- Procesamiento de la materia prima para la obtención de pulpa de fruta- ProcesaFrut Cia. Ltda.
- Empaquetado y Etiquetado de la pulpa de fruta –ProcesaFrut Cia. Ltda.- Proveedor de empaques biodegradables Flexiplast.
- Almacenamiento – ProcesaFrut Cia. Ltda.
- Transporte del producto final hacia el puerto marítimo – ProcesaFrut Cia Ltda.
- Transporte del producto final hacia Canadá – Importador.
- Distribución hacia supermercados – Importador.
- Comercialización.

Estas son las actividades que ProcesaFrut Cia. Ltda., utilizará para obtener la pulpa de fruta orgánica y comercializarla en el mercado Canadiense

## **5.2 PROVEEDORES**

Los proveedores de mora y babaco orgánico se encuentran principalmente en la provincia de Tungurahua.

### **Mora**

El cultivo de Mora orgánica en Tungurahua se encuentra principalmente en: Ambatillo, Tisaleo y Mocha; a continuación se menciona al agricultor a cargo y el número de hectáreas producidas en cada sector.

#### **Ambatillo**

Agricultor: Organización Mujeres de Ambatillo

Hectáreas: 50

#### **Tisaleo**

Agricultor: Marco Guerrero e Irene Ramos. Un total de 20 familias cultivan mora orgánica

Hectáreas: 20

#### **Mocha**

Agricultor: Fredy Nuñez, Un total de 18 fricultores se han dedicado al cultivo orgánico de mora

Hectáreas: 10

### **Babaco**

El babaco se cultiva principalmente en el cantón Patate, existen alrededor de 108 hectáreas de babaco en la provincia de Tungurahua, las cuales se encuentran obteniendo la certificación orgánica del producto.

#### **Patate**

Agricultor: Jaime Medina,

Hectáreas: 6

Agricultor: Modesto Iglesias

Hectáreas: 3



**Picaihua**

Agricultor: Productores Agroecológicos y Comercio Asociativo de Tungurahua (Pacat)

Hectáreas: 4

Todos los agricultores de la provincia de Tungurahua, han trabajado con el INIAP, y el gobierno de la provincia de Tungurahua para poder capacitarse en la agricultura orgánica y obtener las certificaciones correspondientes que avalan su cultivo. (El Comercio.com, 2011)

**5.3 CICLO DE OPERACIONES**

El proceso de elaboración de la pulpa de fruta orgánica, involucra varias actividades de suma importancia para lograr que el producto llegue hacia el consumidor final, en esta sección se detallará el paso a paso de cada una de estas, para lo cual se dividirá el proceso en tres partes, las cuales son: cultivo, procesamiento y exportación.

**Cultivo de mora y babaco orgánicos****Cultivo de mora**

La mora de castilla *Rubus glaucus* es una planta cuyo origen es silvestre de climas fríos como el de la Cordillera de los Andes en Ecuador, esta planta se encuentra presente en Colombia, Guatemala, Panamá y México. Existen algunas variedades de mora siendo la más abundante, la mora de castilla con un 98%. En Ecuador, Tungurahua posee aproximadamente el 70% de la producción nacional.

La planta de mora se cultiva en tierras que se encuentran en los 2500 y 3100 metros sobre el nivel del mar, la temperatura media debe variar entre los 12°C y 13°C, con una precipitación de 600 a 800 mm distribuidos durante todo el

año. La reproducción de la planta se la realiza por medio de estacas seleccionadas de una planta madre.

La etapa de producción de la planta de mora empieza 10 meses después de haber seleccionado y plantado la estaca, e incrementa gradualmente hasta alcanzar su máximo a los 18 meses. La planta de mora posee una vida útil 12 a 15 años.

El cultivo de mora necesita de grandes cantidades de material orgánico así como de minerales para nutrir la nueva planta y obtener altos niveles de producción.(Martinez, y otros, 2007)

### **Cosecha**

La cosecha de la mora inicia a partir de la semana 9 u 11 después de la siembra, la recolección se realiza cada 6 a 8 días dependiendo del ciclo de producción en el que se encuentre, la mora posee varios ciclos fuertes de producción que se presentan cada 2 a 3 meses. Se estima que el proveedor de mora orgánica puede proporcionar 300 kilos semanales de mora.(Martinez, y otros, 2007)

### **Poscosecha**

Al momento de empacar la fruta, esta debe estar previamente seleccionada para evitar que se mezclen con aquellas que poseen un nivel distinto de maduración, el máximo de fruta que se debe colocar junta para ser transportada es de un kilogramo, ya que debido a la fragilidad de la misma esta se puede aplastar, para esto es importante que las moras que van en el fondo del recipiente no se encuentren maduras. (Martinez, y otros, 2007)

## **Cultivo de babaco**

El babaco es un frutal ecuatoriano originario de la provincia de Loja, su especie es la “Carica Pentagona”, esta planta se originó tras un híbrido de otras especies.

La planta de babaco se cultiva en tierras que alcanzan entre los 800 y 2600 metros sobre el nivel del mar, debido a la susceptibilidad a las heladas se prefiere su cultivo en invernaderos. En el país existen dos zonas en las cuales el cultivo de babaco se ha desarrollado exitosamente, la zona a) abrigada y seca en el cantón Patate y la zona b) abrigada y húmeda en el cantón Baños, ambas zonas ubicadas en la provincia de Tungurahua.

La temperatura óptima para el cultivo de babaco se encuentra entre 13.8°C a 22°C. En cuanto a su precipitación se requiere que sea de 600 a 1000 mm con una buena distribución durante el año. El cultivo del babaco exige suelos ricos en minerales, nutrientes y demás, por lo cual se utiliza altas cantidades de material orgánico al momento de la plantación y posteriormente cada 4 meses. La nueva planta del babaco se obtiene por medio de la plantación de estacas de plantas maduras. (Fabara, Bermeo, & Barberán, 1985)

## **Cosecha**

La cosecha de los frutos del babaco se realiza 10 meses después de haber plantado las estacas. El fruto se encuentra listo cuando presentan tintes amarillos en su exterior. La cosecha se la realiza de forma manual con tijera de poda, para evitar maltratos y pérdidas en el proceso. La vida útil de una planta de babaco es de 3 años aproximadamente, en los cuales puede proporcionar de 12 a 80 kilogramos de fruta.(Fabara, Bermeo, & Barberán, 1985)

## Pos cosecha

El fruto de la cosecha debe ser colocado delicada y ordenadamente en embalajes apropiados para facilitar y evitar daños durante el transporte hacia su destino en donde será clasificado y preparado para su transformación en un producto con valor agregado.(Fabara, Bermeo, & Barberán, 1985)

### Procesamiento: Elaboración de pulpa de mora y babaco orgánica

- Recepción de la materia prima, mora y babaco.
- Lavado y desinfección de la materia prima.
- Pelado y corte de la materia prima. (solo babaco)
- Despulpado de la materia prima mora y babaco en despulpadoras individuales.
- Pasteurizado de la materia prima mora y babaco en pasteurizadoras individuales.
- Empaquetado y Etiquetado del producto final. (pulpa de mora y babaco orgánicos)
- Congelación inmediata del producto.
- Almacenamiento en cuartos fríos. (vida útil del producto 18 meses)



**Figura 42** Recepción de la materia prima

**Tomado de:** Planhofa C.A., 2013.



**Figura 43 Lavado y desinfección de la materia prima**

**Tomado de:** Planhofa C.A., 2013.



**Figura 44 Despulpado de la materia prima**

**Tomado de:** Planhofa C.A., 2013.



**Figura 45 Pasteurizado**

**Tomado de:** Planhofa C.A., 2013.



**Figura 46 Empaquetado del producto**

**Tomado de:** Planhofa C.A., 2013.



**Figura 47 Congelación y Almacenamiento**

**Tomado de:** Planhofa C.A., 2013.

El proceso de producción de la pulpa de fruta orgánica en la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., tendrá aproximadamente una duración de tres horas para obtener el producto final, posteriormente se procederá a almacenar el producto, el cual tendrá un tiempo de vida útil de dieciocho meses, ya que debido a su naturaleza orgánica, se decidió no utilizar preservantes y congelarlo inmediatamente para brindar un producto totalmente natural.

### **Exportación: Transporte y distribución del producto en Canadá**

Al terminar el proceso de elaboración de la pulpa de fruta orgánica se procederá a cumplir con el debido proceso de exportación del producto hacia Ottawa - Canadá. El primer paso que se deberá cumplir será el registro como exportador en la Aduna del Ecuador, para lo cual se debe cumplir con los siguientes requisitos.

### **Requisitos para ser exportador**

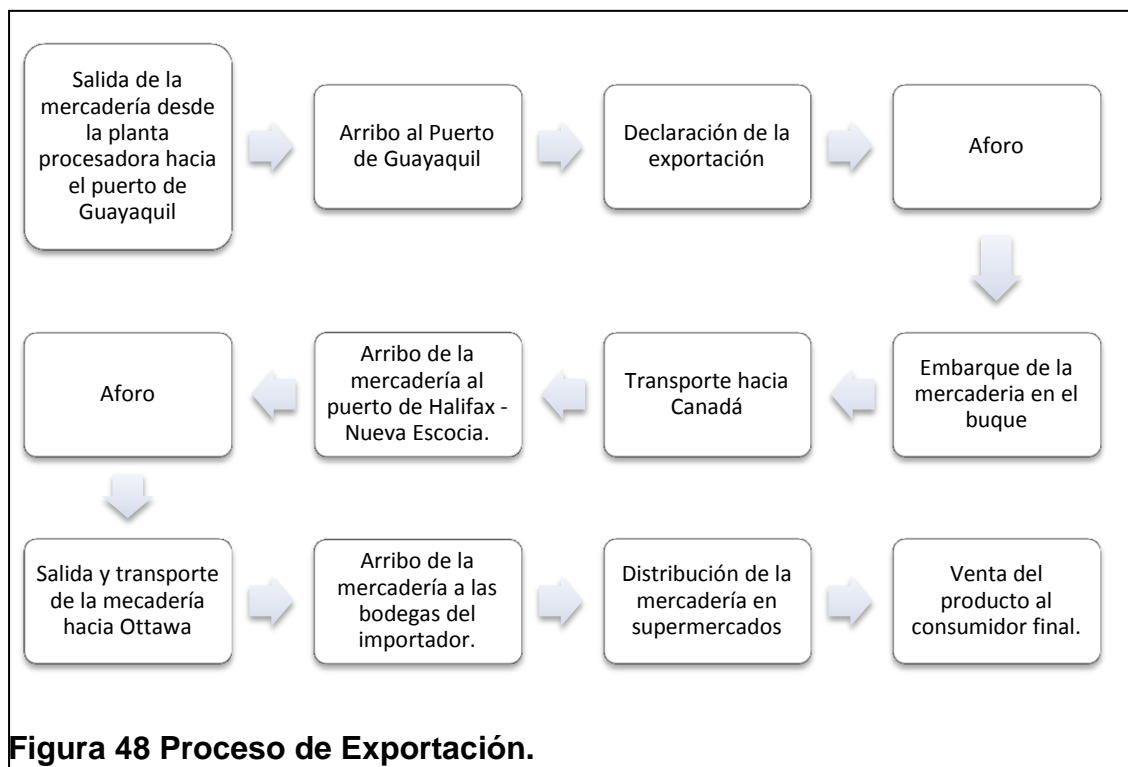
- Contar con el Registro único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el servicio de rentas internas (SRI) con la actividad económica correspondiente. Para exportadores se utiliza como actividad económica la venta al por mayor.
- Obtención del Certificado Digital de firma electrónica o Token.
- Registro en el sistema ECUAPASS.

El Anexo 6 muestra los requisitos para exportar productos Orgánicos

Una vez cumplidos los trámites anteriormente mencionados, la empresa se encuentra habilitada para proceder con el proceso de exportación, el cual se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Salida de la mercadería desde la planta procesadora hacia el puerto de Guayaquil.
- Llegada e ingreso de la mercadería al puerto.
- Declaración de la exportación. (acompañada de los documentos correspondientes)
- Aforo. (físico/Documental/Automático)
- Embarque de la mercadería.
- Transporte hacia Canadá.
- Arribo de la mercancía al puerto de Halifax – Nueva Escocia.
- Aforo. (físico/documental)
- Salida y transporte de la mercadería desde el puerto aduanero de Halifax hasta Ottawa. (vía terrestre)
- Arribo de la mercadería a las bodegas del importador.
- Distribución de la mercancía en los diferentes supermercados.
- Venta del producto al consumidor final.





### Tiempos de Producción y Entrega

Luego de la cosecha de la fruta, esta será transportada inmediatamente a las instalaciones de la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., en la cual se procederá a transformarla inmediatamente para no tener inconvenientes con la maduración de la misma.

**Tabla 33 Tiempos de producción y entrega.**

Tiempos de Producción y Entrega	
Proceso	Tiempos aproximados
Elaboración de la pulpa	3 horas
Transporte hacia el puerto de Guayaquil	4 horas
Transporte puerto Guayaquil - Ecuador hacia puerto Halifax- Nueva Escocia- Canadá	14 días
Puerto Halifax, hacia Ottawa vía terrestre	8 horas
<b>Tiempo Total</b>	<b>16 días</b>

Tomando en cuenta que la mercadería pasará por procesos aduaneros que podrían involucrar días, se calcula que el tiempo promedio en el cual el producto final se encontrará en las manos del consumidor final es de 25 a 30 días a partir de que el producto deja la planta procesadora ProcesaFrut Cia Ltda.

### Capacidad de producción

Se adquirirá 2 despulpadoras cada una con una capacidad de producción de 200 a 500 kg/h, tomando la capacidad máxima de la máquina de 500kg/h se procederá al cálculo de la capacidad de producción que tendrá la empresa ProcesaFrut Cia. Ltda.

**Tabla 34 Capacidad de Producción**

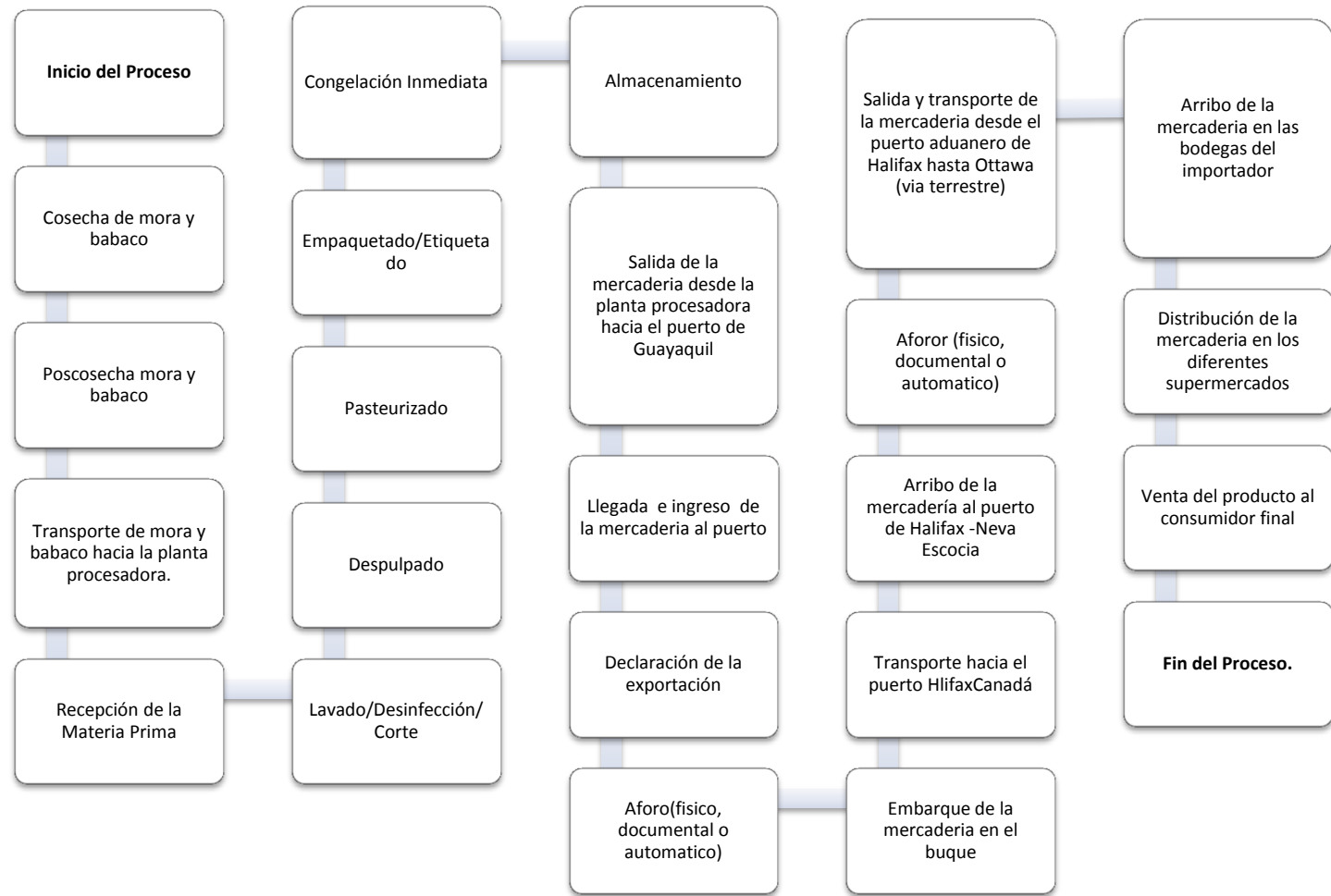
Calculo Capacidad de Producción Máxima				
Kg/h		Diario 8 horas	Mensual	Anual
<b>Mora</b>	500	4000	120.000	1440.000 Kg ó 1440 Toneladas
<b>Babaco</b>	500	4000	120.000	1440.000 Kg ó 1440 Toneladas

Es así que tras el cálculo de la capacidad se sabe que la empresa tendrá una producción máxima de 2880 toneladas de pulpa de orgánica al año, capacidad que será suficiente como para abastecer el mercado al cual se desea llegar.

#### 5.3.1 Flujo Grama de Procesos.

ProcesaFrut Cia. Ltda., trabajará bajo el siguiente flujograma de procesos, el cual va desde la cosecha de la fruta, hasta la venta del producto al consumidor final.

Aquí se muestra de manera detallada el proceso de obtención de la pulpa de fruta orgánica.

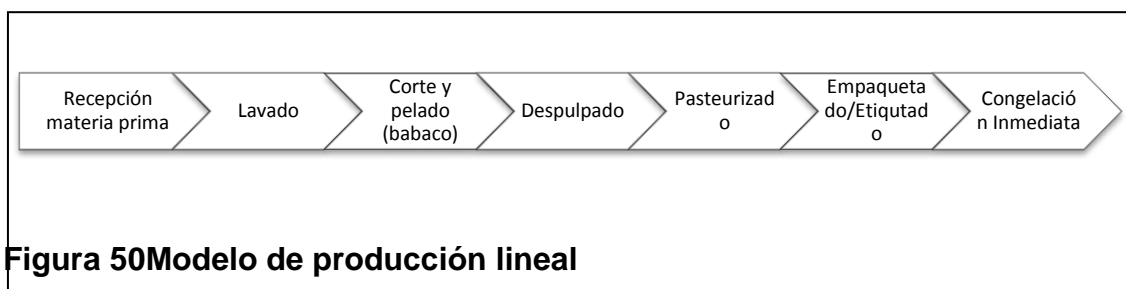


**Figura 49** Flujo de procesos

### 5.3.2 Modelo de Producción

#### Producción lineal

El proceso de producción de la pulpa de fruta seguirá un proceso lineal, es decir cada uno de los procesos debe ser terminado para poder pasar al siguiente, a continuación se muestra una figura en la cual se indica la producción lineal de la empresa ProcesaFrut Cia Ltda.



### 5.4 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

ProcesaFrut Cia Ltda., contará con varios equipos y herramientas acorde a sus áreas de trabajo, el área de producción y el área administrativa contarán con el equipo y las herramientas necesarias para el desempeño óptimo de sus actividades. De igual manera el personal que trabaje en la empresa será dotado de las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus actividades.

Para llevar a cabo el proceso de elaboración de pulpa de fruta orgánica, es necesario que el área de producción cuente con los siguientes equipos y herramientas.

## Maquinaria

La maquinaria esencial para procesar la pulpa de fruta se muestra a continuación:

**Tabla 35 Maquinaria**

Maquinaria				
Criterio	Unidades	Valor Unitario	Total	Mantenimiento
Despulpadora	2	\$ 2.490,00	\$ 4.980,00	\$ 398,40
Empacadora de líquidos	2	\$ 21.150,00	\$ 42.300,00	\$ 3.384,00
Pasteurizadora	2	\$ 5.950,00	\$ 11.900,00	\$ 952,00
Congeladores	1	\$ 50.120,00	\$ 50.120,00	\$ 4.009,60
Cuarto Frio	2	\$ 16.500,00	\$ 33.000,00	\$ 2.640,00
<b>Total</b>			<b>\$ 142.300,00</b>	<b>\$ 11.384,00</b>

**Nota:** En el Anexo 7 se muestran las especificaciones de las máquinas.

## Herramientas

Las herramientas que se encuentran en la tabla a continuación son aquellas que se utilizarán en el área procesadora y el área administrativa.

**Tabla 36 Herramientas**

Herramientas			
	Cantidad	Valor	Total
<b>Guantes industriales</b>	100	\$ 2,45	\$ 245,00
<b>Mandiles</b>	9	\$ 51,00	\$ 459,00
<b>Redecillas</b>	100	\$ 0,10	\$ 10,00
<b>Mascarillas</b>	100	\$ 0,12	\$ 12,00
<b>Botas</b>	9	\$ 13,33	\$ 119,97
<b>Cuchillos</b>	4	\$ 40,00	\$ 160,00
<b>Gaveta Agro mediana</b>	30	\$ 4,56	\$ 136,80
<b>Gaveta Industrial Cerrada</b>	10	\$ 6,59	\$ 65,90
<b>Tacho Eco</b>	10	\$ 5,08	\$ 50,80
<b>Traje térmico polar</b>	1	\$ 120,01	\$ 120,01
<b>Total</b>			<b>\$ 1.379,48</b>

**Tomado de:** Sima Ecuador Suministros Industriales, 2014, Plapasa Plásticos Panamericanos, 2014.

**Tabla 37 Muebles y Enseres**

<b>Muebles y Enseres</b>			
	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>Archivadores de metal</b>	3	\$ 150,00	\$ 450,00
<b>Sillas</b>	3	\$ 34,00	\$ 102,00
<b>Mesa para computador</b>	3	\$ 192,27	\$ 576,81
<b>Mesa para reuniones</b>	1	\$ 149,00	\$ 149,00
<b>Sillas Eco Valencia</b>	6	\$ 4,04	\$ 24,24
<b>Total</b>			<b>\$ 1.302,05</b>

**Tomado de:** Muebles el bosque, 2014.

**Tabla 38 Equipos de Computación**

<b>Equipos de Computación</b>			
	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>Laptop marca dell</b>	3	\$ 699,00	\$ 2.097,00
<b>Impresora EPSON multifunción</b>	1	\$ 279,00	\$ 279,00
<b>Total</b>			<b>\$ 2.376,00</b>

**Tomado de:** Planet Sound PC. , 2014.

## 5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS

ProcesaFrut Cia Ltda., contará con un área física de 1200 metros cuadrados, en los cuales se encontrará la área de producción, bodegas, área administrativa, área de carga y descarga, área destinada a la expansión y el estacionamiento. Se ha estudiado detenidamente cuales son las necesidades de la empresa.

