



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**"PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
ZARANDAJA A LA INDIA"**

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

Profesor Guía

Ing. Patricio Durán MBA

Autora

Mayra Cristina Flores Pogo

Año

2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Patricio Durán
Ingeniero, MBA.
C.I.: 170073170 4

DECLARACIÓN 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.”

Mayra Flores
C.I.: 1721701231

AGRADECIMIENTOS

A Dios por entregarme el don de la vida y enseñarme que es el regalo más preciado y sobre todo por mostrarme que en esta vida ocurren milagros; que por su gracia he sido bendecida de sabiduría, paciencia, conocimiento y amor que han sido piezas claves para la culminar mi carrera, a mis profesores que han sido los pilares fundamentales para continuar con mi desarrollo profesional, a mi familia y amigos que sin ellos, mi vida no sería la misma.

DEDICATORIA

Al amor incondicional, a la fe ante la divinidad y el poder supremo y sobre todo el apoyo incondicional de mis padres Gloria y Francisco, a mis hermanos y amigos que han sido el elemento primordial para cumplir mis sueños.

Mayrisflor

RESUMEN EJECUTIVO

De los estudios realizados a nivel económico en las previsiones de crecimiento de la economía se evidencia que la India ha logrado el 10% en 2010, al 9% en 2011 (especialmente positivo si se compara con la media mundial cercana al 4% para esos años, y en contraste con el lento crecimiento y las altas tasas de desempleo registradas por un gran número de las economías desarrolladas) y en el 2012 el 7%. Actualmente es la 4ª mayor economía mundial, con previsiones de alcanzar el 3º puesto antes de 2015 (superando a Japón). Sobresale con el 2º mayor mercado mundial, con más de 1,200 millones de consumidores (un 17% del total mundial), que crece a un considerable ritmo, con más de la cuarta parte de su población menor de 25 años. A nivel de tendencia de consumo, sabemos que les encanta las leguminosas en comidas agrídulces, por lo que la idea se enfoca en la producción y exportación de zarandaja.

La zarandaja se la conoce como frijol alubia, es una planta trepadora herbácea, rico en proteínas, carbohidratos y minerales; mantiene un alto contenido de fibra que contribuye a mantener niveles saludables de colesterol y disminuye el riesgo de diabetes; se lo usa en ensaladas, piqueo, acompañamientos y es un ingrediente importante del cebiche norteño.

Con la inteligencia de mercados se ratificó que la India constituye un mercado en crecimiento, en los últimos años ha habido un incremento de la clase media, por estudios realizados se plantea que para el 2050 se va a realizar importación del 100% en alimentos, para Ecuador constituye una gran ventaja para este sector ya que en el país no se encuentra explotado el sector agrícola.

El perfil del consumidor y la competencia se definió según los resultados de la investigación. Para el ingreso del producto a este país hay que tomar en cuenta variables como impuestos, restricciones, concentración de la población,

nivel de ingresos ya que varía según la región o ciudad a la cual se va a vender. Se aplicará la venta directa a distribuidores, para la obtención de contactos es necesaria la afiliación a la Cámara de Comercio de la India, ya que ellos contribuirán de manera eficiente a realizar las negociaciones.

La empresa producirá en la provincia de Loja, en el pueblo de Catacocha, y con el fin de satisfacer la demanda establecerá estrategias de negocios inclusivos con los habitantes de la región a fin de mejorar los niveles de producción, contribuyendo con asistencia técnica e insumos tecnológicos.

Se estima una inversión inicial de USD 656.387,00 para la puesta en marcha del proyecto. Bajo un escenario normal, con un nivel de apalancamiento del 90%, a una tasa del 10,00%, se obtiene una Tasa Interna de Retorno -TIR del 42% y un Valor Actual Neto -VAN de USD 691.979,00 lo que demuestra la viabilidad financiera del proyecto.

ABSTRACT

From studies in economic growth in the economy is evident that India has achieved 10% in 2010 and 9% in 2011 (this shows that it has been positive when compared to the world average of 4% for those years , and in contrast to the slow growth and high unemployment rates for a large number of developed economies) and 7% in 2012. Today is the 4th largest economy, with high expectancy to reach 3rd place before 2015 (surpassing Japan). This country excels with the 2nd largest market, with more than 1,200 million consumers (17% of the world total), growing at a considerable pace, with more than a quarter of its population under 25 years old. When looking at what costumers consume, we know that they love sour food legumes, so the idea focuses on the production and export of zarandaja.

The zarandaja bean is an herbaceous climbing plant, rich in protein, carbohydrates and minerals, maintains a high fiber content helps maintain healthy cholesterol levels and reduces the risk of diabetes, it is used in salads, piqueo, sides and is an important ingredient of northern ceviche.