La distribución de la empresa se muestra en la siguiente figura a continuación:

Plano esquemático de la planta

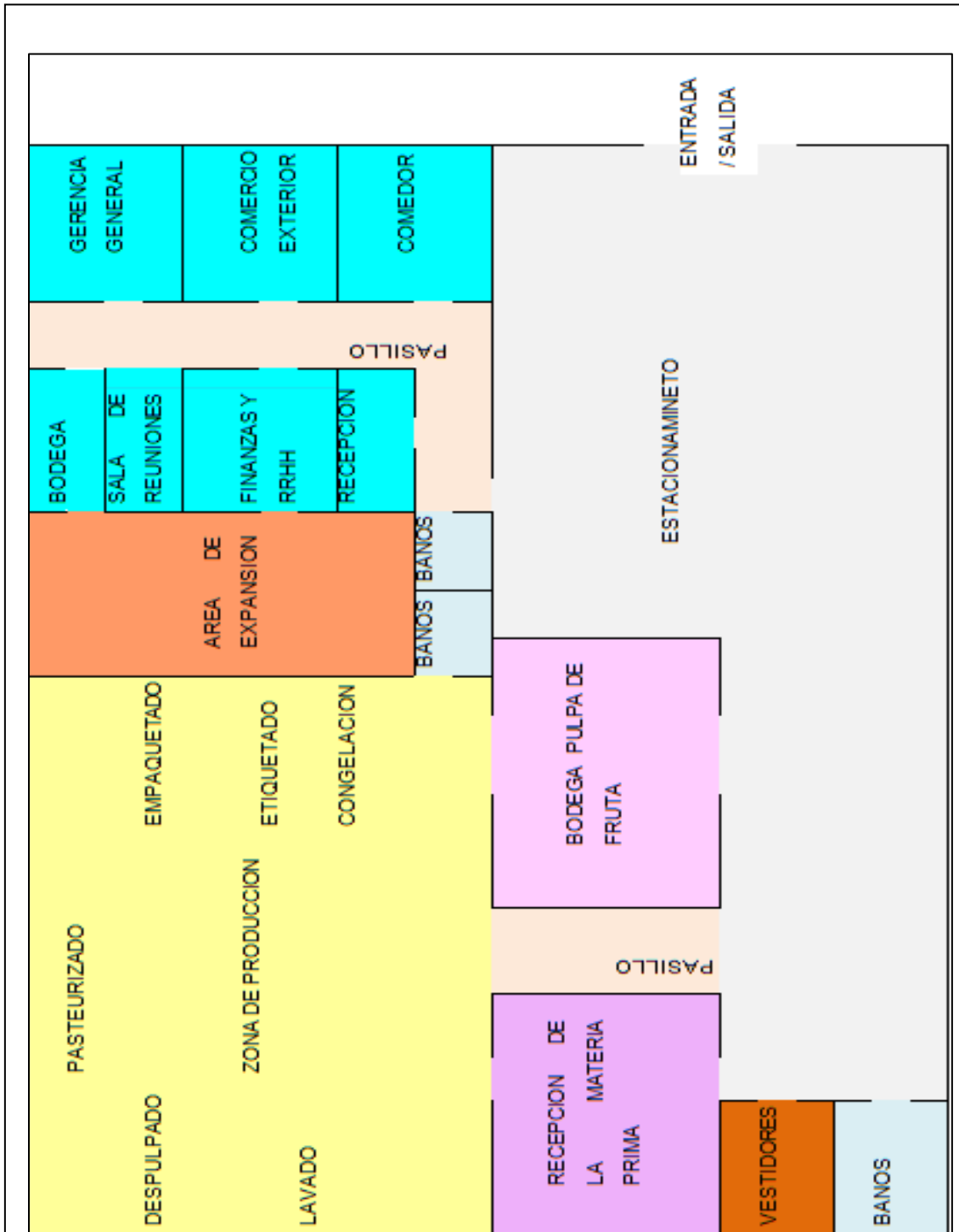


Figura 51 Plano esquemático de la empresa ProcesaFrut Cia Ltda.

## **5.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO**

ProcesaFrut Cia Ltda., estará ubicada en la provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato debido a factores estratégicos que favorecen las operaciones de la misma.

La ubicación ha sido seleccionada estratégicamente, ya que existen varios factores que apuntan hacia la provincia de Tungurahua como un lugar óptimo para las operaciones de la empresa. Tungurahua es la provincia con mayor producción de mora a nivel nacional, del mismo modo cuenta con varias hectáreas de producción de mora y babaco orgánicos.

### **Ventajas de la ubicación**

- Cercanía con los proveedores.
- Reducción en costos de transporte de la materia prima. (distancias pequeñas)
- Clima apto para el cultivo de mora y babaco.
- Proximidad con el Aeropuerto Internacional Cotopaxi.
- Provincia con el mayor número de hectáreas de mora a nivel nacional. (30 hectáreas en el 2010 y más de 50 hectáreas en el 2014.)

Tras este pequeño análisis se observa claramente que son más los beneficios que la provincia de Tungurahua puede ofrecer para la empresa ProcesaFrut Cia. Ltda., razón por la cual está ha sido escogida como la ubicación de la empresa.



## Requerimientos

Toda empresa o negocio que desee emprender funciones de comercio dentro de la ciudad de Ambato necesita cumplir con las siguientes regulaciones:

Requerimientos por parte de la Municipalidad de Ambato previos al funcionamiento de la empresa:

- Patente Municipal.
- Certificado de uso de suelo.

Para la construcción:

- Aprobación de planos.
- Permiso de construcción.
- Certificado de área de construcción.
- Certificado uso de suelo.

(Gobierno Autonomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, 2014)

### **Requerimientos para el funcionamiento de la empresa.**

Ingresa a la página web de la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria [www.arcsa.gob.ec](http://www.arcsa.gob.ec) en donde se creará una cuenta que servirá para obtener el permiso de funcionamiento, en el proceso se deberá adjuntar los siguientes documentos escaneados:

- Croquis de ubicación
- Permiso de funcionamiento de otorgado por la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato
- Certificado ocupacional de año en curso del representante legal y todo el personal que trabaja en la empresa otorgada por un centro de salud.
- RUC o RISE actualizados con la actividad económica correspondiente
- Cédula de identidad y papeleta de votación actualizadas del representante legal de la empresa
- Documento q acredite ser el representante legal de la empresa.

- Título del representante técnico registrado en el Ministerio de Salud Pública.
- Certificado de categorización otorgado por el Ministerio de Industrias y Productividad
- Plano del establecimiento a escala 1:50  
(Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014)

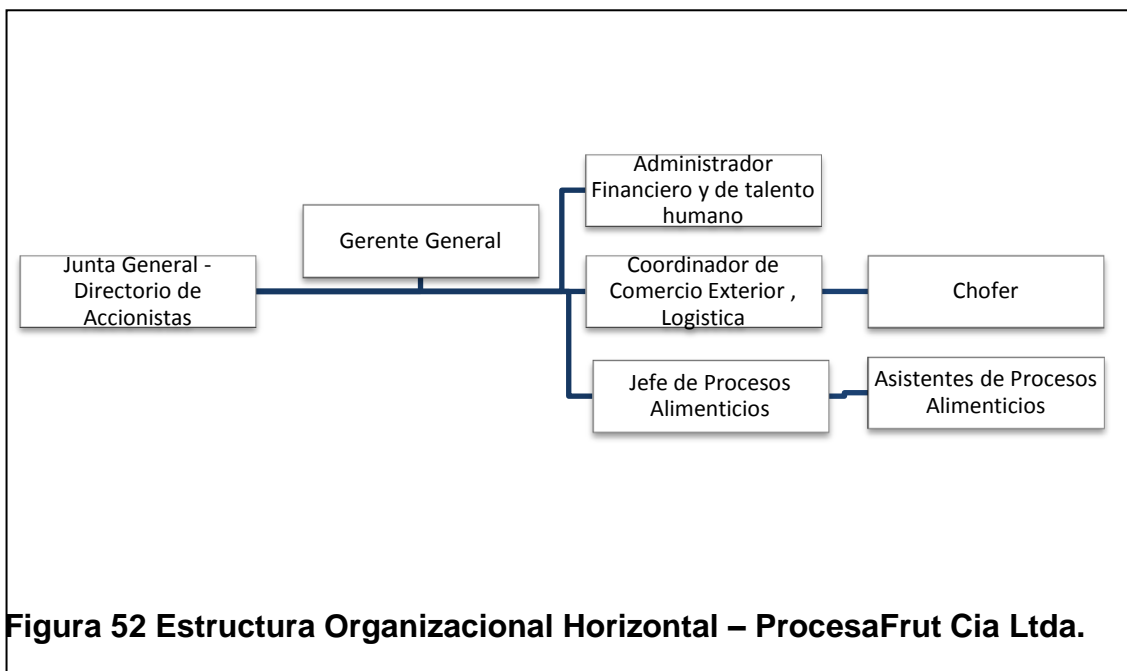
## CAPITULO VI

### 6 EQUIPO GERENCIAL

El presente capítulo muestra el equipo de trabajo de ProcesaFrut Cia Ltda. A continuación se dará a conocer a las personas a cargo de cada una de las áreas, sus funciones, responsabilidades y el perfil profesional que cada uno deberá tener para formar parte de la empresa. Se explicarán los beneficios monetarios y no monetarios para los empleados y propietarios de la empresa.

#### 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de ProcesaFrut Cia Ltda., será una estructura horizontal, la cual permitirá un contacto directo entre todas las áreas, facilitará la comunicación y el seguimiento de las actividades en las mismas.



**Figura 52 Estructura Organizacional Horizontal – ProcesaFrut Cia Ltda.**

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

Cada uno de los miembros del personal administrativo de ProcesaFrut Cia Ltda., tendrá funciones y responsabilidades específicas dentro de las áreas de la misma.

### **6.2.1 Descripción de Funciones**

#### **6.2.1.1 Gerente General**

##### **Funciones y responsabilidades.**

- Representar legalmente a la empresa.
- Realizar evaluaciones mensuales del desempeño de cada una de las áreas de la empresa.
- Fijar metas y objetivos a corto y largo plazo.
- Establecer estrategias para cumplir con las metas y objetivos propuestos.
- Velar por el cumplimiento de normas, leyes y acuerdos fijados por la Junta General.
- Verificar el buen uso de bienes tangibles e intangibles de la empresa.
- Responsable ante los accionistas por el desempeño organizacional de la empresa.
- Coordinar, planear y controlar actividades empresariales con los encargados de cada área de la empresa.
- Búsqueda y contacto con los proveedores.

**Jefe Inmediato:** Junta General – Directorio de accionistas.

**Personas a Cargo:** Personal administrativo y operativo.

### **6.2.1.2 Coordinador de comercio exterior y negociaciones.**

#### **Funciones y responsabilidades**

- Asistir a reuniones de negociación con los compradores.
- Coordinar los embarques internacionales.
- Obtención de certificados de origen.
- Manejo de Ecuapass.
- Coordinación de ferias y misiones internacionales con la ayuda de PROECUADOR.
- Generar reportes de embarques enviados mensualmente.
- Verificación de los tiempos de entrega de los embarques.
- Manejo de todo tipo de trámites de comercio exterior.
- Elaborar un logotipo y un slogan adecuado para el mercado.
- Fijar estrategias acorde a los requerimientos y necesidades de la empresa y del mercado.
- Verificar la aceptación de la publicidad en el mercado objetivo.
- Fijar metas y objetivos dentro del área.
- Elaborar reportes de las ventas mensuales de la empresa.
- Buscar medios para impulsar la venta de producto y la ampliación del mercado.
- Elaborar reportes mensuales de las actividades desempeñadas en el área.
- Realizar estudios de inteligencia de mercados según se requiera.
- Cumplir con metas y objetivos de ventas.

**Jefe inmediato:** Gerente General.

**Personal a cargo:** Chofer.

### 6.2.1.3 Administrador Financiero

#### Funciones y responsabilidades:

- Analizar los aspectos financieros de cada área y actividad de la empresa.
- Brindar información sobre formas de financiamiento para el desarrollo de las actividades empresariales.
- Elaborar reportes financieros.
- Elaborar y analizar flujos de efectivo y balances generales.
- Analizar los estados de resultado: ingresos y costos.
- Elaborar presupuestos acorde a las necesidades de la empresa.
- Encargado de la negociación con proveedores: descuentos, formas de pago, créditos, etc.
- Trabajo conjunto con la Coordinación de Comercio Exterior para la negociación con los clientes internacionales: descuentos, formas de pago, créditos, etc.
- Elaborar y analizar test para la selección del personal.
- Selección del personal de la empresa.
- Entrevistar a las personas seleccionadas para ocupar un puesto dentro de la empresa.
- Elaborar reportes de puntualidad, atrasos y faltas del personal mensualmente.
- Coordinar y otorgar permisos laborales del personal con el jefe inmediato según corresponda.
- Llevar un registro de cada uno de los empleados de la empresa para la coordinación de celebraciones especiales como cumpleaños.
- Llevar un registro de contratos de cada uno de los empleados
- Coordinar el pago de beneficios de ley y utilidades.
- Ejecutar anualmente un programa de salud preventiva para el personal.
- Crear programas anuales de incentivo, recreación e integración para el personal.

**Jefe Inmediato:** Gerente General

## **6.2.2 Equipo de Trabajo**

### **Gerente General**

Edad: 35- 40 años.

Sexo: Indistinto.

Educación: Estudios Superiores en Administración, Economía, Finanzas, o carreras Afines.

Experiencia laboral: Mínimo de 5 años en posiciones similares de preferencia en empresas exportadoras e importadoras.

Cualidades: Liderazgo, responsabilidad,

Habilidades: Dominio de herramientas utilitarias de Office, nivel de inglés medio-avanzado, facilidad de comunicación, disposición para brindar apoyo a las áreas que van a estar a su cargo.

### **Coordinador de Comercio Exterior y Negociaciones.**

Edad: 24 - 30 años.

Sexo: Indistinto.

Educación: Egresado o Graduado de Negocios Internacionales o Comercio Exterior.

Experiencia laboral: Mínimo de 1 años en comercio exterior.

Cualidades: Liderazgo, pro actividad, enfoque objetivo hacia metas profesionales, eficiencia, responsabilidad.

Habilidades: Dominio de herramientas utilitarias de Office, nivel de inglés avanzado, conocimiento del mercado internacional, facilidad de contacto con entidades gubernamentales que brinden apoyo al exportador.

## Administrador Financiero

Edad: 30 - 40 años.

Sexo: Indistinto.

Educación: Estudios Superiores en Finanzas.

Experiencia laboral: Mínimo de 5 años en posiciones similares.

Cualidades: Liderazgo, responsabilidad.

Habilidades: Dominio de herramientas utilitarias de Office, manejo de costos fijos y variables, cuentas.

### 6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Los empleados de la parte administrativa de la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., tendrán las siguientes remuneraciones acorde a su cargo dentro de la empresa, con sus correspondientes beneficios de ley:

**Tabla 39 Compensación Personal Administrativo**

Compensación Personal Administrativo									
Cargo	Valor	Bono de Alimentación	Líquido a Recibir	Aporte Patronal 11,15%	Aporte Personal 9,45%	Sueldo Total	Décimo tercero	Décimo Cuarto	Sueldo Anual Total
Gerente General	\$1.000,00	\$ 52,5	\$ 1.052,50	\$ 111,5	\$ 94,5	\$ 1.147,00	\$1.052,50	\$ 340	\$ 15.156,50
Coordinador Comercio Exterior	\$ 800,00	\$ 52,5	\$ 852,50	\$ 89,2	\$ 75,6	\$ 928,10	\$ 852,50	\$ 340	\$ 12.329,70
Administrador financiero	\$ 800,00	\$ 52,5	\$ 852,50	\$ 89,2	\$ 75,6	\$ 928,10	\$ 852,50	\$ 340	\$ 12.329,70



Los accionistas percibirán utilidades al igual que los empleados de la empresa, estas se encontrarán repartidas del total de las utilidades netas de la empresa; como la ley específica se restará el 15% de utilidades para los empleados y el 25% de impuesto a la renta.

Del 100% de utilidades liquidas para los accionistas; estas serán repartidas de la siguiente manera:

- 60% repartidos equitativamente para los accionistas según sus porcentajes de participación en acciones.
- 40% destinado a reinversión. (en caso de ser necesario)

## **6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

Para la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., al igual que el personal administrativo es muy importante el personal operativo, ya que ellos son los encargados de la elaboración y el transporte del producto. Es por eso que dentro de esta área se encontrarán las siguientes personas:

### **6.4.1 Descripción de Funciones**

#### **6.4.1.1 Jefe de procesos alimenticios**

##### **Funciones y responsabilidades:**

- Supervisar el personal que se va a encontrar a su cargo.
- Capacitar y guiar al personal a su cargo en los procesos de elaboración de la pulpa.
- Supervisar el buen uso de la maquinaria.
- Elaborar lineamientos de control de calidad de los procesos.
- Supervisar los procesos de elaboración de la pulpa.
- Manejo de los cuartos fríos y del inventario del producto final.

**Jefe Inmediato:** Gerente General

#### **6.4.1.2 Asistentes de procesos alimenticios**

##### **Funciones y responsabilidades:**

- Recepción de la materia prima.
- Lavado y corte de la fruta.
- Responsables del proceso de despulpado, pasteurización, empacado y etiquetado.
- Almacenamiento del producto terminado.
- Verificación de las temperaturas de almacenamiento.
- Verificación del estado de la maquinaria. (limpieza, mantenimiento)
- De más actividades dentro del área de producción de pulpa de fruta.

**Jefe Inmediato:** Jefe de Procesos alimenticios

#### **6.4.1.3 Choferes**

##### **Funciones y responsabilidades**

- Responsables del traslado de la materia prima desde las plantaciones de los proveedores hasta la planta procesadora.
- Traslado del producto terminado, hasta el puerto marítimo de Guayaquil para su exportación.
- Llevar a mantenimiento el auto a su cargo.
- Apoyar con el servicio de mensajería.
- Transporta al personal de la empresa siempre y cuando sea por razones laborales.
- Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su Jefe Inmediato.

**Jefe Inmediato:** Coordinador de Comercio Exterior y Logística.

## **6.4.2 Equipo de Trabajo**

### **Jefe de procesos alimenticios**

Edad: 30 - 40 años.

Sexo: Indistinto.

Educación: Estudios Superiores en Ingeniería en Alimentos.

Experiencia laboral: Mínimo de 3 años en empresas de elaboración de alimentos.

Cualidades: Liderazgo, responsabilidad.

Habilidades: Conocimiento de las leyes de la FDA, normas ISO de calidad, normas de seguridad alimentaria.

### **Asistentes de procesos alimenticios**

Edad: 21 - 25 años.

Sexo: Indistinto.

Educación: Estudiantes o Egresados de Ingeniería en Alimentos.

Experiencia laboral: 0 a 1 año de experiencia en empresas de elaboración de alimentos.

Cualidades: Liderazgo, responsabilidad.

Habilidades: Sólidos conocimientos sobre procesos alimenticios.

### **Choferes**

Edad: 25 - 40 años-

Sexo: Indistinto-

Educación: Bachillerato – Licencia Profesional tipo E. (camiones pesados y extra pesados)

Experiencia laboral: 2 – 3 años como conductor profesional.

Cualidades: Responsabilidad, Compromiso, liderazgo, honestidad y puntualidad.

**Tabla 40 Compensación Personal Operativo**

Compensación Personal Operativo									
Cargo	Valor	Bono de Alimentación	Líquido a Recibir	Aporte Patronal 11,15%	Aporte Personal 9,45%	Sueldo Total	Décimo tercero	Décimo Cuarto	Sueldo Anual total
Jefe de Procesos Alimenticios	\$ 800,00	\$ 52,5	\$ 852,5	\$ 89,2	\$ 74,8	\$ 927,3	\$ 852,5	\$ 340	\$ 12.320,10
Asistente de procesos alimenticios	\$ 400,00	\$ 52,5	\$ 452,50	\$ 44,6	\$ 37,8	\$ 490,30	\$ 452,50	\$ 340	\$ 6.676,10
Asistente de procesos alimenticios	\$ 400,00	\$ 52,5	\$ 452,50	\$ 44,6	\$ 37,8	\$ 534,90	\$ 452,50	\$ 340	\$ 7.211,30
Asistente de procesos alimenticios	\$ 400,00	\$ 52,5	\$ 452,50	\$ 44,6	\$ 37,8	\$ 534,90	\$ 452,50	\$ 340	\$ 7.211,30
Asistente de procesos alimenticios	\$ 400,00	\$ 52,5	\$ 452,50	\$ 44,6	\$ 37,8	\$ 534,90	\$ 452,50	\$ 340	\$ 7.211,30
Asistente de procesos alimenticios	\$ 400,00	\$ 52,5	\$ 452,50	\$ 44,6	\$ 37,8	\$ 534,90	\$ 452,50	\$ 340	\$ 7.211,30
Asistente de procesos alimenticios	\$ 400,00	\$ 52,5	\$ 452,50	\$ 44,6	\$ 37,8	\$ 534,90	\$ 452,50	\$ 340	\$ 7.211,30
Asistente de procesos alimenticios	\$ 400,00	\$ 52,5	\$ 452,50	\$ 44,6	\$ 37,8	\$ 534,90	\$ 452,50	\$ 340	\$ 7.211,30
Asistente de procesos alimenticios	\$ 400,00	\$ 52,5	\$ 452,50	\$ 44,6	\$ 37,8	\$ 534,90	\$ 452,50	\$ 340	\$ 7.211,30
Asistente de procesos alimenticios	\$ 400,00	\$ 52,5	\$ 452,50	\$ 44,6	\$ 37,8	\$ 534,90	\$ 452,50	\$ 340	\$ 7.211,30
Chofer	\$ 400,00	\$ 52,5	\$ 452,50	\$ 44,6	\$ 37,8	\$ 534,90	\$ 452,50	\$ 340	\$ 7.211,30

### **6.4.3 Políticas de empleo**

Las políticas de empleo de la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., serán las siguientes:

- Se buscará personal con altos niveles de profesionalismo, compromiso y liderazgo.
- Cada una de las personas contratadas en la empresa tendrá un contrato que será elaborado por el gerente general.
- Cuando el personal sea seleccionado para trabajar en la empresa deberá cumplir con documentación establecida por la empresa para su ingreso.
- Los trabajadores deberán pasar por un periodo de prueba de 3 meses, antes de suscribir un contrato por un año. Este periodo de prueba permitirá medir su desempeño laboral.
- La jornada laboral será de 8 horas diarias comprendidas entre las 8:30 am y las 17:30 pm con una hora de almuerzo. En el caso del área de producción a la hora de almuerzo será partir de las 12:30 hasta las 2:30 dividiendo a los operarios en dos grupos y asignándoles una hora de almuerzo para no para la producción.

### **6.4.4 Beneficios**

ProcesaFrut Cia Ltda., considera como eje fundamental de la empresa a todos sus empleados, razón por la cual le brindará beneficios que motiven su trabajo y su compromiso diario para formar día a día una empresa exitosa, que nos beneficie a todos.

- El pago de la alimentación asignado un presupuesto para el mismo que será incluido en el sueldo.
- Uniformes anualmente, según su área de trabajo.
- Beneficios de ley: decimos, utilidades, afiliación al IESS.
- Derecho a vacaciones.

## **6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

Los socios de la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., son dos de los cuales el socio mayoritario trabajará en la empresa y percibirá un sueldo mensual a parte de las utilidades que serán distribuidas equitativamente como se explicó con anterioridad.

El socio que no trabajará en la empresa, será junto con el gerente general el encargado de la búsqueda de proveedores y clientes, para lo cual tendrán una reunión quincenal previamente agendada.

Los socios de la empresa tendrán los derechos y obligaciones fijados por la ley de compañías en la Sección V de la compañía limitada.

Los socios serán los encargados de la toma de decisiones dentro de la empresa siempre y cuando estas sean para el beneficio de la misma, estas decisiones deberán ser presentadas en la Junta General para ser analizadas y llevadas a voto. Cada uno de los socios podrá intervenir en las juntas y tendrán derecho a voto según los lineamientos de los estatutos de la empresa, el socio mayoritario será quien tenga la última palabra en las decisiones planteadas por los demás miembros de la Junta.(Ley de Compañías, 1999)

La Junta General se reunirá cada 6 meses para analizar la situación empresarial y el cumplimiento de cada uno de los lineamientos y estatutos acordados y tratar todo tipo de temas competentes con la empresa.

## **6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS**

Al ser una empresa productora y exportadora ProcesaFrut Cia Ltda., determina que existen actividades que se no se pueden abarcar por el personal de la empresa por lo cual se decidió contratar un equipo de asesores y servicios en las siguientes áreas:

- Servicio de limpieza.
- Asesoría legal.
- Servicios de Capacitación.

A continuación se muestran los posibles costos de los servicios que la empresa contratará:

**Tabla 41 Servicios Externos**

<b>Servicio</b>	<b>Empresa</b>	<b>Costo mensual</b>
Servicio de limpieza	Grupo Repcon	400
Asesoría legal	Roberto Bejarano	500
Servicios de Capacitación (comercio exterior)	PROECUADOR	Gratuito
Servicios de Capacitación	IESS	Gratuito
Asesoría sobre cultivo orgánico	INIAP	Gratuito
Asesoría sobre producción.	AGROCALIDAD	Gratuito

## CAPITULO VII

### 7 CRONOGRAMA GENERAL

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

ProcesaFrut Cia Ltda., podrá dar inicio a sus actividades luego de cumplir con un proceso fundamental para la creación de una empresa, en el cual se cumple con normativas de ley y aquellas que van de acuerdo al giro del negocio.

**Tabla 42 Actividades Necesarias para poner en marcha el negocio.**

Nombre de la tarea
Constitución de la compañía.
Obtención del crédito Bancario.
Obtención del RUC de la compañía.
Registro de la empresa en la Superintendencia de compañías.
Reservación del nombre de la compañía.
Reunión de la Junta General de Accionistas.
Apertura de Cuenta de Integración de capital.
Inscripción en el Registro Mercantil.
Obtención de la firma digital o Token.
Registro en el sistema Ecuapass.
Compra de terreno.
Elaboración de los planos de construcción.
Aprobación de los planos de construcción.
Permiso de construcción.
Certificación de área de construcción.
Construcción de la planta procesadora.
Certificado de uso de suelo.
Selección y Contratación del Gerente general.
Creación de la base de datos de los proveedores.
Selección y Contratación del Administrador Financiero.
Obtención de la maquinaria.



Obtención de herramientas y equipos.
Adecuación del área administrativa.
Adecuación de la planta procesadora.
Selección y Contratación de los Choferes.
Selección y Contratación del Jefe de Procesos Alimenticios.
Obtención de los vehículos.
Obtención de la materia prima mora y babaco.
Selección y Contratación de asistentes de procesos alimenticios.
Obtención del Permiso de Funcionamiento de la Compañía.
Negociación con el importador.
Capacitación del personal operativo.
Obtención de certificado orgánico para la planta procesadora.
Obtención de certificados de calidad.
Obtención del Registro Sanitario.

## 7.2 DIAGRAMA DE GANTT

Mediante un diagrama de Gantt se muestran las actividades que ProcesaFrut S.A. desarrollará para dar inicio a su actividad económica.

El presente diagrama muestra las actividades con la duración de las mismas, su fecha de inicio y culminación, de la misma manera se indica la persona responsable de cada una de ellas.

Tareas	Duración	Responsables	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Constitución y permisos de la compañía	6 días	Socios	█								
Crédito Bancario	30 días	Socios	█	█	█						
Reunión Junta General	1 día	Socios	█								
Registro como exportador	5 días	Socios	█	█							
Permisos, adecuación de la empresa.	121 días	Socios		█	█	█	█	█	█	█	█
Selección y contratación personal administrativo	10 días	Socios						█			
Selección y contratación del personal operativo	15 días	Gerente General Administrador Financiero							█	█	
Obtención de vehículos	5 días	Gerente General Administrador Financiero							█		
Obtención de Permisos y certificados planta procesadora	40 días	Jefe Procesos Alimenticios								█	█
Negociación con el importador	30 días	Gerente General, Coordinador Comercio Exterior								█	█
Capacitación personal operativo	30 días	Jefe Procesos Alimenticios								█	█

**Figura 53 Cronograma**

### **7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS**

Una parte fundamental del inicio de actividades de ProcesaFrut Cia Ltda., es poseer planes de contingencia, para enfrentar imprevistos que se puedan presentar durante el desarrollo de las actividades, impidiendo que estas se cumplan durante el tiempo programado.

#### **Imprevistos de construcción y adecuación de la planta procesadora.**

Se tendrá previsto que la construcción de la planta procesadora se lleve a cabo en un plazo máximo de 90 días, para lo cual se contratará 5 albañiles, en caso de que se observe que el plazo no va a poder ser cumplido se procederá a contratar 5 albañiles más para poder cumplir a tiempo con el cronograma de actividades que la empresa tiene previsto.

#### **Imprevistos de proveedores**

Para la adecuación y el funcionamiento de la planta procesadora se seleccionará un proveedor para la materia prima, maquinaria, equipo y herramientas; en caso de que alguno de estos proveedores no pueda cumplir con lo requerido se tendrá una lista de proveedores auxiliares para no tener inconvenientes ni retrasos con los plazos previstos.

#### **Imprevistos con el crédito bancario**

Para la obtención del crédito bancario que la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., necesitará, se optará por dejar los documentos necesarios para el mismo en más de una institución bancaria, con el fin de no retrasar los plazos previstos en caso de que uno de los bancos no otorgue el crédito bancario a la empresa.

## CAPITULO VIII

### 8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

#### 8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Para la realización del siguiente proyecto se trabajó con varios supuestos, los cuales se encuentran a continuación:

##### **Intermediario**

Importador seleccionado en Canadá para la distribución del producto en la ciudad de Ottawa es la empresa Crofters Organic.

En caso de no negociar con Crofters existen otras opciones de proveedores que han sido analizadas anteriormente las cuales son: Bandfort y Brunac.

##### **Proveedores**

Los proveedores principales con los cuales se tiene planeado trabajar son:

El proveedor de mora, organización de Mujeres de Ambatillo se encuentra en la parroquia Ambatillo de la provincia de Tungurahua

El proveedor de babaco, Jaime Medina se encuentra en el cantón Patate de la provincia de Tungurahua, este se encuentra en el proceso de certificación orgánica por lo cual en el presente proyecto solo se exportará la mora.

En caso de no contar con estos proveedores, existen más productores de mora y babaco en Tisaleo, Patate, Ambato, Mocha y Ambatillo; con los cuales se puede negociar. Adicional a eso existen más productos que cuentan con certificaciones orgánicas, por lo cual se puede exportar pulpa de otra fruta.

##### **Ventas pronosticadas**

La pronosticación de ventas se realizó por medio de la fórmula que se muestra a continuación, tomando en cuenta la participación de mercado del 20% correspondiente al crecimiento de la industria y una frecuencia de compra de 48 veces al año.

$$\begin{aligned} & \text{Ventas Anuales} \\ & = \text{Participación de mercado} \times \text{frecuencia de compra.} \end{aligned}$$

Del mismo modo se ha pronosticado que se venderá 50% de pulpa de mora (25% 8 onzas y 25% 15 onzas) y 50% de pulpa de babaco (25% de 8 onzas y 25% de 15 onzas).

### **Cantidad de personal**

El personal de la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., se calculó acorde a cada una de las actividades que se desempeñará en cada área, tanto administrativa como operativa, sumando un total de trece personas.

### **Tamaño del mercado objetivo**

El tamaño del mercado objetivo se determinó tras realizar la segmentación del mercado y un análisis del consumidor de productos orgánicos canadiense tomando en cuenta factores como género, edad, ingresos, y frecuencia de consumo.

### **Permisos**

La obtención de permisos se realizará mediante las siguientes instituciones:

- BCS ÖKO-GARANTIE Ecuador – CERESCUADOR (Certificadoras Orgánicas)
- INCOTEC Internacional-AENOR Ecuador -SGCEC del Ecuador(Certificadoras ISO)
- Ministerio de Salud Pública- ARCSA

Se cuenta con un listado de más de una empresa certificadora, para tener en cuenta alternativas en caso de algún inconveniente.

### **Establecimiento geográfico**

La planta procesadora ProcesaFrut Cia Ltda., estará ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, sector Agoyan.

Otros lugares en los cuales se ubicaría la planta en caso de no obtener el terreno en el sector mencionado son: Terremoto o Santa Rosa.

## **8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

Los riesgos y problemas que se han identificado para la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., son los siguientes:

### **Liquidez**

En caso de tener problemas de liquidez dentro de la empresa, debido al crédito de las ventas, se procederá a obtener un préstamo bancario para poder cumplir con las responsabilidades de la empresa que se encuentran contempladas principalmente en el capital de trabajo como lo son: pago de servicios básicos, pago de sueldos a los trabajadores, pago a proveedores, etc.

### **Reacción de la competencia**

Al momento que se observe una reacción por parte de la competencia, ProcesaFrut Cia Ltda., optará por la diversificación de productos ampliando la gama de pulpas de frutas que se ofrecerán, sobre todo de sabores exóticos difíciles de encontrar en otros países.

### **Tendencias de la industria**

Si se observan cambios en la tendencia de la industria, ProcesaFrut Cia Ltda., se adaptará y seguirá la misma tendencia que la industria presente siempre y cuando siga el enfoque orgánico, ecológico y saludable que la empresa se encuentra manejando, caso contrario no lo hará.

### **Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores**

Si se observa un cambio en las preferencias del consumidor de productos orgánicos, lo más óptimo será adaptarse a ellos para cumplir con sus necesidades, en caso de que la tendencia se enfoque hacia productos frescos, en almíbar, deshidratados o de cualquier clase dentro de la línea orgánica, ProcesaFrut Cia Ltda., buscará la manera de adaptarse rápidamente a los cambios.

### **Financiamiento**

En caso de tener problemas con el financiamiento de la empresa se recurrirá a buscar entidades gubernamentales que brinden apoyo a emprendedores por medio de créditos. También optará por buscar inversionistas en otros países para lograr el financiamiento deseado.

### **Niveles de ventas menores**

Si la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., experimenta niveles de venta menores a los esperados se recurrirá al aumento de la cobertura geográfica, es decir empezará con la distribución del producto hacia las otras provincias que registran un alto consumo de orgánicos que son: British Columbia y Alberta.

Del mismo modo buscar la expansión hacia otros países como podría ser Estados Unidos al encontrarse asociado con Canadá.

### **Incremento en costos y gastos**

El primer paso que la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., tomará en cuenta para superar un incremento en costos de la materia prima será, contar con una reserva en el inventario del producto, el segundo paso será cambiar de materia prima buscando frutas que no sufran de cambios en el precio.

Si existe un incremento en los salarios debido a regulaciones gubernamentales se optará por optimizar los procesos de producción para disminuir el personal en dicha área.

**Cambios en la tecnología**

La empresa ProcesaFrut Cia Ltda., se adaptará a los cambios tecnológicos que favorezcan la producción sobre todo en temas que vayan ligados con la eliminación de microorganismos bacteriológicos que afecten la conservación del producto y en maquinaria que mejore el proceso de producción orgánica.



## CAPITULO IX

### 9 PLAN FINANCIERO

#### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

En la siguiente tabla se muestra la inversión Inicial que se necesita para poner en funcionamiento la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., en ella se muestran cada uno de los criterios que han sido considerados para el cálculo de la inversión.

En los Anexos, se encuentran detallados cada uno de los criterios con sus respectivos valores.

**Tabla 43 Inversión Inicial**

Para la obtención de la inversión inicial se ha planteado un crédito bancario de \$ 350.000 y un aporte de los accionistas de \$ 108.291,19

Inversión Inicial	
	Valor
Gastos de Constitución	\$ 13.402,28
Terreno y adecuación	\$ 82.550,00
Maquinaria	\$ 142.300,00
Equipos de Computación	\$ 2.376,00
Muebles y Enseres	\$ 1.302,05
Herramientas	\$ 1.379,48
Vehículos	\$ 38.490,00
Inventario Inicial	\$ 43.925,54
Muestras del producto	\$ 2.880,00
Muestras para el importador	\$ 55,20
Transporte de muestras	\$ 700,00
Capital de Trabajo	\$ 128.930,63
<b>Total</b>	<b>\$ 458.291,19</b>

## 9.2 FUENTES DE INGRESOS

La única fuente de ingresos que la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., tendrá es la venta de la pulpa de mora en sus dos presentaciones: 8 onzas y 15 onzas.

Se ha determinado que las ventas anuales de pulpa serán de 238.656 unidades de pulpa; considerando que no se va a exportar pulpa de babaco ya que este aún no cuenta con la certificación orgánica, las ventas serán de un 100% mora dividiéndolo en sus dos presentaciones de la siguiente manera: 50% 8 onzas y 50% 15 onzas.

Es así que se han calculado los ingresos que la empresa tendrá durante los 5 primeros años de funcionamiento.

En cada año se ha considerado un incremento en ventas del 8%, cifra que corresponde al consumo de productos orgánicos preparados y empaquetados en Canadá.

**Tabla 44 Ingresos**

Mora					
<b>Cantidad/Unidades</b>	119328	128874	139184	150319	162344
<b>Precio Pulpa Mora 15 onzas</b>	\$ 3,71	\$ 3,71	\$ 3,71	\$ 3,71	\$ 3,71
<b>Sub Total</b>	\$ 442.545,27	\$ 477.948,89	\$ 516.184,80	\$ 557.479,59	\$ 602.077,95
<b>Cantidad/unidades</b>	119328	128874	139184	150319	162344
<b>Precio Pulpa Mora 8 onzas</b>	\$ 2,71	\$ 2,71	\$ 2,71	\$ 2,71	\$ 2,71
<b>Sub Total</b>	\$ 323.217,27	\$ 349.074,65	\$ 377.000,62	\$ 407.160,67	\$ 439.733,53
<b>Total Mora y Babaco</b>	<b>\$ 765.762,54</b>	<b>\$ 827.023,54</b>	<b>\$ 893.185,42</b>	<b>\$ 964.640,26</b>	<b>\$ 1.041.811,48</b>

## 9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

### 9.3.1 Costos Fijos.

Los costos fijos son aquellos costos mensuales que la empresa deberá asumir durante todo su periodo de funcionamiento. Estos costos tienen un incremento anual del 3,98% correspondiente a la inflación anual registrada hasta octubre del 2014.(Banco Central del Ecuador, 2014)

**Tabla 45 Costos Fijos**

COSTOS FIJOS						
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	\$ 9.837,48	\$ 118.049,70	\$ 122.748,08	\$ 127.633,45	\$ 132.713,26	\$ 137.995,25
IESS aporte patronal	\$ 65,97	\$ 791,65	\$ 823,16	\$ 855,92	\$ 889,98	\$ 925,41
Servicios Básicos	\$ 301,98	\$ 3.623,76	\$ 3.767,99	\$ 3.917,95	\$ 4.073,89	\$ 4.236,03
Combustible (diesel)	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 499,10	\$ 518,97	\$ 539,62	\$ 561,10
Transporte	\$ 4.800,00	\$ 57.600,00	\$ 59.892,48	\$ 62.276,20	\$ 64.754,79	\$ 67.332,03
Publicidad	\$ 547,08	\$ 6.565,00	\$ 6.826,29	\$ 7.097,97	\$ 7.380,47	\$ 7.674,22
Pago capital	-	\$ 59.100,74	\$ 64.107,88	\$ 69.539,24	\$ 75.430,74	\$ 81.821,39
Pago Interés	-	\$ 26.382,08	\$ 21.374,95	\$ 15.943,59	\$ 10.052,08	\$ 3.661,43
Servicios de Seguridad	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.991,04	\$ 5.189,68	\$ 5.396,23	\$ 5.611,00
Servicios de limpieza	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.991,04	\$ 5.189,68	\$ 5.396,23	\$ 5.611,00
Mantenimiento de maquinaria	-	\$ 11.384,00	\$ 11.837,08	\$ 12.308,20	\$ 12.798,07	\$ 13.307,43
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 293.576,94</b>	<b>\$ 301.859,08</b>	<b>\$ 310.470,86</b>	<b>\$ 319.425,38</b>	<b>\$ 328.736,30</b>

### 9.3.2 Costos Variables

Los costos variables son los costos mensuales relacionados directamente con la elaboración de la pulpa orgánica, en este caso la materia prima (mora), etiquetas, empaques y suministros varios para el empaque de la misma.

En esta sección se encuentran los costos variables calculados según la materia prima mensual la cual será de 8000 kg de mora, de igual manera se incluye costos del etiquetado empaque y suministros varios (empaque para transporte) e incentivo para los importadores el cual se dará por volúmenes de compra. Los costos variables registran un incremento anual del 8%, correspondiente al crecimiento anual de la venta de productos orgánicos preparados y empaquetados. (Global Organic Trade Guide, 2013)

**Tabla 46 Costos Variables**

COSTOS VARIABLES ESCENARIO NORMAL 8%							
	Precio Unitario	Costo Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Mora	\$ 1,25	10.000,00	120.000,00	129.600,00	139.968,00	151.165,44	163.258,68
Etiquetas	\$ 0,10	\$ 1.988,80	\$ 23.865,60	\$ 25.774,85	\$ 27.836,84	\$ 30.063,78	\$ 32.468,89
Empaque	\$ 0,05	\$ 994,40	\$ 11.932,80	\$ 12.887,42	\$ 13.918,42	\$ 15.031,89	\$ 16.234,44
Suministros varios	\$ 0,20	\$ 3.977,60	\$ 47.731,20	\$ 51.549,70	\$ 55.673,67	\$ 60.127,57	\$ 64.937,77
Incentivo Importadores		\$ 2.500,00	\$ 30.000,00	\$ 32.400,00	\$ 34.992,00	\$ 37.791,36	\$ 40.814,67
<b>Total</b>			<b>233.529,60</b>	<b>252.211,97</b>	<b>272.388,93</b>	<b>294.180,04</b>	<b>317.714,44</b>

En el Anexo 8 se encuentran los costos variables para el escenario optimista y pesimista

#### 9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto y el margen operativo, muestran como empiezan a quedar los ingresos de la empresa tras eliminar los costos de venta (costos variables) y los gastos administrativos (costos fijos sin el interés).

**Tabla 47 Margen Bruto y Operativo**

Ingresos	\$	\$	\$	\$	\$
	765.762,54	827.023,54	893.185,42	964.640,26	1.041.811,48
(	\$	\$	\$	\$	\$
) Costo de Venta	233.529,60	252.211,97	272.388,93	294.180,04	317.714,44
= Margen Bruto	<b>532.232,94</b>	<b>574.811,57</b>	<b>620.796,50</b>	<b>670.460,22</b>	<b>724.097,04</b>
(	\$	\$	\$	\$	\$
) Gastos Administrativos	267.194,85	280.484,14	294.527,27	309.373,30	325.074,86
= Margen Operativo	<b>265.038,08</b>	<b>294.327,44</b>	<b>326.269,23</b>	<b>361.086,92</b>	<b>399.022,17</b>

En el Anexo 8 se encuentran los márgenes bruto y operativo para el escenario optimista y pesimista.

#### 9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de resultados brinda una visión amplia de la utilidad que la empresa se encuentra generando; el presente estado de resultados se encuentra proyectado a 5 años.

Tabla 48 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1Ene/31Dic2015	1Ene/31Dic2016	1 Ene/31 Dic 2017	1 Ene/31 Dic 2018	1 Ene/31 Dic 2019
Ingresos	\$ 765.762,54	\$ 827.023,54	\$ 893.185,42	\$ 964.640,26	\$ 1.041.811,48
Costos de Venta	\$ 233.529,60	\$ 252.211,97	\$ 272.388,93	\$ 294.180,04	\$ 317.714,44
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 532.232,94</b>	<b>\$ 574.811,57</b>	<b>\$ 620.796,50</b>	<b>\$ 670.460,22</b>	<b>\$ 724.097,04</b>
Costos Administrativos	-\$ 267.194,85	-\$ 280.484,14	-\$ 294.527,27	-\$ 309.373,30	-\$ 325.074,86
Pago de Interés	-\$ 26.382,08	-\$ 21.374,95	-\$ 15.943,59	-\$ 10.052,08	-\$ 3.661,43
Amortizaciones	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46
Depreciación	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63
Inteligencia de mercados	\$ 0,00	-\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Margen Operativo</b>	<b>\$ 210.898,92</b>	<b>\$ 240.195,41</b>	<b>\$ 282.568,56</b>	<b>\$ 323.277,75</b>	<b>\$ 367.603,66</b>
15% trabajadores	\$ 31.634,84	\$ 36.029,31	\$ 42.385,28	\$ 48.491,66	\$ 55.140,55
<b>Utilidad Antes de Impuestos e Intereses</b>	<b>\$ 179.264,08</b>	<b>\$ 204.166,10</b>	<b>\$ 240.183,27</b>	<b>\$ 274.786,09</b>	<b>\$ 312.463,11</b>
25% impuesto a la renta	\$ 44.816,02	\$ 51.041,52	\$ 60.045,82	\$ 68.696,52	\$ 78.115,78
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 134.448,06</b>	<b>\$ 153.124,57</b>	<b>\$ 180.137,46</b>	<b>\$ 206.089,57</b>	<b>\$ 234.347,33</b>

En el Anexo 8 se encuentra es el estado de resultados para el escenario optimista y pesimista.

## 9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El balance general, muestra la situación actual de la empresa, tomando en cuenta activos, pasivos y patrimonio.

**Tabla 49 Balance general actual y proyectado apalancado**

<b>BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO APALANCADO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>1 Ene -31 Dic</b>	<b>1 Ene -31 Dic</b>	<b>1 Ene -31 Dic</b>	<b>1 Ene -31 Dic</b>	<b>1 Ene -31 Dic</b>
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activos Circulantes</b>	<b>\$ 527.776,68</b>	<b>\$ 501.027,68</b>	<b>\$ 478.678,29</b>	<b>\$ 450.990,77</b>	<b>\$ 420.961,54</b>
- Efectivo	\$ 440.099,67	\$ 406.336,51	\$ 376.411,82	\$ 340.542,98	\$ 301.677,93
Cuentas Por Cobrar	\$ 64.324,05	\$ 69.469,98	\$ 75.027,58	\$ 81.029,78	\$ 87.512,16
Inventario	\$ 23.352,96	\$ 25.221,20	\$ 27.238,89	\$ 29.418,00	\$ 31.771,44
<b>Activos Fijos</b>	<b>\$ 239.391,42</b>	<b>\$ 239.391,42</b>	<b>\$ 239.391,42</b>	<b>\$ 239.391,42</b>	<b>\$ 239.391,42</b>
- Vehículos	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00
Maquinaria	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00
Muebles y enseres	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05
Terreno	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Edificio	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
Equipos de Computación	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00
Depreciación Acumulada	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63
<b>Activos Intangibles</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Gastos Constitución Amortización Acumulada	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46
	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 767.168,11</b>	<b>\$ 740.419,10</b>	<b>\$ 718.069,71</b>	<b>\$ 690.382,19</b>	<b>\$ 660.352,96</b>
<b>Pasivos Circulantes</b>	<b>\$ 524.428,86</b>	<b>\$ 479.003,34</b>	<b>\$ 429.641,06</b>	<b>\$ 376.001,43</b>	<b>\$ 317.714,44</b>
Cuentas por pagar (corto plazo)	\$ 233.529,60	\$ 252.211,97	\$ 272.388,93	\$ 294.180,04	\$ 317.714,44
Deuda a largo plazo	\$ 290.899,26	\$ 226.791,37	\$ 157.252,14	\$ 81.821,39	\$ 0,00
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 242.739,25</b>	<b>\$ 261.415,76</b>	<b>\$ 288.428,65</b>	<b>\$ 314.380,76</b>	<b>\$ 342.638,52</b>
Capital Social	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19
Utilidades retenidas	\$ 134.448,06	\$ 153.124,57	\$ 180.137,46	\$ 206.089,57	\$ 234.347,33
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 767.168,11</b>	<b>\$ 740.419,10</b>	<b>\$ 718.069,71</b>	<b>\$ 690.382,19</b>	<b>\$ 660.352,96</b>

En el anexo 8 se encuentran los balances del escenario optimista y pesimista

## 9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de flujo de efectivo actual y proyectado, muestra el flujo real de efectivo de la empresa. Se han tomado en cuenta las cifras desde el año 0 (inversión inicial), hasta el año 5. Se encuentra dividido en actividades de: operación. Inversión y financieras; con el fin de tener una visión más clara de los datos que se están tomando en cuenta.

**Tabla 50 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO APALANCADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
Utilidad antes de impuestos e intereses		\$ 125.022,57	\$ 145.585,26	\$ 176.915,97	\$ 206.457,41	\$ 238.668,13
Depreciación		\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63
Amortización		\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Inversión Inicial	458.291,19	-\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
cobro por venta e bienes de uso		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 47.878,28
Recuperación del capital de trabajo						\$ 128.930,63
<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>458.291,19</b>	<b>\$ 152.779,65</b>	<b>\$ 173.342,34</b>	<b>\$ 204.673,06</b>	<b>\$ 234.214,49</b>	<b>\$ 314.303,50</b>
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
aportes en efectivo de los socios		\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19
pagos de prestamos		-\$ 59.100,74	-\$ 64.107,88	-\$ 69.539,24	-\$ 75.430,74	-\$ 81.821,39
Impuestos		-\$ 31.255,64	-\$ 36.396,32	-\$ 44.228,99	-\$ 51.614,35	-\$ 59.667,03
Aumento o disminución del flujo de efectivo de financiación		\$ 17.934,80	\$ 7.786,99	-\$ 5.477,04	-\$ 18.753,91	-\$ 33.197,24
<b>Flujo de Efectivo Inversionista</b>	<b>458.291,19</b>	<b>\$ 170.714,45</b>	<b>\$ 181.129,34</b>	<b>\$ 199.196,02</b>	<b>\$ 215.460,58</b>	<b>\$ 281.106,26</b>

## 9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

### 9.8.1 Cálculo del Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio muestra la cantidad de pulpa orgánica que la empresa debe vender para poder cubrir sus costos fijos y variables, es así que mediante la siguiente fórmula se obtiene el punto de equilibrio en dólares:

$$P.E. (\text{dólares}) = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costo Variables}}{\text{Volumen total de ventas}}}$$

Costos Fijos = \$ 293.576,94

Costos Variables = \$ 233.524,60

Ventas = \$ 765.762,54

**Punto de Equilibrio (dólares) = \$ 422.390,66**

**Punto de Equilibrio (Cantidad) = 134.918 unidades de pulpa de fruta orgánica**

Tras conocer cuál es el punto de equilibrio en unidades de pulpa se puede calcular el tiempo que la empresa necesitará para alcanzarlo.

Unidades vendidas mensualmente: 19.888 unidades

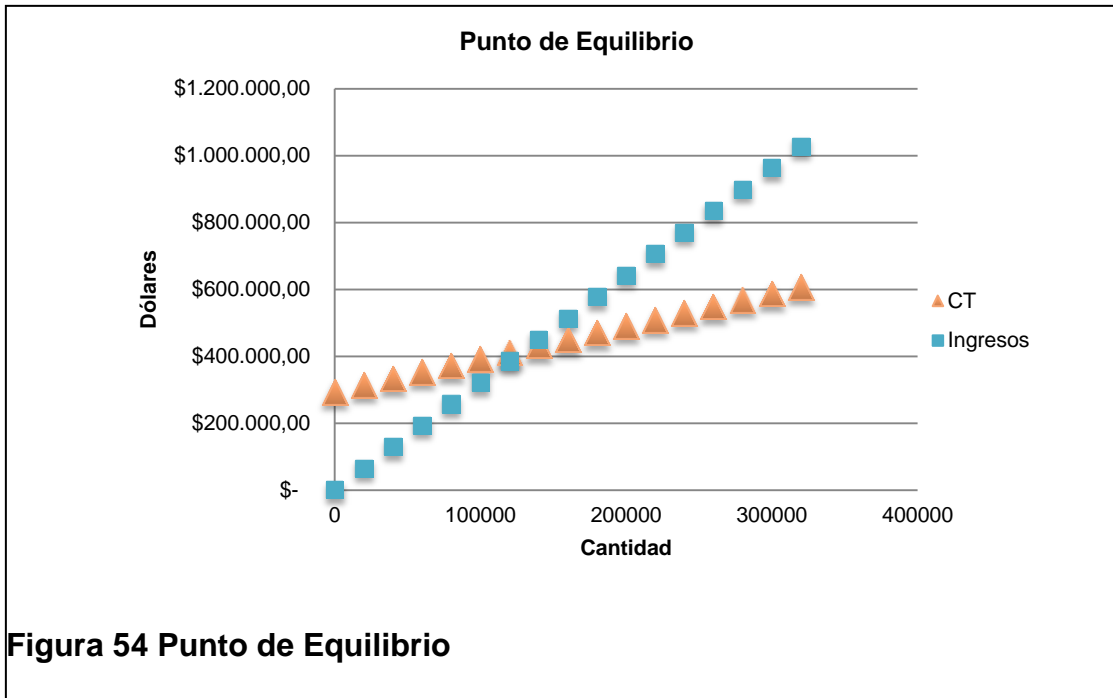
Punto de equilibrio (cantidad): 134.918 unidades

$$\text{Tiempo} = P.E. (Q) \div \text{Ventas Mensuales}$$

*Tiempo = 6,78 meses = 7 meses*

A continuación se muestra de manera gráfica el punto de equilibrio entre dólares y cantidad:





**9.8.2 Análisis de sensibilidad.**

El presente análisis de sensibilidad tiene como fin conocer cuáles son los costos que poseen mayor relevancia dentro de la empresa.

**Tabla 51 Ponderación Costos Fijos**

COSTOS FIJOS	
Criterio	Ponderación
Sueldo	41,98%
IESS aporte patronal	0,28%
Servicios Básicos	1,29%
Combustible (diésel)	0,17%
Transporte	20,48%
Publicidad	2,33%
Pago capital	24,89%
Pago Interés	1,11%
Servicios de Seguridad	1,71%
Servicios de limpieza	1,71%
Mantenimiento de maquinaria	4,05%
100%	

La tabla de costos fijos nos muestra las ponderaciones de cada uno de los rubros correspondientes a la misma.

Los tres criterios más importantes dentro de los costos fijos son:

Sueldo 41,98%

Pago capital 24,89%

Transporte 20,48%

**Tabla 52 Ponderación Costos variables**

Costos variables	
Criterio	Ponderación
Materia Prima Mora	51,39%
Etiquetas	10,22%
Empaque	5,11%
Suministros varios	20,44%
Incentivo Importadores	12,85%
Total	100%

La tabla de costos variables nos muestra las ponderaciones de cada uno de los criterios correspondientes a la misma.

El criterio más importantes dentro de los costos variables es:

Materia Prima: Mora 51,39%

Los porcentajes sobresalientes de cada costo, indican que aquellos que poseen mayor importancia son aquellos pertenecientes a los costos fijos.

## 9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

### 9.9.1 Escenarios Estado de Flujo de efectivo

#### ESCENARIO NORMAL

El escenario normal registra ventas por el 8% que corresponde a la participación de productos empaquetados en el mercado de productos orgánicos canadienses.

**Tabla 53 Estado de Flujo de Efectivo escenario normal**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO APALANCADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
Utilidad antes de impuestos e intereses		\$ 125.022,57	\$ 145.585,26	\$ 176.915,97	\$ 206.457,41	\$ 238.668,13
Depreciación		\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63
Amortización		\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Inversión Inicial	-\$ 458.291,19	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
cobro por venta e bienes de uso		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 47.878,28
Recuperación del capital de trabajo						\$ 128.930,63
<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>-\$ 458.291,19</b>	<b>\$ 152.779,65</b>	<b>\$ 173.342,34</b>	<b>\$ 204.673,06</b>	<b>\$ 234.214,49</b>	<b>\$ 314.303,50</b>
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
aportes en efectivo de los socios		\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19
pagos de prestamos		-\$ 59.100,74	-\$ 64.107,88	-\$ 69.539,24	-\$ 75.430,74	-\$ 81.821,39
Impuestos		\$ 31.255,64	\$ 36.396,32	\$ 44.228,99	\$ 51.614,35	\$ 59.667,03
<b>Aumento o disminución del flujo de efectivo de financiación</b>		<b>\$ 17.934,80</b>	<b>\$ 7.786,99</b>	<b>-\$ 5.477,04</b>	<b>-\$ 18.753,91</b>	<b>-\$ 33.197,24</b>
<b>Flujo de Efectivo Inversionista</b>	<b>-\$ 458.291,19</b>	<b>\$ 170.714,45</b>	<b>\$ 181.129,34</b>	<b>\$ 199.196,02</b>	<b>\$ 215.460,58</b>	<b>\$ 281.106,26</b>

## ESCENARIO OPTIMISTA

El escenario optimista registra ventas por el 20% que corresponde al registro más bajo del crecimiento de las consumo de productos orgánicos en Canadá

**Tabla 54 Estado de Flujo de Efectivo Escenario Optimista**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO APALANCADO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
Utilidad antes de impuestos e intereses		\$ 125.022,57	\$ 193.364,04	\$ 285.851,59	\$ 392.909,31	\$ 522.597,91
DEPRECIACIÓN		\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63
Amortización		\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Inversión Inicial	-\$ 458.291,19	-	-	-	-	-
cobro por venta de bienes de uso		-	-	-	-	\$ 47.878,28
Recuperación del capital de trabajo		-	-	-	-	\$ 128.930,63
<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>-\$ 458.291,19</b>	<b>\$ 152.779,65</b>	<b>\$ 221.121,12</b>	<b>\$ 313.608,67</b>	<b>\$ 420.666,39</b>	<b>\$ 727.163,92</b>
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
aportes en efectivo de los socios		\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19
pagos de prestamos		-\$ 59.100,74	-\$ 64.107,88	-\$ 69.539,24	-\$ 75.430,74	-\$ 81.821,39
Impuestos		-\$ 31.255,64	-\$ 48.341,01	-\$ 71.462,90	-\$ 98.227,33	-\$ 130.649,48
<b>Aumento o disminución del flujo de efectivo de financiación</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 17.934,80</b>	<b>-\$ 4.157,70</b>	<b>-\$ 32.710,94</b>	<b>-\$ 65.366,88</b>	<b>-\$ 104.179,68</b>
<b>SALDO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$ 458.291,19</b>	<b>\$ 170.714,45</b>	<b>\$ 216.963,42</b>	<b>\$ 280.897,73</b>	<b>\$ 355.299,51</b>	<b>\$ 622.984,23</b>

## ESCENARIO PESIMISTA

El escenario pesimista registra ventas por el 5% que corresponde al registro más bajo del crecimiento de las consumo de productos orgánicos en Canadá

**Tabla 55 Estado de Flujo de Efectivo Escenario Pesimista**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO APALANCADO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
Utilidad antes de impuestos e intereses		\$ 125.022,57	\$ 133.640,57	\$ 151.473,77	\$ 165.810,81	\$ 180.942,32
DEPRECIACIÓN		\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63
Amortización		\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Inversión Inicial	-\$ 458.291,19	-	-	-	-	-
cobro por venta de bienes de uso	-	-	-	-	-	\$ 47.878,28
Recuperación del capital de trabajo	-	-	-	-	-	\$ 128.930,63
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>-\$ 458.291,19</b>	<b>\$ 152.779,65</b>	<b>\$ 161.397,65</b>	<b>\$ 179.230,86</b>	<b>\$ 193.567,89</b>	<b>\$ 385.508,33</b>
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
aportes en efectivo de los socios		\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19
pagos de prestamos		-\$ 59.100,74	-\$ 64.107,88	-\$ 69.539,24	-\$ 75.430,74	-\$ 81.821,39
Impuestos		-\$ 31.255,64	-\$ 33.410,14	-\$ 37.868,44	-\$ 41.452,70	-\$ 45.235,58
<b>Aumento o disminución del flujo de efectivo de financiación</b>		<b>\$ 17.934,80</b>	<b>\$ 10.773,16</b>	<b>\$ 883,51</b>	<b>-\$ 8.592,26</b>	<b>-\$ 18.765,79</b>
<b>SALDO DE EFECTIVO</b>	<b>-\$ 458.291,19</b>	<b>\$ 170.714,45</b>	<b>\$ 172.170,81</b>	<b>\$ 180.114,37</b>	<b>\$ 184.975,63</b>	<b>\$ 366.742,54</b>

### 9.9.2 Índices Financieros.

#### Liquidez

La razón corriente indica que por cada dólar de activos, se puede hacer frente a un 1 de pasivos.

*Razón corriente = activo circulante / pasivo circulante*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Razón corriente =</b>	1,0	1,0	1,1	1,2	1,3

La prueba ácida muestra el efectivo de la empresa; ya que no toma en cuenta el inventario, porque este no es un flujo de efectivo real de la empresa. En el primer año, por cada dólar de activos se puede hacer frente a un 1 de pasivos.

*Prueba Ácida = (activo circulante – inventario) / pasivo corriente*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Prueba Ácida</b>	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2

#### Rentabilidad

El ROI muestra el rendimiento sobre cada dólar invertido referente a la utilidad.

**Rendimiento sobre la inversión (ROI):** Rendimiento/Valor promedio invertido

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ROI=</b>	29%	33%	39%	45%	51%

El ROA muestra el rendimiento por cada dólar invertido en activos.

**Rendimiento sobre activos (ROA)** = Utilidad Operacional / Activos Totales

Rendimiento sobre activos (ROA) =	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		23,4 %	27,6 %	33,4 %	39,8 %

El ROE muestra el rendimiento que se va obtener sobre el patrimonio de la empresa referente a la utilidad neta.

**Rendimiento sobre capital (ROE)** = utilidad neta / Patrimonio

Rendimiento sobre capital (ROE) =	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	55,4%	58,6%	62,5%	65,6%	68,4%

## Desempeño

Este índice de rotación de inventarios muestra que el inventario de ProcesaFrut Cia Ltda., se encuentra rotando en promedio cada mes.

**Rotación de Inventario : Costo de Ventas / Inventario promedio**

Rotación de inventario =	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	8,5	8,9	9,2	9,6	10,0

Rotación de Inventario en días : 365 / Rotación de Inventario

Rotación de inventario en días =	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	42,83	41,12	39,50	37,96	36,50

El índice de rotación de cuentas por cobras permite apreciar que cada mes se está cobrando al intermediario por la venta de la pulpa orgánica.

Rotación de cuentas por cobrar = ventas / promedio de cuentas por cobrar

Rotación de cuentas por cobrar	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		10,15	10,57	11,00	11,45

Rotación de cuentas por cobrar en días = 365/Rotación de cuentas por cobrar

Rotación de cuentas por cobrar en días	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		35,97	34,54	33,18	31,89

## 9.10 VALUACIÓN

Para el cálculo de la valuación del proyecto se ha utilizado el modelo CAPM correspondiente a la siguiente fórmula y con los siguientes datos.

$$Re = Rf + \beta \times (Rm - Rf)$$

Rf = Tasa libre de riesgo = 1,48%

Rm = Rendimiento del mercado = 6,23%

Rm-Rf = Prima de riesgo = 5,52%

B = Beta del mercado = 1,18

Riesgo País = 4,37% a Julio del 2014.

Tasa libre de riesgo: Correspondiente al rendimiento los bonos del tesoro de Estados Unidos. (Bloomberg, 2014)

Rendimiento del mercado: Para el rendimiento del mercado se ha sacado un promedio del rendimiento de varias empresas, obteniendo así un rendimiento de 6,23% (Bolsa de Valores de Quito, 2014)



Beta del mercado: La beta escogida ha sido la correspondiente al sector de alimentos procesados; esta beta es la correspondiente al mercado norteamericano. 1,18(Nyu Stern, 2014)

Para tener una visión más clara de la valuación del proyecto este se ha realizado de 3 escenarios optimista, normal y pesimista y en un proyecto apalancado y no apalancado; obteniendo así el VAN (Valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno)

Tasa de descuento/costo de oportunidad = 11,46%

**Tabla 56 VAN Y TIR apalancado**

APALANCADO			
	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
<b>VAN</b>	\$ 664.894,13	\$ 300.686,08	\$ 287.754,74
<b>TIR</b>	52%	32%	31%

**Tabla 57 VAN Y TIR no apalancado**

NO APALANCADO			
	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
<b>VAN</b>	\$ 2.044.731,45	\$ 313.916,46	\$ 303.263,09
<b>TIR</b>	52%	35%	33%

Como se puede observar el VAN en todos los escenarios propuestos en el proyecto es positivo, mostrándonos así la viabilidad del mismo.

El proyecto no apalancado muestra rendimientos superiores al apalancado, debido a que la inversión inicial es menor, al igual que los costos fijos; obteniendo flujos de efectivo más atractivos para el inversionista.

Tomando en cuenta la TIR del escenario normal observamos que esta es mayor que la tasa de descuento del 11,46% y mayor que la tasa de interés de una póliza de inversión que va desde el 5,90% al 6%. Por lo cual la viabilidad del proyecto es total.

## **CAPITULO X**

### **10 PROPUESTA DE NEGOCIO**

#### **10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO**

El presente proyecto, para la implementación de la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., requiere de una inversión inicial de \$ 458.291,19 dólares. El monto de la inversión inicial es el resultado de gastos de constitución, terreno y adecuación, maquinaria, equipos de computación, muebles y enseres, herramientas, vehículo y capital de trabajo.

El capital de trabajo ha sido calculado para cubrir las obligaciones de la empresa durante 3 meses.

#### **10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA**

El monto de la inversión inicial estará estructurada de la siguiente manera 74% será deuda y 26% aportación por parte de los socios.

#### **10.3 CAPITALIZACIÓN**

La empresa ProcesaFrut Cia Ltda., posee dos accionistas, cada uno posee 51% y 49% de participación dentro de la empresa. El capital será distribuido igualmente, según su porcentaje de participación asignado al momento de la constitución de la empresa.

#### **10.4 USO DE FONDOS**

La inversión inicial calculada para el proyecto se encuentra repartida de la siguiente manera.

Gastos de Constitución	\$ 13.402,28
Terreno y adecuación o Compra del Terreno	\$ 82.550,00

o Construcción de la planta procesadora	
Maquinaria	\$ 142.300,00
o Despulpadora	
o Pasteurizadora	
o Empacadora	
o Congelador lqf	
o Cuarto Frio	
Equipos de computación	\$ 2.376,00
o Computadoras portátiles	
o Impresora	
Muebles y enseres	\$ 1.302,05
o Escritorios	
o Sillas	
o Archivadores	
Herramientas	\$ 1.379,48
o Vestimenta para operarios de pulpa	
o Herramientas para traslado y manipulación del producto	
o Calzado para operarios	
Vehículo	\$ 38.490,00
o Camión Chevrolet para el traslado de la materia prima	
o Montacargas	
Inventario Inicial	\$ 43.925,54
o Inventario del pulpa de fruta para cubrir un envío mensual.	
Muestras del productos	\$ 2.880,00
Muestras para el importador	\$ 55,20
Transporte de muestras	\$ 700,00
Capital de trabajo	\$ 128.930,63
o Capital de trabajo calculado para 3 meses.	
Inversión Inicial	\$ 458.291,19

## 10.5 RETORNO DE LA INVERSIÓN

El retorno de la inversión, muestra claramente el retorno que el inversionista tendrá al incursionar en este negocio, es así que tras aplicar la fórmula correspondiente al Costo Promedio Ponderado de Capital se ha obtenido el siguiente resultado.

$$C_{ppc} = R_d (1 - T_c) D/V + R_e E/V$$

Obteniendo así los siguientes rendimientos para el inversionista.

**Tabla 58 Retorno para el inversionista**

APALANCADO			
	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
<b>VAN</b>	\$ 782.587,34	\$ 356.298,48	\$ 368.980,62
<b>TIR</b>	49%	32%	32%

Anexo 8 y 9 muestran datos completos del proyecto apalancado y no apalancado en los 3 escenarios

## **CAPITULO XI**

### **11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **11.1 CONCLUSIONES**

El presente proyecto, para la creación de la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., es totalmente viable.

La industria de elaboración de productos alimenticios, posee altos niveles de crecimiento en el país.

El mercado de productos orgánicos crece a un ritmo acelerado, existe gran cantidad de demanda que la oferta actual no puede cubrir.

Canadá, es un país que brinda grandes oportunidades para la comercialización de productos orgánicos dentro de su territorio.

Ecuador posee una amplia variedad de productos agrícolas, propios de la región y con gran valor en el mercado internacional.

Por el momento es imposible realizar la exportación de la pulpa de babaco, debido a que las hectáreas orgánicas aún se encuentran obteniendo la certificación orgánica, proceso que dura alrededor de 3 años. Por lo cual la pulpa de mora es viable pero la pulpa de babaco no.

#### **11.2 RECOMENDACIONES**

Si el proyecto de creación de la empresa ProcesaFrut Cia Ltda., se llega a poner en marcha, es recomendable hacerlo sin apalancamiento, debido a que los niveles de rendimiento del proyecto son mayores.

Es viable incursionar con un negocio que se dedique a la elaboración de productos alimenticios, ya que esta es una industria con grandes oportunidades de crecimiento.

Se debe aprovechar las oportunidades que el mercado de productos orgánicos brinda y ofrecer un producto orgánico hacia el mercado internacional.

Es factible enfocar las exportaciones de productos orgánicos hacia Canadá, al ser este un mercado atractivo, dinámico y en constante crecimiento.

Darle un valor agregado a la amplia gama de productos que se cultivan en el Ecuador para exportarlo, ya que gracias a sus características únicas, son productos muy apetecidos a nivel internacional.

## Referencias

Ley de Compañías. (05 de Noviembre de 1999).

*Ley de Compañías*. (1999).

*Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP*. (2004). Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de [www.iniap.gob.ec/](http://www.iniap.gob.ec/)

*Directo al Paladar*. (08 de Enero de 2007). Recuperado el 29 de Julio de 2014, de <http://www.directoalpaladar.com/nuevas-tendencias/la-iqf-o-congelacion-rapida-de-manera-individual>

*Guía para la exportación a Canadá*. (2008). Recuperado el 21 de Marzo de 2014, de <http://embamex.sre.gob.mx/canada/images/comercioeinversion/guiapara-laexportacinacanad.pdf>

*Jugo Facil*. (2008). Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://jugofacil.com.ec/>

*The Organic Center*. (Marzo de 2008). Recuperado el 20 de Enero de 2014, de <http://organic-center.org/reportfiles/NutrientContentExecSummarySpanish.pdf>

*Cámara de Industrias del Ecuador*. (marzo de 2009). Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de <http://www.cig.org.ec/inicio.ks>

*Agronegocios.com.ec*. (29 de Marzo de 2010). Recuperado el 29 de Julio de 2014, de <http://agronegociosecuador.ning.com/profiles/blogs/forma-parte-de-la-tendencia>

*Agrytec.com*. (Septiembre de 2010). Recuperado el 26 de Enero de 2014, de *Agronegocios y Tecnología*: <http://agrytec.com/>

*El Comercio.com*. (16 de Octubre de 2011). Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de [http://www.elcomercio.com.ec/vicente\\_albornoz/crece-PIB\\_0\\_572942806.html](http://www.elcomercio.com.ec/vicente_albornoz/crece-PIB_0_572942806.html)

*El Comercio.com*. (22 de Octubre de 2011). Recuperado el 12 de Febrer de 2014, de [http://www.elcomercio.com.ec/agromar/babaco-cultivo-exotico-bien-apetecido\\_0\\_576542485.html](http://www.elcomercio.com.ec/agromar/babaco-cultivo-exotico-bien-apetecido_0_576542485.html)

*Flacso*. (Noviembre de 2011). Recuperado el 07 de 11 de 2013, de <http://www.flacso.org.ec/>

*Banco Central del Ecuador.* (2012). Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

*El Tiempo.com.ec.* (19 de Junio de 2012). Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/99195-ma-s-de-100-bienes-con-restricciones/>

*Industry Canada.* (2012). Recuperado el 28 de Abril de 2014, de [http://www.ic.gc.ca/cgi-bin/sc\\_mrkti/cid/cid\\_e.cgi?func=check\\_buttons&prodsearch\\_method=browse&browse\\_selection=2001-2009&hs\\_code=200799&button\\_create\\_report\\_from\\_product=data](http://www.ic.gc.ca/cgi-bin/sc_mrkti/cid/cid_e.cgi?func=check_buttons&prodsearch_method=browse&browse_selection=2001-2009&hs_code=200799&button_create_report_from_product=data)

*Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR.* (2012). Recuperado el 13 de Abril de 2013, de <http://www.proecuador.gob.ec/>

*Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.* (2012). Recuperado el 12 de Marzo de 2014, de [http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n\\_17/art.asp?art=4](http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_17/art.asp?art=4)

*Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.* (2012). Recuperado el 13 de Abril de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/cpc.pdf>

*Manual para la Creación de una Empresa.* (2012). Recuperado el 29 de Marzo de 2014, de [http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/4dcc08\\_01ManualPMk1.pdf](http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/4dcc08_01ManualPMk1.pdf)

*Revista Lideres.ec.* (24 de 12 de 2012). Recuperado el 11 de 11 de 2013, de [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/impuesto-salida-divisas-gravamen-criticado\\_0\\_834516559.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/impuesto-salida-divisas-gravamen-criticado_0_834516559.html)

*Secretaria Nacional de Planificación y desarrollo.* (2012). Recuperado el 11 de Noviembre de 2013, de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)

*Valle internacional.* (2012). Recuperado el 21 de 01 de 2014, de <http://valleinternacional.com/tlc-con-estados-unidos/estados-unidos-y-el-valle-del-cauca/comercio-bilateral/sectores-potenciales-para-el-valle/sector-agricola-agroindustrial-y-pecuario-vi-canales-de-distribucion/>

*Agricultural Research Service United States Department of Agriculture.*(2013). Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de <http://ndb.nal.usda.gov/ndb/search/list>



- Agriculture and Agri-Food Canada.* (2013). Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://www.agr.gc.ca/>
- Agrimport.* (2013). Recuperado el 12 de Febrero de 2014, de [http://www.agrimport.ca/products\\_home.html](http://www.agrimport.ca/products_home.html)
- AGROCALIDAD.* (2013). Recuperado el 21 de 01 de 2014, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/programas-especificos-inocuidad-de-los-alimentos/>
- Burnac Produce.* (2013). Recuperado el 09 de Abril de 2014, de <http://www.burnacproduce.com/>
- Camara de Comercio Ecuatoriano Canadiense.* (2013). Recuperado el 22 de Marzo de 2014, de <http://www.ecucanchamber.org/downloads/Especificaciones%20Tecnicas%20socios..pdf>
- Cascadian Farm Organic.* (2013). Recuperado el 03 de Abril de 2014, de <http://www.cascadianfarm.com/>
- Crofters Organic.* (2013). Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de <http://www.croftersorganic.com/>
- Del Huerto.* (2013). Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://www.huertosa.com/home.htm>
- El comercio.com.* (24 de Julio de 2013). Recuperado el 23 de 01 de 2014, de [http://www.elcomercio.com.ec/sebastian\\_mantilla/Ecuador-Atpdea-Snowden-Banco\\_Central\\_del\\_Ecuador\\_0\\_961703859.html](http://www.elcomercio.com.ec/sebastian_mantilla/Ecuador-Atpdea-Snowden-Banco_Central_del_Ecuador_0_961703859.html)
- Envagrif.* (2013). Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://www.envagrif.com/>
- Exofrut.* (2013). Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://www.exofrut.com/espanol/index.htm>
- Gira Presidencial 2013.* (2013). Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de <http://girarafaalcorrea.com/>
- Global Organic Trade Guide.* (2013). Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://www.globalorganictrade.com/>
- Gobierno de Canadá.* (2013). Recuperado el 19 de Agosto de 2014, de [http://www.canadainternational.gc.ca/ecuador-equateur/bilateral\\_relations\\_bilaterales/canada\\_ecuador-equateur.aspx?lang=spa&menu\\_id=45](http://www.canadainternational.gc.ca/ecuador-equateur/bilateral_relations_bilaterales/canada_ecuador-equateur.aspx?lang=spa&menu_id=45)

- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.* (2013). Recuperado el 13 de Marzo de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR.* (2013). Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)
- Investigación y Tecnologías Agroalimentarias.* (2013). Recuperado el 12 de 11 de 2013, de <http://www.irta.cat/es-es/rit/i/i1/paginas/l13.aspx>
- Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.* (2013). Recuperado el 21 de 01 de 2014, de FAO: <http://www.fao.org/home/es/>
- Pacific Coast Fruit Products.* (2013). Recuperado el 09 de Marzo de 2014, de <http://www.pacificcoastfruit.com/>
- Planhofa C.A.* (2013). Recuperado el 12 de Marzo de 2014, de <http://www.planhofa-ambato.com/>
- Sabores de Canadá.* (22 de Mayo de 2013). Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de <http://www.saboresdecandada.mx/productos/alimentos-org%C3%A1nicos/alimentos-organicos/>
- Statistics Canada.* (2013). Recuperado el 24 de Marzo de 2014, de <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-eng.html>
- Web Gráfica Profesional.* (2013). Recuperado el 22 de Marzo de 2014, de <http://webgrafica-ec.com/webs.php>
- Web y Empresas.* (2013). Recuperado el 19 de Agosto de 2014, de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.* (2014). Recuperado el 22 de Abril de 2014, de <http://arcsa.gob.ec/>
- Alasko.* (2014). Recuperado el 11 de Marzo de 2014, de <http://www.alasko.com/>
- Alimentos Vegetales Roni.* (2014). Recuperado el 19 de Agosto de 2014, de <http://www.pulpadefrutaroni.com/component/content/article/2-uncategorised/30-ventajas-de-consumir-pulpa-de-fruta.html>
- Ambito.com.* (2014). Recuperado el 23 de 01 de 2014, de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5&desde=31/12/2012&hasta=31/12/2013&pag=1>

- Bamfor Produce Company.* (2014). Recuperado el 13 de Marzo de 2014, de <http://www.bamfordproduce.com/>
- Banco Central del Ecuador.* (2014). Recuperado el 13 de Marzo de 2014, de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Banco Mundial.* (2014). Recuperado el 12 de Marzo de 2014, de <http://www.bancomundial.org/>
- Bloomberg.* (2014). Recuperado el 25 de Noviembre de 2014, de <http://www.bloomberg.com/quote/BUSY:IND>
- Bolsa de Valores de Quito.* (Julio de 2014). Recuperado el 14 de Julio de 2014, de <http://www.bolsadequito.info/>
- Compras Publicas.* (2014). Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/CPC/index.cpe>
- Dole.* (2014). Recuperado el 11 de Marzo de 2014, de <http://www.dole.com/>
- Dreamstime.* (2014). Recuperado el 23 de Noviembre de 2014, de <http://es.dreamstime.com/foto-de-archivo-la-carretilla-elevadora-amarilla-descarga-el-contenedor-para-mercanc%C3%ADas-image24606170>
- El Comercio.com.* (23 de Julio de 2014). Recuperado el 29 de Julio de 2014, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/correosecuador-comex-4x4-migrantes-compras.html>
- Gobierno Autonomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.* (2014). Recuperado el 21 de Abril de 2014, de <http://www.ambato.gob.ec/>
- International Trade Center.* (2014). Recuperado el 11 de Febrero de 2014, de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)
- Market Access Map.* (2014). Recuperado el 31 de Julio de 2014, de <http://www.macmap.org/>
- Muebles el bosque.* (2014). Recuperado el 22 de Abril de 2014, de <https://www.bosque.com.ec/>
- North American Produce Buyers.* (2014). Recuperado el 09 de Abril de 2014, de <http://www.naproduce.com/>
- Nyu Stern.* (Enero de 2014). Recuperado el 14 de Julio de 2014, de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

- Planet Sound PC.* . (2014). Recuperado el 22 de Abril de 2014, de <http://www.planetsoundpc.com/>
- Plapasa Plasticos Panamericanos.* (2014). Recuperado el 23 de Abril de 2014, de <http://www.plapasa.com/>
- Santander Trade.* (2014). Recuperado el 19 de Marzo de 2014, de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/llegar-al-consumidor>
- Sima Ecuador Suministros Industriales.* (2014). Recuperado el 22 de Abril de 2014, de <http://www.simaecuador.com>
- Superintendencia de Compañías y Valores.* (Julio de 2014). Recuperado el 14 de Julio de 2014, de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- CORPEI. (2007). *Logística Internacional.* Quito.
- Fabara, J., Bermeo, N., & Barberán, C. (1985). *Manual del cultivo del Babaco.* Quito, Ecuador: Impreseñal.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2011). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura .* (IICA). Recuperado el 15 de Enero de 2014, de [http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n\\_17/art.asp?art=1](http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_17/art.asp?art=1)
- Kotler, P. (2008). *Principios de Marketing.* Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson.
- Martinez, A., Beltran , O., Velastegui, G., Ayala, G., Jácome, R., Yánez, W., y otros. (2007). *Manual para el cultivo de la mora de Castilla.* Ambato: V&P Publicidad.
- Mochón, F. (2006). *Principios de economía.* Madrid: McGraw Hill.
- PROECUADOR. (2013). *Guía Logística Internacional.* Quito.
- Banco Central del Ecuador.* (S.F.). Recuperado el 13 de Abril de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/>

*Decisión Empresarial.* (S.F.). Recuperado el 13 de Noviembre de 2013, de <http://decisionempresarial.com/ec/index.php/admon-empresarial/84-inteligencia-empresarial/120-analisis-pest>

*EmprendePymes.* (S.F.). Recuperado el 13 de Noviembre de 2013, de <http://www.emprendepymes.es/la-cadena-de-valor-de-porter-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>

*Ministerio de Industrias y Productividad.* (S.F.). Recuperado el 14 de Abril de 2012, de MIPRO: <http://www.industrias.gob.ec>

*Servicio de Rentas Internas.* (S.F.). Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/>

## **ANEXO 1**

### **ENTREVISTA INGENIERO HOMERO MEDINA**

**Entrevista realizada al Ingeniero Homero Medina Gerente General de Planhofa.**

**Fecha y Lugar:** Ambato, 20 de Marzo del 2014, instalaciones de la empresa Planhofa.

**Pregunta: De donde viene la iniciativa de trabajar con productos orgánicos**

**Respuesta:** La empresa fue creada para comercializar productos a nivel nacional e internacional, la empresa Planhofa empezó a exportar hace dos años atrás, luego de lograr un acercamiento con un cliente que compraba productos orgánicos del país, especialmente café, cacao y banano.

Al observar este mercado, surgió el interés por parte del importador y la empresa de brindar al mercado internacional pulpas y mermeladas orgánicas y así nace la oportunidad de Planhofa para exportar productos orgánicos.

**Pregunta: Cuales son los mercados internacionales hacia los cuales Planhofa está exportando productos orgánicos.**

**Respuesta:** El importador con el cual se realiza negocios es de Francia y ellos distribuyen el producto en Alemania, Francia y Bélgica

**Pregunta: Cómo ve usted la demanda de sus productos en los países en los cuales se comercializan.**

**Respuesta:** El tema orgánico es un tema que tiene cada vez más auge, existe más interés por parte de las personas en comprar estos productos, básicamente por dos temas: el uno por cuidar su salud al ser un producto desde el punto de vista nutricional sano y adicional por que a través del producto se cuida el medio ambiente. Existen personas que tiene el principio de

cuidar el medio ambiente y la iniciativa de cambiar el consumo de productos convencionales hacia orgánicos.

**Pregunta: Cuando empezaron a comercializar su producto en el mercado internacional, ¿cuál fue el mayor inconveniente que tuvieron o la mayor ventaja?**

**Respuesta:** Siendo una actividad nueva para la empresa, el tema de la exportación fue complicado, al no tener el conocimiento previo, sin embargo, se tuvo la suerte de ser beneficiados con el apoyo del PROECUADOR, ellos facilitaron capacitaciones referentes a la exportación. Esto facilitó conocer el procedimiento y los requisitos para exportar. Adicional a esto a través de los acercamientos con la Cooperación Italiana, se contactó con el cliente. La Cooperación Italiana apoyo bastante a la empresa con los trámites de exportación y más cuando ya se tenía identificado el mercado hacia el cual se iba a exportar. Del mismo modo ayudaron con el contacto de los proveedores orgánicos, ya que el país aún no existe una cultura de producción orgánica.

Los proveedores son organizaciones de Loja, El Oro. Zamora Chinchipe que cultivan Café y Cacao, además en sus fincas cultivan piña, naranja, limón, guayaba entre otras.

Eso facilitó la identificación de los proveedores de la materia prima.

**Pregunta: Planhofa se caracteriza por producir pulpa de varias frutas, entre ellas la mora. ¿Cuáles son sus proveedores de mora y cómo ha evolucionado este cultivo?**

**Respuesta:** La mora es producida en Tungurahua por pequeños productores de una organización llamada UNAPEMA, con ellos se trabajó mediante capacitaciones y la obtención de las certificaciones, lastimosamente en el transcurso, varios productores cedieron, quedando con el 50% de los productores con los que se empezó a trabajar.

Se está manejando otras opciones dentro de la provincia, existe otra organización con la cual se está tramitando el certificado orgánico para poder

obtener el volumen requerido para la exportación. Existe una organización en Cotopaxi que está interesada en certificarse y trabajar con la empresa.

**Pregunta: ¿Con que tipo de productos se empezó a incursionar en el mercado internacional y porque escogieron estos productos?**

**Respuesta:** Se comercializa pulpas y mermeladas. Las pulpas se comercializan en presentaciones de 200 kg, es enviado como un subproducto para ser utilizado en diferentes formas. Las mermeladas se comercializan directamente para el consumidor por lo cual se exportan frascos de 250 gramos. Los sabores de las pulpas y mermeladas se decidieron por la demanda del cliente se realizaron muestras y degustaciones, es decir fue el mercado quien nos encamino hacia el producto y los sabores.

**Con que sabores de frutas están en el mercado internacional**

**Pulpas:** mora, guayaba, limón,

**Mermeladas:** naranja-limón, piña-guayaba-limón,

**Pregunta: ¿Tienen planeado en un futuro incursionar en otros mercados con sus productos?**

**Respuesta:** Se ha evidenciado el interés de otros mercados, especialmente en las pulpas. A través de PROECUADOR se han realizado ofertas hacia otros mercados, que aún no han sido concretadas. Existe mucho interés por parte de países asiáticos para adquirir el producto, se espera que este año se concreten estas negociaciones.

**Pregunta: ¿Cómo ve usted el futuro de la industria de productos orgánicos en el Ecuador?**

El tema es bastante complejo ya que dependemos de la producción de la materia prima, se espera que el gobierno apoye, ya que al existir el interés del cambio de la matriz productiva se puede evidenciar que existe una gran oportunidad en el país de procesar, industrializar y exportar productos orgánicos.



Es necesario apoyar a los pequeños productores en el tema de las certificaciones ya que se requiere de recursos para las capacitaciones y las certificaciones. Siendo así, creo que podemos ofertar mucho más de lo que actualmente se tiene.

Hemos crecido hacia los mercados internacionales, por la alta demanda que existe, cada vez se requiere más volúmenes de exportación, existe una buena oportunidad de crecimiento en esta industria.

**Pregunta: Cuales la cantidad que demanda el mercado (volumen de exportación)**

**Respuesta:** Planhofa exporta aproximadamente cada dos meses. El volumen de exportación de las pulpas es de 10 toneladas

Las mermeladas se envían 10.000 frascos por envío

En este año se tiene previsto un incremento significativo en la exportación.



Ing. Homero Medina – Gerente General de Planhofa.

## Anexo 2

### Costo certificación Orgánica Punto Verde


#### Tarifa bi-anual para la inspección y certificación CEA PUNTO VERDE

SEGMENTO	Costo día/auditor	No. días de trabajo
PEQUEÑOS De 10 a 49 personas	\$450	2
MEDIANAS De 50 a 199 personas	\$ 550	3 a 4
GRANDES Más de 200 personas	\$600	4 a 6

Estas tarifas no incluyen:

- ✓ Impuestos
- ✓ Gastos de viaje, alimentación y hospedaje para nuestro inspector.
- ✓ Inspecciones adicionales.



 CERES	1.5 EC	Tarifas certificación ORGANICO	01.03.2013	1/2
---	--------	--------------------------------	------------	-----

## Tarifas para la inspección y certificación orgánica

1. PROCESADORAS Y COMERCIALIZADORAS: \$450

2. GRUPO DE COMERCIALIZADORES:

Número de locales	Valor
2 – 10	US\$ 350
11 – 30	US\$ 500
30 – 50	US\$ 750
Mayor de 50	US\$ 1500

3. BANANO

A. CERTIFICACION INDIVIDUAL

AREA	RNPOAE
hasta 15 has	US\$ 300
15-30 has	US\$ 300
> 30 has	15 US\$ X HECTAREA

B. CERTIFICACION GRUPAL

FINCAS	RNPOAE
< 20 has	US\$ 150
> 20 has	US\$ 175

4. CACAO

A. PROCESADORAS Y COMERCIALIZADORAS: \$450

B. PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

AREA	RNPOAE
< 30 has	US\$ 150
30 – 49 has	US\$ 250
50 – 79 has	US\$ 350
80 – 119 has	US\$ 450
120 – 170 has	US\$ 550
> 170 has	US\$ 3 /ha
> 170 has	US\$ 3 /ha
GRUPAL	A cada certificación grupal se agrega un valor fijo de US\$ 600

 CERES	1.5 EC	Tarifas certificación ORGANICO	01.03.2013	2/2
---	--------	--------------------------------	------------	-----

#### 5. MANGO Y PIÑA

AREA	RNPOAE
hasta 30 has	US\$ 300
desde 30 has	16 US\$ X HECTAREA

\* Para otros productos se emitirán cotizaciones individuales.

Estas tarifas no incluyen:

- ✓ Impuestos
- ✓ Gastos de viaje, alimentación y hospedaje para nuestro inspector.
- ✓ Inspecciones adicionales.
- ✓ El costo de análisis de laboratorios.

#### Inspecciones adicionales

En caso que el operador causó una inspección adicional necesaria por deficiencias (p.ej. el uso de métodos o insumos no permitidos), CERESCUADOR cobrará honorarios adicionales, estos se calcularán a base de los gastos reales incurridos (honorarios del inspector, gastos de viaje, gastos de laboratorio etc.).

Nota: las inspecciones adicionales pueden ser anunciadas o sin anunciarse.

#### Otros honorarios

Emisión de certificados de importación

- 60,00 US\$ por certificado de transacción internacional
- 40,00 US\$ por certificado de transacción nacional

## ANEXO 3

## CERTIFICACIONES INTERNACIONALES

# GLOBAL G.A.P. | GLOBALG.A.P.

The Global Partnership for Good Agricultural Practice

El estándar fue desarrollado utilizando los lineamientos de HACCP (Control de Riesgos y Puntos Críticos) publicado por las Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, y está gobernada por el esquema de la guía 65 de ISO. A diferencia de otros esquemas de certificación de granjas, tiene las reglas definitivas que deben seguir los encargados de plantación (Growers) y cada unidad de producción es evaluada por un auditor independiente.



GLOBAL G.A.P es una organización privada no gubernamental sin fines de lucro que fija normas voluntarias para la producción y el procesamiento de productos agrícolas, ganaderos y de la acuicultura. La norma GLOBAL G.A.P ha sido desarrollada por los principales minoristas y cadenas de supermercados en Europa con el fin de establecer normas de Buenas Prácticas Agrícolas - productos seguros y sanos- para las empresas de producción y de procesamiento de alimentos.



El Sistema de Certificación GLOBAL G.A.P se compone de mecanismos interrelacionados que aseguren el buen desarrollo, la implementación, la mejora, la integridad, la transparencia y la armonización de los certificados.



Desarrollo: Nuestros estándares son producto de un sistema de establecimiento de normas transparentes e independientes en base a una intensa colaboración, consulta y comunicación entre los comités técnicos, comités de partes interesadas, Comité Organismo de Certificación, la Junta y la Secretaría.



Implementación: La amplia red de más de 140 organismos de certificación que operan en todo el mundo garantiza que los estándares son adaptados y aplicados consistentemente en cada finca certificada GLOBAL G.A.P

Mejora: Ofrecemos amplias oportunidades de capacitación a través de nuestra Academia de GLOBAL G.A.P para productores, compradores, auditores y consultores, manteniendo todos los involucrados siempre al día. Los aseguradores de "Granja" proporcionan a los productores una gama amplia de servicios de consultoría para ayudar a obtener la certificación.



Integridad: GLOBAL G.A.P's Program Integrity proporciona un marco único de verificación y control para monitorear el desempeño CB y aplicación de las directrices. La base de datos proporciona herramientas para la validación de certificados y comprobar los productores.



La certificación divide sus normas técnicas por sectores como:

- Cultivos (Frutas, verduras, café verde, té, cultivos al granel, flores)
- Acuicultura
- Ganado (Vacuno, porcino, avícola, caprino, bovino, ovino, pavo)
- Cadena de Custodia
- Material de Reproducción Vegetal
- Compound Feed Manufacturing
- GRASP Add-On
- Bienestar Animal Add-On
- Local GAP

## USDA Organic Certification

Cualquier empresario que quiera vender productos orgánicos en el mercado estadounidense, necesita un certificado NOP (National Organic Program) el cual certifica que sigue con las normas internacionales para productos orgánicos, emitido por la USDA (United States Department of Agriculture)

Fuente: [www.usda.gov](http://www.usda.gov)



## ISO 9001 (International Organization of Standardization)



Esta certificación provee las exigencias con las que un sistema de calidad tiene que cumplir, pero no dicta cómo se las debe alcanzar. Esto deja una gran posibilidad y flexibilidad para poner en práctica el sistema de calidad dentro de distintos sectores perteneciendo a diferentes culturas comerciales y nacionales.

La norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad, incluyendo un fuerte enfoque en el cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque basado en procesos y la mejora continua. Estos principios se explican con más detalle en los pdf Principios de Gestión de Calidad<sup>1</sup>. ISO 9001:2008 ayuda a asegurar que los clientes obtengan productos consistentes, buena calidad y servicios, que a su vez trae muchos beneficios para el negocio.

Fuente: <http://www.iso.org/>

## ISO 14001 (International Organization of Standardization)



Esta certificación proporciona exigencias para un sistema de gestión ambiental. La filosofía de esta certificación es que sin importar cuál sea el sector de actividad de una organización, las exigencias son las mismas para tener un eficiente sistema de gestión ambiental. No especifica niveles de acciones medioambientales en vista de que para cada sector de actividad se necesitaría sistemas de manejos propios.

La norma ISO 14001:2004 establece los criterios para un sistema de gestión ambiental. No crea requisitos específicos para el desempeño ambiental, pero traza un esquema que una empresa u organización puede seguir para establecer un sistema de gestión ambiental eficaz. Puede ser utilizado por cualquier organización, independientemente de su actividad o sector.

Los beneficios del uso de ISO 14001:2004 pueden incluir:

- Reducción del coste de la gestión de residuos
- Ahorro en el consumo de energía y materiales
- Los costos de distribución más bajos
- Mejora de la imagen corporativa entre los reguladores, clientes y público.

## ISO 22000 (International Organization of Standardization)

Esta certificación asegura a la totalidad de la cadena de suministro de alimentos. Esta normativa se crea en respuesta al aumento de enfermedades por contaminación alimentaria y a la creación de numerosas certificaciones nacionales y privadas, situación que genera cierta confusión. Esta norma proporciona un marco de requisitos armonizados internacionalmente, relativos a un sistema de gestión de inocuidad alimentaria.



La ISO 22000 establece los requisitos para un sistema de gestión de la seguridad alimentaria. Determina lo que una organización debe hacer para demostrar su capacidad para controlar los peligros de inocuidad alimentaria con el fin de garantizar que los alimentos sean seguros. Puede ser utilizado por cualquier organización, independientemente de su tamaño o la posición en la cadena alimentaria.

<http://www.iso.org/>

# Certificaciones orgánicas más importantes



- Reglamento (CE) n° 834/2007, de la Union Europea ([http://ec.europa.eu/agriculture/organic/home\\_es](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/home_es))
- NOP (National Organic Program), de los Estados Unidos (<http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome>)
- JAS (Japanese Agricultural Standard of Organic Products) (<http://www.maff.go.jp/e/jas/jas/index.html>)
- COR (Canadian Organic Regime) (<http://www.organicbiologique.ca/en/index.html>)
- KOC (Korean Organic Certification) ([http://www.naqs.go.kr/english/business/business\\_2.jsp](http://www.naqs.go.kr/english/business/business_2.jsp))
- OSKSA (Organic Standard Kingdom of Saudi Arabia) (<http://www.saudinf.com/main/c76.htm>)
- GOTS (Global Organic Textile Standard) ([www.global-standard.org](http://www.global-standard.org))
- BIOSUISSE, Suiza (<http://www.bio-suisse.ch/>)
- SOIL ASSOCIATION, Reino Unido (<http://www.soilassociation.org/>)
- Bio-Siegel, Alemania (<http://www.bio-siegel.de/>)
- AB (Agriculture Biologique), Francia (<http://www.agencebio.org/>)
- KRAV, Suecia (<http://www.krav.se/>)
- DEMETER (<http://www.demeter.de/>)
- NATURLAND ([http://www.naturland.de/sobre\\_naturland.html](http://www.naturland.de/sobre_naturland.html))
- China Organic Product Certification Program, China (<http://www.ofcc.org.cn>)
- Organic Certified Ocia (<http://www.ocia.org/>)



## ANEXO 4

## Requisitos para la obtención de la certificación HACCP

# HACCP

Para obtener la certificación de HACCP la empresa deberá implementar 7 principios básicos los cuales se detallan técnicamente según la fuente oficial del International HACCP Alliance (<http://www.haccpailliance.org>)

## 1 Principio: Identificar peligros



Identificar los posibles peligros asociados con la producción de alimentos en todas las fases, desde el cultivo, elaboración, fabricación y distribución, hasta el punto de consumo. Evaluar la probabilidad de que se produzcan peligros e identificar medidas preventivas para su control.

En este principio se recomienda preparar una lista de pasos u operaciones del proceso en el que puedan ocurrir peligros significativos y describir las medidas preventivas. El equipo HACCP debe enumerar todos los peligros biológicos, químicos o físicos que podrían producirse en cada fase, y describir las medidas preventivas que puedan aplicarse para controlar dichos peligros.

A continuación, el equipo HACCP analizará cada uno de los peligros. Estos peligros deberán ser de tal índole que su eliminación o reducción hasta niveles aceptables sea esencial para la producción de un alimento inocuo. Luego, el equipo determinará que medidas preventivas, si las hay, pueden aplicarse para controlar cada peligro.

A veces, puede ocurrir que sea necesaria más de una medida preventiva para controlar un peligro específico y que con una determinada medida preventiva se pueda controlar más de un peligro. En la aplicación de este Principio, se hace necesario identificar las materias primas, ingredientes y/o alimentos que puedan contener algún tipo de contaminante (físico, químico y/o biológico), y por otro lado, identificar las condiciones que pudieran facilitar la supervivencia o multiplicación de gérmenes.

## 2 Principio: Identificar los Puntos de Control Crítico (PCC)

Identificación en cada etapa del proceso de elaboración del alimento de los posibles puntos de contaminación. Realizar el análisis del proceso en su conjunto, desde la recepción de las materias primas, hasta el proceso.

Con la información producida en la aplicación del Principio 1, es decir, una vez identificados los peligros de contaminación y/o condiciones favorables para la multiplicación de microorganismos durante el proceso, es factible determinar cuáles son los PCC.

Se deberán tener en cuenta todos los peligros que sea razonable prever que podrían presentarse o introducirse en cada fase. Puede, incluso, ser necesario brindar capacitación en la aplicación de la secuencia de decisiones.

Si se ha determinado la existencia de un riesgo en una fase en la que el control es necesario para mantener la inocuidad y no existe ninguna medida preventiva que se pueda adoptar en esa fase o en cualquier otra, deberá modificarse el producto o el proceso en esa fase, en la anterior o posterior, que permita incluir una medida preventiva.





### 3 Principio: Establecer los límites críticos

Establecer los límites críticos en cada uno de los Puntos Críticos de Control Identificados que aseguren que dichos PCC están bajo control.

Este Principio impone la especificación de los límites críticos para cada medida preventiva. Estos límites críticos son los niveles o tolerancias prescritas que no deben superarse para asegurar que el PCC está efectivamente controlado.

Si cualquiera de los parámetros referentes a los puntos de control está fuera del límite crítico, el proceso estará fuera de control. Por otra parte, las medidas preventivas están asociadas a esos límites críticos que funcionan como frontera de seguridad.

En ciertos casos, puede establecerse más de un límite crítico para una determinada fase. Para definir el límite y estado para un producto o proceso, suelen utilizarse la medición de la temperatura y tiempo, nivel de humedad, pH, actividad acuosa, cloro disponible, especificaciones microbiológicas y otras, así como, parámetros organolépticos como aspecto, aroma, color, sabor y textura.



### 4 Principio: Establecer un sistema de vigilancia de los PCC



Establecer un sistema de vigilancia para asegurar el control de los PCC mediante ensayos u observaciones programados.

El monitoreo o vigilancia es la medición u observación programada de un PCC en relación con sus límites críticos. Los procedimientos de vigilancia deberán ser capaces de detectar una pérdida de control en el PCC. Sin embargo, lo ideal es que la vigilancia proporcione esta información a tiempo para que se adopten medidas correctivas con el objeto de recuperar el control del proceso antes de que sea necesario rechazar el producto.

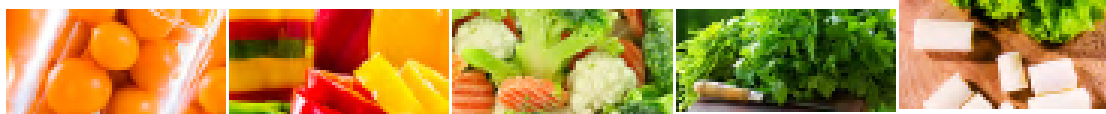
La información obtenida a través de la vigilancia o monitoreo debe ser evaluada por una persona responsable, debidamente entrenada y con la facultad de decisión suficiente para aplicar medidas correctivas en caso necesario. El responsable de la vigilancia debe conocer la técnica de monitoreo de cada medida preventiva, entender la importancia del monitoreo, completar las planillas de registro y firmarlas.

En el caso que la vigilancia no sea continua, su frecuencia deberá ser programada de modo que garantice que el PCC esté bajo control y disminuir al mínimo el factor riesgo. En todos los casos, deben existir planes de monitoreo que contengan frecuencias y métodos de observación.

La mayoría de los procedimientos de vigilancia de los PCC, deben efectuarse con rapidez, porque se refieren a procesos continuos y no hay tiempo para realizar análisis prolongados. Frecuentemente se prefieren mediciones físicas y químicas más que ensayos microbiológicos, ya que se realizan más rápido y por lo general, son indicadores del estado microbiológico del producto.

En este principio es recomendable, que la o las personas que realicen la vigilancia, junto con el encargado del examen, firmen todos los registros y documentos relacionados con la vigilancia de los PCC. Asimismo, estos registros y documentos se utilizan para el cumplimiento del Principio 6 y 7 que se refieren a la Verificación y establecimiento de Registros y Documentos, respectivamente.

## 5 Principio: Establecer las acciones correctoras



Establecer las medidas correctivas que habrán de adoptarse cuando la vigilancia o el monitoreo indiquen que un determinado PCC no está bajo control o que existe una desviación de un límite crítico establecido.

Con el fin de corregir las desviaciones que pueden producirse deben formularse planes de medidas correctivas específicas para cada PCC del programa HACCP. Estas medidas deben asegurar que el PCC está bajo control e incluye tomar medidas en relación con el destino que habrá de darse al producto afectado. Los procedimientos relativos a las desviaciones y al destino de los productos deben ser documentados en los registros del HACCP.

Estas medidas deben asegurar que el PCC está bajo control e incluye tomar medidas en relación con el destino que habrá de darse al producto afectado. Los procedimientos relativos a las desviaciones y al destino de los productos deben ser documentados en los registros del HACCP. Es importante, aplicar medidas correctivas cuando los resultados de la vigilancia estén indicando una tendencia hacia la pérdida de control en un PCC y deben ser encaminadas a restablecer el control del proceso antes que la desviación de lugar a una pérdida de la inocuidad. Las medidas correctivas deben estar claramente definidas antes de ser llevadas a cabo y la responsabilidad de aplicarlas debe recaer en un responsable previamente determinado y este debe conocer el proceso, las medidas correctivas que deberá tomar y comprender acabadamente el Sistema HACCP.

Cuando inequívocamente se produce una desviación de los límites críticos establecidos, los planes de medidas correctivas deben responder objetivamente a:

- Tener definido con antelación cual será el destino del producto rechazado
- Corregir la causa del rechazo para tener nuevamente bajo control el PCC
- Llevar el registro de medidas correctivas que se han tomado ante una desviación del PCC.

El uso de planillas u hojas de control en las que se identifiquen los PCC y las medidas correctivas que deben tomarse al momento de una desviación es lo que permitirá tener la documentación adecuada cuando sea necesario volver a utilizarlas. Asimismo es recomendable archivar, por el plazo que se considere adecuado, la documentación como parte de los registros dispuestos en el Principio 7.

## 6 Principio: Establecer un sistema de verificación

Establecer procedimientos de verificación, incluidos ensayos y procedimientos complementarios, para comprobar que el sistema HACCP está trabajando adecuadamente.

Se deben establecer procedimientos que permitan verificar que el Programa HACCP funciona correctamente. Para lo cual se pueden utilizar métodos, procedimientos y ensayos de vigilancia y comprobación, incluidos el muestreo aleatorio y el análisis. La frecuencia de la verificación debe ser suficiente para validar el Programa HACCP.

Como actividades de verificación se pueden mencionar:

- Examen del HACCP (sistema y responsabilidades) y de sus registros
- Examen de desviaciones y del destino del producto.
- Operaciones para determinar si los PCC están bajo control.
- Validación de los límites críticos establecidos.



## 7 Principio: Crear un sistema de documentación



Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados a estos principios y a su aplicación. Esto significa establecer un sistema de registros que documentan el HACCP.

Para aplicar el Programa HACCP es fundamental contar con un sistema de registro eficiente y preciso. Esto incluye documentación sobre los procedimientos del HACCP en todas sus fases, que deben reunirse en un Manual.

Así, pueden llevarse registros de:

- Responsabilidades del equipo HACCP
- Modificaciones introducidas al Programa HACCP
- Descripción del producto a lo largo del procesamiento
- Uso del producto
- Diagrama de flujo con PCC Indicados
- Peligros y medidas preventivas para cada PCC
- Límites críticos y desviaciones
- Acciones correctivas

De lo descrito hasta este punto se deduce que la única clave para el buen funcionamiento de un sistema HACCP es el personal. La concienciación de cada uno de los empleados en la línea de producción, así como de las personas responsables del mantenimiento, la provisión de insumos y el despacho de productos es un elemento indispensable.

Cada involucrado debe tener pleno conocimiento de la importancia que tiene su rol en la producción y en la prevención. También, es importante que toda la cadena agroalimentaria este conciente del objetivo de producir eficientemente un alimento inocuo, sin tener que reparar errores en cada una de las etapas.

En cuanto a los beneficios de la implementación de un sistema HACCP, en primer lugar se asegura la obtención de alimentos inocuos con la consecuente reducción de costos por menores reclamos de parte de los consumidores. En segundo lugar y desde el punto de vista comercial, tener este sistema implementado puede representar una herramienta de marketing que mejore el posicionamiento de la empresa en el mercado. Por último, se logra optimizar el funcionamiento de condiciones de brindar respuestas oportunas a los cambios en las necesidades de los consumidores. De esta manera, se logra acceder a un ciclo de mejora continua que ubica a la empresa en una posición de privilegio respecto a sus competidoras.

Fuente: [www.haccpallianca.org](http://www.haccpallianca.org)

## Anexo 5

### Requisitos para obtener el Certificado de Origen

# Requisitos para obtener Certificados de Origen



## PASO 1

### REGISTRO EN EL ECUAPASS:

El primer paso que debe realizar el exportador para poder obtener un certificado de origen es registrarse en ECUAPASS como exportador a través del sitio web: <https://portal.aduana.gob.ec/>, en la opción "Solicitud de Uso".

(Para registrarse en Ecuapass deberá contar previamente con la firma digital o TOKEN)

## PASO 2

### GENERACIÓN DE LA DECLARACIÓN JURAMENTADA DE ORIGEN DJO:

Dentro de ECUAPASS, debe ingresar al menú "Ventanilla Única", opción "Elaboración de DJO". El usuario deberá generar la respectiva Declaración Juramentada de Origen del producto a exportar, requisito mínimo para la obtención de TODO Certificado de Origen. La DJO tiene como objetivo determinar de forma sistematizada, si el producto cumple con las normas de origen establecidas en cada uno de los Acuerdos, para beneficiarse de las preferencias arancelarias correspondientes. La DJO tiene una duración de 2 años.

## PASO 3

### GENERACIÓN DEL CERTIFICADO DE ORIGEN:

\* Si va a exportar a Estados Unidos de América, Unión Europea, Terceros Países, SGP o SGP+, la única entidad emisora es el MIPRO.

El exportador debe ingresar en ECUAPASS, menú "Ventanilla Única", opción "Elaboración de CO", completar el formulario en línea, para luego retirarlo físicamente en el MIPRO.

\* Si va a exportar a países de la CAN, ALADI O MERCOSUR, el Certificado de Origen puede ser emitido por las siguientes entidades habilitadas:

Cámara de Industrias y Producción, Cámara de Industrias de Guayaquil, Cámara de Industrias de Tungurahua, Cámara de Industrias de Manta, Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, Cámara de Comercio de Guayaquil, Cámara de Comercio de Machala, Cámara de Industrias de Cuenca, Cámara de Comercio de Huaquillas, Cámara de la Pequeña Industria del Carohi y FEDEXPOR.

El exportador deberá seguir el procedimiento de la entidad seleccionada, llenar el formulario y presentar documentación solicitada, para posteriormente retirar el certificado físico. (Próximamente las entidades habilitadas entrarán dentro ECUAPASS).

## NOTA

Este procedimiento se exceptúa para los productos de pesca, acuicultura e hidrocarburos, para cuales los entes emisores son la Subsecretaría de Pesca (MAGAP), Subsecretaría de Acuicultura (MAGAP) y Agencia de Regulación y Control Hidrocarbúrico del Ecuador - ARCH, respectivamente.



Ministerio de Industrias y Productividad -  
MIPRO (Matriz): Yánez Pinzón N26-12,  
entre Av. Colón y la Niña.  
Teléfono: (02) 3948760 ext. 2136,  
[www.mipro.gob.ec](http://www.mipro.gob.ec)

[www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

## Anexo 6

## Requisitos para Exportar Productos Orgánicos

# Requisitos para exportar Productos Orgánicos

## PASO 1

**SOLICITAR REGISTRO DE OPERADOR:** Agrocalidad lleva el registro de los siguientes operadores orgánicos:

Registro de Operador Orgánico (Productor)  
 Registro de Operador Orgánico (Procesadora, Comercializador)  
 Registro de Recolector Silvestre Registro de Inspector  
 Registro de Agencia Certificadora

## PASO 2

**APROBAR REGISTRO:** Agrocalidad aprueba o rechaza, según la información detallada en el formulario de registro. La aprobación se realiza en un plazo 30 días según la normativa vigente.

## PASO 3

**OBTENER CERTIFICACIÓN:** Este proceso involucra una inspección y aprobación del establecimiento (productor, procesador, comercializador) por parte de una de las 5 certificadoras autorizadas por Agrocalidad en el país:

<p>a) BCS ÖKO - GARANTIE CIA. LTDA.            Sitio Web: <a href="http://www.bosecuador.com">www.bosecuador.com</a></p> <p>Planta Central – Riobamba            Teléfono: 032910333 / 032910253            Correo electrónico: <a href="mailto:info@bosecuador.com">info@bosecuador.com</a></p> <p>Sucursal Machala            Teléfono: 072983870            Correo electrónico: <a href="mailto:isolano@bosecuador.com">isolano@bosecuador.com</a></p>	<p>c) CERTIFICADORA ECUATORIANA DE ESTÁNDARES CERES ECUADOR CIA. LTDA.            Sitio Web: <a href="http://www.ceresecuador-oert.com">www.ceresecuador-oert.com</a></p> <p>Centro de Operaciones – Guayaquil            Teléfono: 040045570 / 085080402            Correo electrónico: <a href="mailto:info@ceresecuador-oert.com">info@ceresecuador-oert.com</a></p> <p>Oficinas – Quito            Teléfono: 085080402            Correo electrónico: <a href="mailto:infoquito@ceresecuador-oert.com">infoquito@ceresecuador-oert.com</a></p>
<p>b) ECOCERT ECUADOR S. A.            Sitio Web: <a href="http://www.ecocertecuador.net">www.ecocertecuador.net</a></p> <p>Gerencia – Guayaquil            Teléfono: 042501253 / 083038887</p>	<p>e) CONTROL UNION PERU S.A.C.            Sitio Web: <a href="http://www.cuecuador.com">www.cuecuador.com</a></p> <p>Oficinas – Guayaquil            Teléfono: 042393399            Correo electrónico: <a href="mailto:ezapater@cuecuador.com">ezapater@cuecuador.com</a></p>
<p>d) ICEA, INSTITUTO PARA LA CERTIFICACIÓN Ética y Ambiental.            Sitio Web: <a href="http://www.icea.com.ec">www.icea.com.ec</a>            Oficinas – Quito            Teléfono: 02243-7248 Ext. 210            Correo electrónico: <a href="mailto:lopez.alexandra@icea.com.ec">lopez.alexandra@icea.com.ec</a></p>	<p>f) QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS) ECUADOR            Sitio Web: <a href="http://www.qsecuador.com">www.qsecuador.com</a></p> <p>Oficinas – Quito            Teléfono: 022450964            Correo electrónico: <a href="mailto:info@qsecuador.com">info@qsecuador.com</a></p>



Ministerio de Comercio Exterior



PRO ECUADOR  
INSTITUTO ECUATORIANO DE REGULACIÓN DE LA CALIDAD DEL AGRO



AGROCALIDAD  
AGENCIA ECUATORIANA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL AGRO

Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD  
 Eloy Alfaro y Amazonas, Quito,  
 022548823, 022567232, 022543319,  
[www.agrocalidad.gob.ec](http://www.agrocalidad.gob.ec)

**[www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)**

## **ANEXO 7**

### **CARACTERÍSTICAS Y ESPECIFICACIONES TECNICAS DE LAS CAMARAS FRIGORÍFICAS**

- **REQUERIMIENTOS:**

La cámara debe mantener la temperatura de congelación (-30°C a 25°C) y/o de refrigeración (0 °C a 2°C).

NOTA: La cámara frigorífica debe estar habilitada para funcionar selectivamente en las dos opciones .Por tanto debe disponer de los dispositivos de control eléctrico, manual y automático de manera que ha voluntad y criterios de los usuarios y de acuerdo a las necesidades puedan funcionar como cámara de congelación o refrigeración.

- **ESTRUCTURA DE LAS CAMARAS:**

Tipo modular con paneles desmontables.

- **AISLAMINENTO:**

Espuma de poliuretano ecológico de alta densidad ( 42 Kg./m3 mínimo).

- **DIMENSIONES EXTERNAS:**

La cámara de 3 metros de ancho, por 3, 45 metros de largo y 2,50 metros de alto, acorde a las medidas requeridas. El fabricante o proveedor debe confirmar medias externas previo a la presentación de sus ofertas.

- **MATERIAL DE PAREDES MODULARES:**

Pared interna y externa: Acero inoxidable o aluminio.

- **PUERTA:**

Dimensión; 1 x 2,10 metros con bisagras y cerrojo para trabajo pesado. Debe disponer de sistema de seguridad para abrir desde el interior de la cámara.

El marco de las puertas debe estar dotado del elemento anti condensante con sistema de control para diferentes niveles de calor.

- ILUMINACIÓN:

Tipo marino sellados de acuerdo a normas.

- PISO:

Metálico de acero inoxidable, superficie antideslizante.

- ELEMENTOS DE CONTROL:

Termómetro digital externo.

Termógrafo.

Sistema de alarma audiovisual.

- UNIDAD CONDENSANDORA;

-Completo por aire reforzado. Capacidad previsto por el fabricante.

-Compresor semihermético marca COPELAND, trifásico de 220v- 60HZ.

-Componentes complementarios: Sistema de descongelamiento.

-Reloj para descongelamiento de 2 a 4 períodos en 24 horas.

-Elemento térmico para la línea de desagüe.

Válvula solenoide, etc.

- UNIDAD CONDENSADORA Y EVAPORADORA ADICIONAL (EMERGENCIA).

La cámara de congelación y/o refrigeración solicitada será destinada a la conservación de pulpas de frutas por tanto debe garantizar alto nivel de calidad, eficiencia, y seguridad en sumo grado.

Por ello, la cámara frigorífica debe estar habilitada con dos unidades condensadoras y evaporadoras de la misma capacidad para funcionar totalmente independientes uno del otro. Ambos equipos tienen que estar instalados y conectados al sistema en el caso de presentarse fallas o problemas en el funcionamiento de alguno de los componentes, el equipo extra

entrará en funcionamiento como elemento de emergencia asegurando y garantizando de este modo, las temperaturas de conservación los productos almacenados.

El fabricante o proveedor debe asegurar en su propuesta tales requisitos indicando los dispositivos a utilizarse y los procedimientos técnicos a seguir.

- **INSTLACIÓN DE LAS UNIDADES ELECTROMECAÑICAS:**

Las unidades condensadoras serán instaladas en ambientes externos de la edificación. No se aceptarán cámaras frigoríficas con la unidad condensadora incorporada en la estructura modular.

El fabricante debe considerar la instalación remota de las unidades condensadoras a una distancia mínima de 15 metros.



## Anexo 8

### Plan Financiero Apalancado

#### Depreciación

Gasto Depreciación		ACTIVOS	
5%	\$ 1.924,50	Vehículos	\$ 38.490,00
33,33%	\$ 791,92	Equipo de computo	\$ 2.376,00
10%	\$ 14.230,00	Maquinaria	\$ 142.300,00
10%	\$ 130,21	Muebles y enseres	\$ 1.302,05
10%	\$ 1.000,00	Terreno	\$ 10.000,00
10%	\$ 7.000,00	Edificio	\$ 70.000,00
<b>Total Depreciación</b>	<b>\$ (25.076,63)</b>		<b>\$ 194.468,05</b>

#### Activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES									
	Valor	Años	Amortización Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Amortizado
Gastos de Constitución	\$ 13.402,28	5	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 13.402,28

#### Tabla de Amortización Plan Financiero Apalancado

TABLA DE AMORTIZACIÓN							
MESES	MONTO	INTERESES	CUOTA CAPITAL	PAGO	SALDO	GASTO INTERESES	PAGO CAPITAL
	\$				\$		
1	350.000,00	\$ 2.380,00	\$ 4.743,57	\$ 7.123,57	345.256,43		
	\$				\$		
2	345.256,43	\$ 2.347,74	\$ 4.775,83	\$ 7.123,57	340.480,61		
	\$				\$		
3	340.480,61	\$ 2.315,27	\$ 4.808,30	\$ 7.123,57	335.672,30		
	\$				\$		
4	335.672,30	\$ 2.282,57	\$ 4.841,00	\$ 7.123,57	330.831,31		
	\$				\$		
5	330.831,31	\$ 2.249,65	\$ 4.873,92	\$ 7.123,57	325.957,39		
	\$				\$		
6	325.957,39	\$ 2.216,51	\$ 4.907,06	\$ 7.123,57	321.050,33		
	\$				\$		
7	321.050,33	\$ 2.183,14	\$ 4.940,43	\$ 7.123,57	316.109,91		
	\$				\$		
8	316.109,91	\$ 2.149,55	\$ 4.974,02	\$ 7.123,57	311.135,88		
	\$				\$		
9	311.135,88	\$ 2.115,72	\$ 5.007,85	\$ 7.123,57	306.128,04		
	\$				\$		
10	306.128,04	\$ 2.081,67	\$ 5.041,90	\$ 7.123,57	301.086,14		
	\$				\$		
11	301.086,14	\$ 2.047,39	\$ 5.076,18	\$ 7.123,57	296.009,96		
	\$				\$		
12	296.009,96	\$ 2.012,87	\$ 5.110,70	\$ 7.123,57	290.899,26		
	\$				\$		
			<b>Año 1</b>			<b>\$ 26.382,08</b>	<b>\$ 59.100,74</b>
	\$				\$		
13	290.899,26	\$ 1.978,11	\$ 5.145,45	\$ 7.123,57	285.753,80		

	\$				\$
14	285.753,80	\$ 1.943,13	\$ 5.180,44	\$ 7.123,57	280.573,36
	\$				\$
15	280.573,36	\$ 1.907,90	\$ 5.215,67	\$ 7.123,57	275.357,69
	\$				\$
16	275.357,69	\$ 1.872,43	\$ 5.251,14	\$ 7.123,57	270.106,55
	\$				\$
17	270.106,55	\$ 1.836,72	\$ 5.286,84	\$ 7.123,57	264.819,71
	\$				\$
18	264.819,71	\$ 1.800,77	\$ 5.322,80	\$ 7.123,57	259.496,91
	\$				\$
19	259.496,91	\$ 1.764,58	\$ 5.358,99	\$ 7.123,57	254.137,92
	\$				\$
20	254.137,92	\$ 1.728,14	\$ 5.395,43	\$ 7.123,57	248.742,49
	\$				\$
21	248.742,49	\$ 1.691,45	\$ 5.432,12	\$ 7.123,57	243.310,37
	\$				\$
22	243.310,37	\$ 1.654,51	\$ 5.469,06	\$ 7.123,57	237.841,31
	\$				\$
23	237.841,31	\$ 1.617,32	\$ 5.506,25	\$ 7.123,57	232.335,06
	\$				\$
24	232.335,06	\$ 1.579,88	\$ 5.543,69	\$ 7.123,57	226.791,37
		<b>Año 2</b>			<b>\$ 21.374,95</b>
					<b>\$ 64.107,88</b>
	\$				\$
25	226.791,37	\$ 1.542,18	\$ 5.581,39	\$ 7.123,57	221.209,99
	\$				\$
26	221.209,99	\$ 1.504,23	\$ 5.619,34	\$ 7.123,57	215.590,65
	\$				\$
27	215.590,65	\$ 1.466,02	\$ 5.657,55	\$ 7.123,57	209.933,09
	\$				\$
28	209.933,09	\$ 1.427,55	\$ 5.696,02	\$ 7.123,57	204.237,07
	\$				\$
29	204.237,07	\$ 1.388,81	\$ 5.734,76	\$ 7.123,57	198.502,31
	\$				\$
30	198.502,31	\$ 1.349,82	\$ 5.773,75	\$ 7.123,57	192.728,56
	\$				\$
31	192.728,56	\$ 1.310,55	\$ 5.813,01	\$ 7.123,57	186.915,54
	\$				\$
32	186.915,54	\$ 1.271,03	\$ 5.852,54	\$ 7.123,57	181.063,00
	\$				\$
33	181.063,00	\$ 1.231,23	\$ 5.892,34	\$ 7.123,57	175.170,66
	\$				\$
34	175.170,66	\$ 1.191,16	\$ 5.932,41	\$ 7.123,57	169.238,25
	\$				\$
35	169.238,25	\$ 1.150,82	\$ 5.972,75	\$ 7.123,57	163.265,50
	\$				\$
36	163.265,50	\$ 1.110,21	\$ 6.013,36	\$ 7.123,57	157.252,14
		<b>Año 3</b>			<b>\$ 15.943,59</b>
					<b>\$ 69.539,24</b>
	\$				\$
37	157.252,14	\$ 1.069,31	\$ 6.054,25	\$ 7.123,57	151.197,88
	\$				\$
38	151.197,88	\$ 1.028,15	\$ 6.095,42	\$ 7.123,57	145.102,46
	\$				\$
39	145.102,46	\$ 986,70	\$ 6.136,87	\$ 7.123,57	138.965,59
	\$				\$
40	138.965,59	\$ 944,97	\$ 6.178,60	\$ 7.123,57	132.786,99
	\$				\$
41	132.786,99	\$ 902,95	\$ 6.220,62	\$ 7.123,57	126.566,37
	\$				\$
42	126.566,37	\$ 860,65	\$ 6.262,92	\$ 7.123,57	120.303,45
	\$				\$
43	120.303,45	\$ 818,06	\$ 6.305,51	\$ 7.123,57	113.997,94
	\$				\$
44	113.997,94	\$ 775,19	\$ 6.348,38	\$ 7.123,57	107.649,56
	\$				\$
45	107.649,56	\$ 732,02	\$ 6.391,55	\$ 7.123,57	101.258,01
	\$				\$
46	101.258,01	\$ 688,55	\$ 6.435,01	\$ 7.123,57	\$ 94.823,00
47	\$ 94.823,00	\$ 644,80	\$ 6.478,77	\$ 7.123,57	\$ 88.344,22
48	\$ 88.344,22	\$ 600,74	\$ 6.522,83	\$ 7.123,57	\$ 81.821,39
		<b>Año 4</b>			<b>\$ 10.052,08</b>
					<b>\$ 75.430,74</b>

49	\$ 81.821,39	\$ 556,39	\$ 6.567,18	\$ 7.123,57	\$ 75.254,21
50	\$ 75.254,21	\$ 511,73	\$ 6.611,84	\$ 7.123,57	\$ 68.642,37
51	\$ 68.642,37	\$ 466,77	\$ 6.656,80	\$ 7.123,57	\$ 61.985,57
52	\$ 61.985,57	\$ 421,50	\$ 6.702,07	\$ 7.123,57	\$ 55.283,50
53	\$ 55.283,50	\$ 375,93	\$ 6.747,64	\$ 7.123,57	\$ 48.535,86
54	\$ 48.535,86	\$ 330,04	\$ 6.793,53	\$ 7.123,57	\$ 41.742,34
55	\$ 41.742,34	\$ 283,85	\$ 6.839,72	\$ 7.123,57	\$ 34.902,61
56	\$ 34.902,61	\$ 237,34	\$ 6.886,23	\$ 7.123,57	\$ 28.016,38
57	\$ 28.016,38	\$ 190,51	\$ 6.933,06	\$ 7.123,57	\$ 21.083,33
58	\$ 21.083,33	\$ 143,37	\$ 6.980,20	\$ 7.123,57	\$ 14.103,12
59	\$ 14.103,12	\$ 95,90	\$ 7.027,67	\$ 7.123,57	\$ 7.075,46
60	\$ 7.075,46	\$ 48,11	\$ 7.075,46	\$ 7.123,57	\$ 0,00
			<b>Año 5</b>	<b>\$ 3.661,43</b>	<b>\$ 81.821,39</b>
			<b>\$</b>	<b>\$</b>	
			77.414,14	\$ 350.000,00	<b>427.414,14</b>
					<b>Pago total</b>
					\$ 350.000,00

## Margen Bruto y Operativo Escenario Optimista y Pesimista

<b>optimista 20%</b>						
	Ingresos	\$ 765.762,54	\$ 918.915,05	\$ 1.102.698,06	\$ 1.323.237,67	\$ 1.587.885,20
(-)	Costo de Venta	\$ 233.529,60	\$ 280.235,52	\$ 336.282,62	\$ 403.539,15	\$ 484.246,98
=	<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 532.232,94</b>	<b>\$ 638.679,53</b>	<b>\$ 766.415,43</b>	<b>\$ 919.698,52</b>	<b>\$ 1.103.638,22</b>
Gastos						
(-)	Administrativos	\$ 267.194,85	\$ 280.484,14	\$ 294.527,27	\$ 309.373,30	\$ 325.074,86
=	<b>Margen Operativo</b>	<b>\$ 265.038,08</b>	<b>\$ 358.195,39</b>	<b>\$ 471.888,17</b>	<b>\$ 610.325,22</b>	<b>\$ 778.563,36</b>
<b>pesimista 5%</b>						
	Ingresos	\$ 765.762,54	\$ 804.050,67	\$ 844.253,20	\$ 886.465,86	\$ 930.789,15
(-)	Costo de Venta	\$ 233.529,60	\$ 245.206,08	\$ 257.466,38	\$ 270.339,70	\$ 283.856,69
=	<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 532.232,94</b>	<b>\$ 558.844,59</b>	<b>\$ 586.786,81</b>	<b>\$ 616.126,16</b>	<b>\$ 646.932,46</b>
Gastos						
(-)	Administrativos	\$ 267.194,85	\$ 280.484,14	\$ 294.527,27	\$ 309.373,30	\$ 325.074,86
=	<b>Margen Operativo</b>	<b>\$ 265.038,08</b>	<b>\$ 278.360,45</b>	<b>\$ 292.259,55</b>	<b>\$ 306.752,86</b>	<b>\$ 321.857,60</b>

## Estado de Resultados Optimista y Pesimista

### ESCENARIO OPTIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1Ene/31Dic2015	1Ene/31Dic2016	1 Ene/31 Dic 2017	1 Ene/31 Dic 2018	1 Ene/31 Dic 2019
Ingresos	\$ 765.762,54	\$ 918.915,05	\$ 1.102.698,06	\$ 1.323.237,67	\$ 1.587.885,20
Costos de Venta	\$ 233.529,60	\$ 280.235,52	\$ 336.282,62	\$ 403.539,15	\$ 484.246,98
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 532.232,94</b>	<b>\$ 638.679,53</b>	<b>\$ 766.415,43</b>	<b>\$ 919.698,52</b>	<b>\$ 1.103.638,22</b>
Costos Administrativos	-\$ 267.194,85	-\$ 280.484,14	-\$ 294.527,27	-\$ 309.373,30	-\$ 325.074,86
Pago de Interés	-\$ 26.382,08	-\$ 21.374,95	-\$ 15.943,59	-\$ 10.052,08	-\$ 3.661,43
Amortizaciones	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46
Depreciación Inteligencia de mercados	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63
	\$ 0,00	-\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Margen Operativo</b>	<b>\$ 210.898,92</b>	<b>\$ 304.063,36</b>	<b>\$ 428.187,49</b>	<b>\$ 572.516,05</b>	<b>\$ 747.144,84</b>
15% trabajadores	\$ 31.634,84	\$ 45.609,50	\$ 64.228,12	\$ 85.877,41	\$ 112.071,73
<b>Utilidad Antes de Impuestos e Intereses</b>	<b>\$ 179.264,08</b>	<b>\$ 258.453,86</b>	<b>\$ 363.959,37</b>	<b>\$ 486.638,65</b>	<b>\$ 635.073,12</b>
25% impuesto a la renta	\$ 44.816,02	\$ 64.613,46	\$ 90.989,84	\$ 121.659,66	\$ 158.768,28
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 134.448,06</b>	<b>\$ 193.840,39</b>	<b>\$ 272.969,53</b>	<b>\$ 364.978,98</b>	<b>\$ 476.304,84</b>

### ESCENARIO PESIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1Ene/31Dic2015	1Ene/31Dic2016	1 Ene/31 Dic 2017	1 Ene/31 Dic 2018	1 Ene/31 Dic 2019
Ingresos	\$ 765.762,54	\$ 804.050,67	\$ 844.253,20	\$ 886.465,86	\$ 930.789,15
Costos de Venta	\$ 233.529,60	\$ 245.206,08	\$ 257.466,38	\$ 270.339,70	\$ 283.856,69
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 532.232,94</b>	<b>\$ 558.844,59</b>	<b>\$ 586.786,81</b>	<b>\$ 616.126,16</b>	<b>\$ 646.932,46</b>
Costos Administrativos	-\$ 267.194,85	-\$ 280.484,14	-\$ 294.527,27	-\$ 309.373,30	-\$ 325.074,86
Pago de Interés	-\$ 26.382,08	-\$ 21.374,95	-\$ 15.943,59	-\$ 10.052,08	-\$ 3.661,43
Amortizaciones	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46
Depreciación Inteligencia de mercados	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63
	\$ 0,00	-\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Margen Operativo</b>	<b>\$ 210.898,92</b>	<b>\$ 224.228,42</b>	<b>\$ 248.558,87</b>	<b>\$ 268.943,69</b>	<b>\$ 290.439,09</b>
15% trabajadores	\$ 31.634,84	\$ 33.634,26	\$ 37.283,83	\$ 40.341,55	\$ 43.565,86
<b>Utilidad Antes de Impuestos e Intereses</b>	<b>\$ 179.264,08</b>	<b>\$ 190.594,16</b>	<b>\$ 211.275,04</b>	<b>\$ 228.602,14</b>	<b>\$ 246.873,22</b>
25% impuesto a la renta	\$ 44.816,02	\$ 47.648,54	\$ 52.818,76	\$ 57.150,53	\$ 61.718,31
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 134.448,06</b>	<b>\$ 142.945,62</b>	<b>\$ 158.456,28</b>	<b>\$ 171.451,60</b>	<b>\$ 185.154,92</b>

## Balance General Optimista y pesimista

<b>BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO APALANCADO OPTIMISTA</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>1 Ene -31 Dic</b>	<b>1 Ene -31 Dic</b>	<b>1 Ene -31 Dic</b>	<b>1 Ene -31 Dic</b>	<b>1 Ene -31 Dic</b>
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activos Circulantes</b>	<b>\$ 527.776,68</b>	<b>\$ 569.767,05</b>	<b>\$ 635.404,05</b>	<b>\$ 719.239,29</b>	<b>\$ 829.451,58</b>
- Efectivo	\$ 440.099,67	\$ 464.554,64	\$ 509.149,15	\$ 567.733,41	\$ 647.644,53
Cuentas Por Cobrar	\$ 64.324,05	\$ 77.188,86	\$ 92.626,64	\$ 111.151,96	\$ 133.382,36
Inventario	\$ 23.352,96	\$ 28.023,55	\$ 33.628,26	\$ 40.353,91	\$ 48.424,70
<b>Activos Fijos</b>	<b>\$ 239.391,42</b>	<b>\$ 239.391,42</b>	<b>\$ 239.391,42</b>	<b>\$ 239.391,42</b>	<b>\$ 239.391,42</b>
- Vehiculos	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00
Maquinaria	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00
Muebles y enseres	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05
Terreno	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Edificio	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
Equipos de Computación	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00
Depreciación Acumulada	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63
<b>Activos Intangibles</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Gastos Constitución Amortización	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46
Acumulada	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 767.168,11</b>	<b>\$ 809.158,48</b>	<b>\$ 874.795,48</b>	<b>\$ 958.630,72</b>	<b>1.068.843,00</b>
<b>Pasivos Circulantes</b>	<b>\$ 524.428,86</b>	<b>\$ 507.026,89</b>	<b>\$ 493.534,76</b>	<b>\$ 485.360,54</b>	<b>\$ 484.246,98</b>
Cuentas por pagar (corto plazo)	\$ 233.529,60	\$ 280.235,52	\$ 336.282,62	\$ 403.539,15	\$ 484.246,98
Deuda a largo plazo	\$ 290.899,26	\$ 226.791,37	\$ 157.252,14	\$ 81.821,39	\$ 0,00
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 242.739,25</b>	<b>\$ 302.131,58</b>	<b>\$ 381.260,71</b>	<b>\$ 473.270,17</b>	<b>\$ 584.596,03</b>
o Capital Social	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19
Utilidades retenidas	\$ 134.448,06	\$ 193.840,39	\$ 272.969,53	\$ 364.978,98	\$ 476.304,84
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 767.168,11</b>	<b>\$ 809.158,48</b>	<b>\$ 874.795,48</b>	<b>\$ 958.630,72</b>	<b>1.068.843,00</b>

<b>BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO APALANCADO PESIMISTA</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>1 Ene -31 Dic</b>	<b>1 Ene -31 Dic</b>	<b>1 Ene -31 Dic</b>	<b>1 Ene -31 Dic</b>	<b>1 Ene -31 Dic</b>
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activos Circulantes</b>	<b>\$ 527.776,68</b>	<b>\$ 483.842,84</b>	<b>\$ 442.074,57</b>	<b>\$ 392.512,47</b>	<b>\$ 337.911,37</b>
- Efectivo	\$ 440.099,67	\$ 391.781,97	\$ 345.410,66	\$ 291.015,36	\$ 231.339,41
Cuentas Por Cobrar	\$ 64.324,05	\$ 67.540,26	\$ 70.917,27	\$ 74.463,13	\$ 78.186,29
Inventario	\$ 23.352,96	\$ 24.520,61	\$ 25.746,64	\$ 27.033,97	\$ 28.385,67
<b>Activos Fijos</b>	<b>\$ 239.391,42</b>	<b>\$ 239.391,42</b>	<b>\$ 239.391,42</b>	<b>\$ 239.391,42</b>	<b>\$ 239.391,42</b>
- Vehículos	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00
Maquinaria	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00
Muebles y enseres	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05
Terreno	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Edificio	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
Equipos de Computación	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00
Depreciación Acumulada	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63	-\$ 25.076,63
<b>Activos Intangibles</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Gastos Constitución Amortización Acumulada	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46	\$ 2.680,46
-	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46	-\$ 2.680,46
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 767.168,11</b>	<b>\$ 723.234,26</b>	<b>\$ 681.465,99</b>	<b>\$ 631.903,89</b>	<b>\$ 577.302,79</b>
<b>Pasivos Circulantes</b>	<b>\$ 524.428,86</b>	<b>\$ 471.997,45</b>	<b>\$ 414.718,52</b>	<b>\$ 352.161,10</b>	<b>\$ 283.856,69</b>
Cuentas por pagar (corto plazo)	\$ 233.529,60	\$ 245.206,08	\$ 257.466,38	\$ 270.339,70	\$ 283.856,69
Deuda a largo plazo	\$ 290.899,26	\$ 226.791,37	\$ 157.252,14	\$ 81.821,39	\$ 0,00
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 242.739,25</b>	<b>\$ 251.236,81</b>	<b>\$ 266.747,47</b>	<b>\$ 279.742,79</b>	<b>\$ 293.446,11</b>
o Capital Social	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19	\$ 108.291,19
Utilidades retenidas	\$ 134.448,06	\$ 142.945,62	\$ 158.456,28	\$ 171.451,60	\$ 185.154,92
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 767.168,11</b>	<b>\$ 723.234,26</b>	<b>\$ 681.465,99</b>	<b>\$ 631.903,89</b>	<b>\$ 577.302,79</b>

## ANEXO 9

## PLAN FINANCIERO NO APALANCADO

## Inversión Inicial

Inversión Inicial	
	Valor
Gastos de Constitución	\$ 13.316,80
Terreno y adecuación	\$ 82.550,00
Maquinaria	\$ 142.300,00
Equipos de Computación	\$ 2.376,00
Muebles y Enseres	\$ 1.302,05
Herramientas	\$ 1.379,48
Vehículos	\$ 38.490,00
Inventario Inicial	\$ 36.801,98
Muestras del producto	\$ 2.880,00
Muestras para el importador	\$ 55,20
Transporte de muestras	\$ 700,00
Capital de Trabajo	\$ 107.559,93
<b>Total</b>	<b>\$ 429.711,43</b>

## Ingresos Escenario Optimista, Normal y Pesimista.

ESCENARIO OPTIMISTA 20%					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mora</b>					
<b>Cantidad/Unidades</b>	119328	143194	171832	206199	247439
<b>Precio Pulpa Mora 15 onzas</b>	\$ 3,35	\$ 3,35	\$ 3,35	\$ 3,35	\$ 3,35
<b>Sub Total</b>	\$ 399.803,86	\$ 479.764,63	\$ 575.717,55	\$ 690.861,06	\$ 829.033,27
<b>Cantidad/unidades</b>	119328	143194	171832	206199	247439
<b>Precio Pulpa Mora 8 onzas</b>	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 2,35
<b>Sub Total</b>	\$ 280.475,86	\$ 336.571,03	\$ 403.885,23	\$ 484.662,28	\$ 581.594,73
<b>Total Mora y Babaco</b>	\$ 680.279,71	\$ 816.335,65	\$ 979.602,78	\$ 1.175.523,34	\$ 1.410.628,01

ESCENARIO NORMAL 8%					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mora</b>					
<b>Cantidad/Unidades</b>	119328	128874	139184	150319	162344
<b>Precio Pulpa Mora 15 onzas</b>	\$ 3,35	\$ 3,35	\$ 3,35	\$ 3,35	\$ 3,35
<b>Sub Total</b>	\$ 399.803,86	\$ 431.788,16	\$ 466.331,22	\$ 503.637,71	\$ 543.928,73
<b>Cantidad/unidades</b>	119328	128874	139184	150319	162344
<b>Precio Pulpa Mora 8 onzas</b>	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 2,35
<b>Sub Total</b>	\$ 280.475,86	\$ 302.913,92	\$ 327.147,04	\$ 353.318,80	\$ 381.584,30
<b>Total Mora y Babaco</b>	\$ 680.279,71	\$ 734.702,09	\$ 793.478,25	\$ 856.956,51	\$ 925.513,04

ESCENARIO PESIMISTA 5%					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mora</b>					
<b>Cantidad/Unidades</b>	119328	125294	131559	138137	145044
<b>Precio Pulpa Mora 15 onzas</b>	\$ 3,35	\$ 3,35	\$ 3,35	\$ 3,35	\$ 3,35
<b>Sub Total</b>	\$ 399.803,86	\$ 419.794,05	\$ 440.783,75	\$ 462.822,94	\$ 485.964,08
<b>Cantidad/unidades</b>	119328	125294	131559	138137	145044
<b>Precio Pulpa Mora 8 onzas</b>	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 2,35
<b>Sub Total</b>	\$ 280.475,86	\$ 294.499,65	\$ 309.224,63	\$ 324.685,86	\$ 340.920,15
<b>Total Mora y Babaco</b>	\$ 680.279,71	\$ 714.293,70	\$ 750.008,38	\$ 787.508,80	\$ 826.884,24



## Costos Fijos

COSTOS FIJOS						
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo	\$ 9.837,48	\$ 118.049,70	\$ 122.748,08	\$ 127.633,45	\$ 132.713,26	\$ 137.995,25
IESS aporte patronal	\$ 65,97	\$ 791,65	\$ 823,16	\$ 855,92	\$ 889,98	\$ 925,41
Servicios Básicos	\$ 301,98	\$ 3.623,76	\$ 3.767,99	\$ 3.917,95	\$ 4.073,89	\$ 4.236,03
Combustible (diesel)	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 499,10	\$ 518,97	\$ 539,62	\$ 561,10
Transporte	\$ 4.800,00	\$ 57.600,00	\$ 59.892,48	\$ 62.276,20	\$ 64.754,79	\$ 67.332,03
Publicidad	\$ 547,08	\$ 6.565,00	\$ 6.826,29	\$ 7.097,97	\$ 7.380,47	\$ 7.674,22
Servicios de Seguridad	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.991,04	\$ 5.189,68	\$ 5.396,23	\$ 5.611,00
Servicios de limpieza	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.991,04	\$ 5.189,68	\$ 5.396,23	\$ 5.611,00
Mantenimiento de maquinaria	-	\$ 11.384,00	\$ 11.837,08	\$ 12.308,20	\$ 12.798,07	\$ 13.307,43
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 208.094,11</b>	<b>\$ 216.376,26</b>	<b>\$ 224.988,03</b>	<b>\$ 233.942,55</b>	<b>\$ 243.253,47</b>

## Costos Variables Escenario Normal, Optimista y Pesimista.

COSTOS VARIABLES ESCENARIO NORMAL 8%							
	Precio Unitario	Costo Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Mora	\$ 1,25	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00	\$ 129.600,00	\$ 139.968,00	\$ 151.165,44	\$ 163.258,68
Etiquetas	\$ 0,10	\$ 1.988,80	\$ 23.865,60	\$ 25.774,85	\$ 27.836,84	\$ 30.063,78	\$ 32.468,89
Empaque	\$ 0,05	\$ 994,40	\$ 11.932,80	\$ 12.887,42	\$ 13.918,42	\$ 15.031,89	\$ 16.234,44
Suministros varios	\$ 0,20	\$ 3.977,60	\$ 47.731,20	\$ 51.549,70	\$ 55.673,67	\$ 60.127,57	\$ 64.937,77
Incentivo Importadores		\$ 2.500,00	\$ 30.000,00	\$ 32.400,00	\$ 34.992,00	\$ 37.791,36	\$ 40.814,67
<b>Total</b>			<b>\$ 233.529,60</b>	<b>\$ 252.211,97</b>	<b>\$ 272.388,93</b>	<b>\$ 294.180,04</b>	<b>\$ 317.714,44</b>

COSTOS VARIABLES ESCENARIO OPTIMISTA 20%							
	Precio Unitario	Costo Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Mora	\$ 1,25	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00	\$ 144.000,00	\$ 172.800,00	\$ 207.360,00	\$ 248.832,00
Etiquetas	\$ 0,10	\$ 1.988,80	\$ 23.865,60	\$ 28.638,72	\$ 34.366,46	\$ 41.239,76	\$ 49.487,71
Empaque	\$ 0,05	\$ 994,40	\$ 11.932,80	\$ 14.319,36	\$ 17.183,23	\$ 20.619,88	\$ 24.743,85
Suministros varios	\$ 0,20	\$ 3.977,60	\$ 47.731,20	\$ 57.277,44	\$ 68.732,93	\$ 82.479,51	\$ 98.975,42
Incentivo Importadores		\$ 2.500,00	\$ 30.000,00	\$ 36.000,00	\$ 43.200,00	\$ 51.840,00	\$ 62.208,00
<b>Total</b>			<b>\$ 233.529,60</b>	<b>\$ 280.235,52</b>	<b>\$ 336.282,62</b>	<b>\$ 403.539,15</b>	<b>\$ 484.246,98</b>

COSTOS VARIABLES ESCENARIO PESIMISTA 5%							
	Precio Unitario	Costo Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Mora	\$ 1,25	10.000,00	120.000,00	126.000,00	132.300,00	138.915,00	145.860,75
Etiquetas	\$ 0,10	1.988,80	23.865,60	25.058,88	26.311,82	27.627,42	29.008,79
Empaque	\$ 0,05	994,40	11.932,80	12.529,44	13.155,91	13.813,71	14.504,39
Suministros varios	\$ 0,20	3.977,60	47.731,20	50.117,76	52.623,65	55.254,83	58.017,57
Incentivo importadores		\$ 2.500,00	\$ 30.000,00	\$ 31.500,00	\$ 33.075,00	\$ 34.728,75	\$ 36.465,19
<b>Total</b>			\$ 233.529,60	\$ 245.206,08	\$ 257.466,38	\$ 270.339,70	\$ 283.856,69

### Margen Bruto y Operativo Escenarios Normal, Optimista y Pesimista

#### Normal 8%

Ingresos	\$	\$	\$	\$	\$
(-)	\$	\$	\$	\$	\$
) Costo de Venta	233.529,60	252.211,97	272.388,93	294.180,04	317.714,44
= <b>Margen Bruto</b>	<b>446.750,11</b>	<b>482.490,12</b>	<b>521.089,33</b>	<b>562.776,47</b>	<b>607.798,59</b>
(-)	\$	\$	\$	\$	\$
) Gastos Administrativos	208.094,11	216.376,26	224.988,03	233.942,55	243.253,47
= <b>Margen Operativo</b>	<b>238.656,00</b>	<b>266.113,86</b>	<b>296.101,30</b>	<b>328.833,92</b>	<b>364.545,12</b>

#### optimista 20%

Ingresos	\$	\$	\$	\$	\$
(-)	\$	\$	\$	\$	\$
) Costo de Venta	233.529,60	280.235,52	336.282,62	403.539,15	484.246,98
= <b>Margen Bruto</b>	<b>446.750,11</b>	<b>536.100,13</b>	<b>643.320,16</b>	<b>771.984,19</b>	<b>926.381,03</b>
(-)	\$	\$	\$	\$	\$
) Gastos Administrativos	208.094,11	216.376,26	224.988,03	233.942,55	243.253,47
= <b>Margen Operativo</b>	<b>238.656,00</b>	<b>319.723,88</b>	<b>418.332,13</b>	<b>538.041,64</b>	<b>683.127,56</b>

#### pesimista 5%

Ingresos	\$	\$	\$	\$	\$
(-)	\$	\$	\$	\$	\$
) Costo de Venta	233.529,60	245.206,08	257.466,38	270.339,70	283.856,69
= <b>Margen Bruto</b>	<b>446.750,11</b>	<b>469.087,62</b>	<b>492.542,00</b>	<b>517.169,10</b>	<b>543.027,55</b>
(-)	\$	\$	\$	\$	\$
) Gastos Administrativos	208.094,11	216.376,26	224.988,03	233.942,55	243.253,47
= <b>Margen Operativo</b>	<b>238.656,00</b>	<b>252.711,36</b>	<b>267.553,97</b>	<b>283.226,54</b>	<b>299.774,08</b>



## Estado de Resultados Optimista, Normal y Pesimistas

ESCENARIO OPTIMISTA					
ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1Ene/31Dic2015	1Ene/31Dic2016	1 Ene/31 Dic 2017	1 Ene/31 Dic 2018	1 Ene/31 Dic 2019
Ingresos	\$ 680.279,71	\$ 816.335,65	\$ 979.602,78	\$ 1.175.523,34	\$ 1.410.628,01
Costos de Venta	\$ 233.529,60	\$ 280.235,52	\$ 336.282,62	\$ 403.539,15	\$ 484.246,98
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 446.750,11</b>	<b>\$ 536.100,13</b>	<b>\$ 643.320,16</b>	<b>\$ 771.984,19</b>	<b>\$ 926.381,03</b>
Costos Administrativos	\$ (208.094,11)	\$ (216.376,26)	\$ (224.988,03)	\$ (233.942,55)	\$ (243.253,47)
Amortizaciones	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)
Depreciación	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)
Inteligencia de mercados	\$ -	\$ (5.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Margen Operativo</b>	<b>\$ 210.916,01</b>	<b>\$ 286.983,89</b>	<b>\$ 390.592,14</b>	<b>\$ 510.301,65</b>	<b>\$ 655.387,58</b>
15% trabajadores	\$ 31.637,40	\$ 43.047,58	\$ 58.588,82	\$ 76.545,25	\$ 98.308,14
<b>Utilidad Antes de Impuestos e Intereses</b>	<b>\$ 179.278,61</b>	<b>\$ 243.936,31</b>	<b>\$ 332.003,32</b>	<b>\$ 433.756,40</b>	<b>\$ 557.079,44</b>
25% impuesto a la renta	\$ 44.819,65	\$ 60.984,08	\$ 83.000,83	\$ 108.439,10	\$ 139.269,86
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 134.458,96</b>	<b>\$ 182.952,23</b>	<b>\$ 249.002,49</b>	<b>\$ 325.317,30</b>	<b>\$ 417.809,58</b>

## ESCENARIO NORMAL

ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1Ene/31Dic2015	1Ene/31Dic2016	1 Ene/31 Dic 2017	1 Ene/31 Dic 2018	1 Ene/31 Dic 2019
Ingresos	\$ 680.279,71	\$ 734.702,09	\$ 793.478,25	\$ 856.956,51	\$ 925.513,04
Costos de Venta	\$ 233.529,60	\$ 252.211,97	\$ 272.388,93	\$ 294.180,04	\$ 317.714,44
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 446.750,11</b>	<b>\$ 482.490,12</b>	<b>\$ 521.089,33</b>	<b>\$ 562.776,47</b>	<b>\$ 607.798,59</b>
Costos Administrativos	\$ (208.094,11)	\$ (216.376,26)	\$ (224.988,03)	\$ (233.942,55)	\$ (243.253,47)
Amortizaciones	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)
Depreciación	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)
Inteligencia de mercados	\$ -	\$ (5.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Margen Operativo</b>	<b>\$ 210.916,01</b>	<b>\$ 233.373,88</b>	<b>\$ 268.361,31</b>	<b>\$ 301.093,94</b>	<b>\$ 336.805,14</b>
15% trabajadores	\$ 31.637,40	\$ 35.006,08	\$ 40.254,20	\$ 45.164,09	\$ 50.520,77
<b>Utilidad Antes de Impuestos e Intereses</b>	<b>\$ 179.278,61</b>	<b>\$ 198.367,80</b>	<b>\$ 228.107,12</b>	<b>\$ 255.929,84</b>	<b>\$ 286.284,37</b>
25% impuesto a la renta	\$ 44.819,65	\$ 49.591,95	\$ 57.026,78	\$ 63.982,46	\$ 71.571,09
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 134.458,96</b>	<b>\$ 148.775,85</b>	<b>\$ 171.080,34</b>	<b>\$ 191.947,38</b>	<b>\$ 214.713,28</b>

## ESCENARIO PESIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1Ene/31Dic2015	1Ene/31Dic2016	1 Ene/31 Dic 2017	1 Ene/31 Dic 2018	1 Ene/31 Dic 2019
Ingresos	\$ 680.279,71	\$ 714.293,70	\$ 750.008,38	\$ 787.508,80	\$ 826.884,24
Costos de Venta	\$ 233.529,60	\$ 245.206,08	\$ 257.466,38	\$ 270.339,70	\$ 283.856,69
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 446.750,11</b>	<b>\$ 469.087,62</b>	<b>\$ 492.542,00</b>	<b>\$ 517.169,10</b>	<b>\$ 543.027,55</b>
Costos Administrativos	\$ (208.094,11)	\$ (216.376,26)	\$ (224.988,03)	\$ (233.942,55)	\$ (243.253,47)
Amortizaciones	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)
Depreciación	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)
Inteligencia de mercados	\$ -	\$ (5.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Margen Operativo</b>	<b>\$ 210.916,01</b>	<b>\$ 219.971,37</b>	<b>\$ 239.813,98</b>	<b>\$ 255.486,56</b>	<b>\$ 272.034,10</b>
15% trabajadores	\$ 31.637,40	\$ 32.995,71	\$ 35.972,10	\$ 38.322,98	\$ 40.805,11
<b>Utilidad Antes de Impuestos e Intereses</b>	<b>\$ 179.278,61</b>	<b>\$ 186.975,67</b>	<b>\$ 203.841,88</b>	<b>\$ 217.163,57</b>	<b>\$ 231.228,98</b>
25% impuesto a la renta	\$ 44.819,65	\$ 46.743,92	\$ 50.960,47	\$ 54.290,89	\$ 57.807,25
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 134.458,96</b>	<b>\$ 140.231,75</b>	<b>\$ 152.881,41</b>	<b>\$ 162.872,68</b>	<b>\$ 173.421,74</b>

## Balance General Escenarios Normal, Optimista y Pesimista

<b>BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO NO APALANCADO NORMAL</b>					
	Año 1 1 Ene -31 Dic 2015	Año 2 1 Ene -31 Dic 2016	Año 3 1 Ene -31 Dic 2017	Año 4 1 Ene -31 Dic 2018	Año 5 1 Ene -31 Dic 2019
<b>Activos Circulantes</b>	<u>\$ 558.308,57</u>	<u>\$ 591.307,82</u>	<u>\$ 633.789,27</u>	<u>\$ 676.447,43</u>	<u>\$ 722.747,72</u>
-					
Efectivo	\$ 477.812,11	\$ 504.371,65	\$ 539.898,20	\$ 575.045,08	\$ 613.233,19
Cuentas Por Cobrar	\$ 57.143,50	\$ 61.714,98	\$ 66.652,17	\$ 71.984,35	\$ 77.743,09
Inventario	\$ 23.352,96	\$ 25.221,20	\$ 27.238,89	\$ 29.418,00	\$ 31.771,44
<b>Activos Fijos</b>	<u>\$ 239.391,42</u>	<u>\$ 239.391,42</u>	<u>\$ 239.391,42</u>	<u>\$ 239.391,42</u>	<u>\$ 239.391,42</u>
-					
Vehículos	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00
Maquinaria	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00
Muebles y enseres	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05
Terreno	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Edificio	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
Equipos de Computación	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00
Depreciación Acumulada	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)
<b>Activos Intangibles</b>	-	-	-	-	-
-					
Gastos Constitución Amortización Acumulada	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36
Amortización Acumulada	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)
<b>Total Activos</b>	<u>\$ 797.699,99</u>	<u>\$ 830.699,25</u>	<u>\$ 873.180,69</u>	<u>\$ 915.838,85</u>	<u>\$ 962.139,15</u>
<b>Pasivos Circulantes</b>	<u>\$ 233.529,60</u>	<u>\$ 252.211,97</u>	<u>\$ 272.388,93</u>	<u>\$ 294.180,04</u>	<u>\$ 317.714,44</u>
-					
Cuentas por pagar (corto plazo)	\$ 233.529,60	\$ 252.211,97	\$ 272.388,93	\$ 294.180,04	\$ 317.714,44
<b>Patrimonio</b>	<u>\$ 564.170,39</u>	<u>\$ 578.487,28</u>	<u>\$ 600.791,77</u>	<u>\$ 621.658,81</u>	<u>\$ 644.424,71</u>
-					
Capital Social	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43
Utilidades retenidas	\$ 134.458,96	\$ 148.775,85	\$ 171.080,34	\$ 191.947,38	\$ 214.713,28
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<u>\$ 797.699,99</u>	<u>\$ 830.699,25</u>	<u>\$ 873.180,69</u>	<u>\$ 915.838,85</u>	<u>\$ 962.139,15</u>

<b>BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO NO APALANCADO OPTIMISTA.</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1 Ene -31 Dic	1 Ene -31 Dic	1 Ene -31 Dic	1 Ene -31 Dic	1 Ene -31 Dic
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Activos Circulantes</b>	<u>\$ 558.308,57</u>	<u>\$ 653.507,76</u>	<u>\$ 775.605,12</u>	<u>\$ 919.176,46</u>	<u>\$ 1.092.376,56</u>
-					
Efectivo	\$ 477.812,11	\$ 556.912,01	\$ 659.690,22	\$ 780.078,58	\$ 925.459,11
Cuentas Por Cobrar	\$ 57.143,50	\$ 68.572,19	\$ 82.286,63	\$ 98.743,96	\$ 118.492,75
Inventario	\$ 23.352,96	\$ 28.023,55	\$ 33.628,26	\$ 40.353,91	\$ 48.424,70
<b>Activos Fijos</b>	<u>\$ 239.391,42</u>	<u>\$ 239.391,42</u>	<u>\$ 239.391,42</u>	<u>\$ 239.391,42</u>	<u>\$ 239.391,42</u>
-					
Vehículos	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00
Maquinaria	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00
Muebles y enseres	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05
Terreno	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Edificio	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
Equipos de Computación	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00
Depreciación Acumulada	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)
<b>Activos Intangibles</b>	-	-	-	-	-
Gastos Constitución Amortización Acumulada	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36
Acumulada	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)
<b>Total Activos</b>	<u>\$ 797.699,99</u>	<u>\$ 892.899,18</u>	<u>\$ 1.014.996,55</u>	<u>\$ 1.158.567,88</u>	<u>\$ 1.331.767,99</u>
<b>Pasivos Circulantes</b>	<u>\$ 233.529,60</u>	<u>\$ 280.235,52</u>	<u>\$ 336.282,62</u>	<u>\$ 403.539,15</u>	<u>\$ 484.246,98</u>
Cuentas por pagar (corto plazo)	\$ 233.529,60	\$ 280.235,52	\$ 336.282,62	\$ 403.539,15	\$ 484.246,98
<b>Patrimonio</b>	<u>\$ 564.170,39</u>	<u>\$ 612.663,66</u>	<u>\$ 678.713,92</u>	<u>\$ 755.028,73</u>	<u>\$ 847.521,01</u>
Capital Social	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43
Utilidades retenidas	\$ 134.458,96	\$ 182.952,23	\$ 249.002,49	\$ 325.317,30	\$ 417.809,58
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<u>\$ 797.699,99</u>	<u>\$ 892.899,18</u>	<u>\$ 1.014.996,55</u>	<u>\$ 1.158.567,88</u>	<u>\$ 1.331.767,99</u>

<b>BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO NO APALANCADO PESIMISTA</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1 Ene -31 Dic	1 Ene -31 Dic	1 Ene -31 Dic	1 Ene -31 Dic	1 Ene -31 Dic
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Activos Circulantes</b>	<u>\$ 558.308,57</u>	<u>\$ 575.757,84</u>	<u>\$ 600.667,80</u>	<u>\$ 623.532,39</u>	<u>\$ 647.598,43</u>
-					
Efectivo	\$ 477.812,11	\$ 491.236,56	\$ 511.920,46	\$ 530.347,68	\$ 549.754,49
Cuentas Por Cobrar	\$ 57.143,50	\$ 60.000,67	\$ 63.000,70	\$ 66.150,74	\$ 69.458,28
Inventario	\$ 23.352,96	\$ 24.520,61	\$ 25.746,64	\$ 27.033,97	\$ 28.385,67
<b>Activos Fijos</b>	<u>\$ 239.391,42</u>	<u>\$ 239.391,42</u>	<u>\$ 239.391,42</u>	<u>\$ 239.391,42</u>	<u>\$ 239.391,42</u>
-					
Vehículos	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00	\$ 38.490,00
Maquinaria	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00	\$ 142.300,00
Muebles y enseres	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05	\$ 1.302,05
Terreno	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Edificio	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
Equipos de Computación	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00	\$ 2.376,00
Depreciación Acumulada	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)	\$ (25.076,63)
<b>Activos Intangibles</b>	-	-	-	-	-
Gastos Constitución Amortización Acumulada	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36
Amortización Acumulada	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)	\$ (2.663,36)
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 797.699,99</b>	<b>\$ 815.149,26</b>	<b>\$ 840.059,23</b>	<b>\$ 862.923,81</b>	<b>\$ 886.989,86</b>
<b>Pasivos Circulantes</b>	<u>\$ 233.529,60</u>	<u>\$ 245.206,08</u>	<u>\$ 257.466,38</u>	<u>\$ 270.339,70</u>	<u>\$ 283.856,69</u>
Cuentas por pagar (corto plazo)	\$ 233.529,60	\$ 245.206,08	\$ 257.466,38	\$ 270.339,70	\$ 283.856,69
<b>Patrimonio</b>	<u>\$ 564.170,39</u>	<u>\$ 569.943,18</u>	<u>\$ 582.592,84</u>	<u>\$ 592.584,11</u>	<u>\$ 603.133,17</u>
Capital Social	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43
Utilidades retenidas	\$ 134.458,96	\$ 140.231,75	\$ 152.881,41	\$ 162.872,68	\$ 173.421,74
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 797.699,99</b>	<b>\$ 815.149,26</b>	<b>\$ 840.059,23</b>	<b>\$ 862.923,81</b>	<b>\$ 886.989,86</b>



## Estado de Flujo de Efectivo Escenarios Normal, Optimista y Pesimista

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO NO APALANCADO NORMAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
Utilidad antes de impuestos e intereses		\$ 131.092,13	\$ 146.326,40	\$ 171.902,41	\$ 195.228,76	\$ 220.727,20
Depreciación		\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63
Amortización		\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Inversión Inicial	\$ (429.711,43)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
cobro por venta e bienes de uso		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 47.878,28
Recuperación del capital de trabajo						\$ 107.559,93
<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>\$ (429.711,43)</b>	<b>\$ 158.832,12</b>	<b>\$ 174.066,38</b>	<b>\$ 199.642,39</b>	<b>\$ 222.968,74</b>	<b>\$ 296.345,47</b>
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
aportes en efectivo de los socios		\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43
Impuestos		\$ (32.773,03)	\$ (36.581,60)	\$ (42.975,60)	\$ (48.807,19)	\$ (55.181,80)
<b>Aumento o disminución del flujo de efectivo de financiación</b>		<b>\$ 396.938,40</b>	<b>\$ 393.129,83</b>	<b>\$ 386.735,83</b>	<b>\$ 380.904,24</b>	<b>\$ 374.529,63</b>
<b>Flujo de Efectivo Inversionista</b>	<b>\$ (429.711,43)</b>	<b>\$ 555.770,52</b>	<b>\$ 567.196,21</b>	<b>\$ 586.378,22</b>	<b>\$ 603.872,98</b>	<b>\$ 670.875,10</b>

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO NO APALANCADO OPTIMISTA</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
Utilidad antes de impuestos e intereses		\$ 131.092,13	\$ 186.112,53	\$ 262.614,79	\$ 350.490,17	\$ 457.159,96
DEPRECIACIÓN		\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63
Amortización		\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Inversión Inicial	\$ (429.711,43)					
cobro por venta de bienes de uso						\$ 47.878,28
Recuperación del capital de trabajo						\$ 107.559,93
<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>\$ (429.711,43)</b>	<b>\$ 158.832,12</b>	<b>\$ 213.852,52</b>	<b>\$ 290.354,78</b>	<b>\$ 378.230,15</b>	<b>\$ 640.338,15</b>
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
aportes en efectivo de los socios		\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43
Impuestos		\$ (32.773,03)	\$ (46.528,13)	\$ (65.653,70)	\$ (87.622,54)	\$ (114.289,99)
<b>Aumento o disminución del flujo de efectivo de financiación</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 396.938,40</b>	<b>\$ 383.183,30</b>	<b>\$ 364.057,73</b>	<b>\$ 342.088,89</b>	<b>\$ 315.421,44</b>
<b>SALDO DE EFECTIVO</b>	<b>\$ (429.711,43)</b>	<b>\$ 555.770,52</b>	<b>\$ 597.035,81</b>	<b>\$ 654.412,51</b>	<b>\$ 720.319,04</b>	<b>\$ 955.759,59</b>

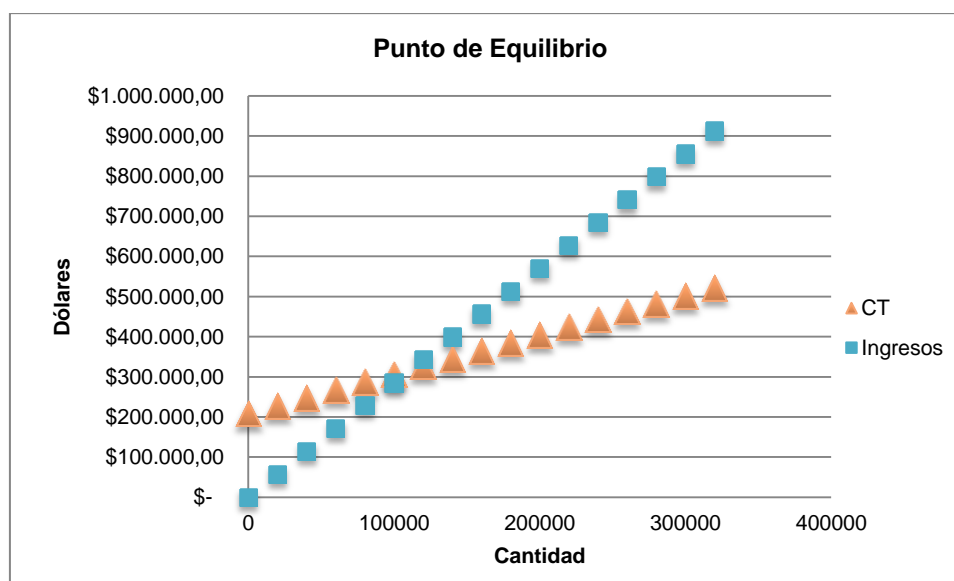
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO NO APALANCADO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
Utilidad antes de impuestos e intereses		\$ 131.092,13	\$ 136.379,87	\$ 150.716,29	\$ 161.381,70	\$ 172.658,02
DEPRECIACIÓN		\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63	\$ 25.076,63
Amortización		\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36	\$ 2.663,36
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Inversión Inicial	\$ (429.711,43)					
cobro por venta de bienes de uso						\$ 47.878,28
Recuperación del capital de trabajo						\$ 107.559,93
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>\$ (429.711,43)</b>	<b>\$ 158.832,12</b>	<b>\$ 164.119,85</b>	<b>\$ 178.456,28</b>	<b>\$ 189.121,69</b>	<b>\$ 355.836,21</b>
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
aportes en efectivo de los socios		\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43	\$ 429.711,43
Impuestos		\$ (32.773,03)	\$ (34.094,97)	\$ (37.679,07)	\$ (40.345,42)	\$ (43.164,50)
<b>Aumento o disminución del flujo de efectivo de financiación</b>		<b>\$ 396.938,40</b>	<b>\$ 395.616,46</b>	<b>\$ 392.032,36</b>	<b>\$ 389.366,01</b>	<b>\$ 386.546,93</b>
<b>SALDO DE EFECTIVO</b>	<b>\$ (429.711,43)</b>	<b>\$ 555.770,52</b>	<b>\$ 559.736,31</b>	<b>\$ 570.488,63</b>	<b>\$ 578.487,69</b>	<b>\$ 742.383,14</b>

## Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio en dólares 316.817,10

Punto de Equilibrio en unidades 114.694

5,77 meses



**Valuación del proyecto.**

NO APALANCADO			
	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
<b>VAN</b>	\$ 2.044.731,45	\$ 313.916,46	\$ 303.263,09
<b>TIR</b>	52%	35%	33%