When analyzing the market, it was confirmed that India is a growing market, in recent years there has been an increase in the middle class, with deeper studies, we conclude that by the year 2015, India will import 100% of these products, which means that for Ecuador is a great avantage for this sector since the country has not been exploited in agriculture.

The profile of the consumer and competition was defined according to the results of the investigation. For the importation of products into this country we have to take variables such as taxes, restrictions, concentration of population, income and vary by region or city where you will sell into account. We will apply direct sales to distributors; to obtain contact is necessary for membership in the Chamber of Commerce of India, since they contribute efficiently to conduct negotiations.

The company will produce in the province of Loja, in the village of Catacocha, and in order to meet the demand establish inclusive business strategies with the inhabitants of the region to improve production levels, contributing technical assistance and technological inputs.

The estimated initial investment is USD 656.387,00 for the project implementation. Under a normal scenario, with a leverage ratio of 90%, at a rate of 10%, you get an Internal Rate of Return-IRR of 42% and a Net Present Value-NPV USD 691.979,00 demonstrating financial viability of the project.

ÍNDICE

1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. Identificación del sector y la industria.....	1
1.2. Estudio del entorno Pest	1
1.2.1. Político:.....	1
1.2.2. Económico:	2
1.2.3. Social	9
1.2.4. Tecnológico.....	12
1.3. La industria, la compañía y sus productos o servicios.....	13
1.3.1. La Industria	13
1.3.2. La compañía y el concepto	13
1.3.2.1. Definición del negocio	13
1.3.3. Nombre del negocio	13
1.3.3.1. Misión:.....	13
1.3.3.2. Visión:.....	14
1.3.3.3. Objetivos	14
1.3.3.3.1. General:	14
1.3.3.3.2. Específicos:	14
1.4. Productos o servicios.....	15
1.4.1. Perfil de la zarandaja	15
1.4.2. Características de la zarandaja.....	15
1.4.3. Componentes nutricionales	16
1.5. Estrategias de entrada y crecimiento.....	16
1.5.1. Estrategia de ingreso al mercado:	16
1.5.1.1. Estrategia de penetración:	17

1.5.1.2. Estrategia de desarrollo de producto:.....	19
1.5.1.3. Estrategia de enfoque o segmentación de mercado:	19
1.5.1.4. Estrategia de diversificación:.....	19
1.5.1.5. Diferenciación de costos:	20
1.5.2. Estrategia de crecimiento:.....	20
1.6. Diferenciación de producto.....	20
1.7. Análisis FODA.....	21
2. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	23
2.1. CONSUMIDORES.....	23
2.1.1. TIPO DE CONSUMIDOR.....	23
2.1.2. Segmentación	24
2.1.2.1. Segmentación geográfica.....	24
2.1.2.2. Segmentación demográfica	24
2.1.2.3. Segmentación psicográfica	24
2.1.2.4. Segmentación por ingreso	25
2.1.3. Inteligencia de mercados y sus resultados	26
2.1.3.1. Análisis de países	26
2.1.3.2. Entrevista a expertos	27
2.2. El tamaño del mercado y su tendencia	32
2.3. Diamante de Porter	33
2.3.1. Condiciones de la Demanda.....	34
2.3.2. Industrias relacionadas y de apoyo.....	34
2.3.3. Estrategia estructural y rivalidad	34
2.3.4. Gobierno	35
2.4. La evaluación del mercado en desarrollo.....	35

3. EL PLAN DE MARKETING	36
3.1. Objetivos y metas	36
3.2. Análisis de la situación	37
3.2.1. Condiciones generales del mercado.....	37
3.2.2. Condiciones de la competencia	38
3.2.3. Condiciones de la empresa, su posición y posicionamiento .	43
3.3. Problemas y oportunidades	44
3.4. Estrategias de marketing global	45
3.5. Estrategias del producto	46
3.6. Estrategias de precios.....	47
3.7. Estrategias de plaza.....	47
3.7.1. Publicidad	47
3.7.2. Relaciones públicas	48
3.8. Estrategias sobre distribución.....	48
3.9. Tácticas de venta.....	49
3.9.1. Venta directa.....	49
3.9.2. Puntos de distribución en supermercados	49
3.9.3. Ventas on line	50
3.10. Políticas de servicio y garantía.....	50
3.10.1. Seguridad en la satisfacción del cliente	50
3.10.2. Personalización máxima en la relación y excelencia en la atención	50
3.10.3. Fidelización.....	51
3.11. Ejecución	51

3.12. Control.....	51
4. PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN.....	52
4.1. Cadena de Valor.....	52
4.2. Escala Estratégica.....	54
4.3. El ciclo operativo:	57
4.4. El personal operativo.....	73
4.5. Determinación del tamaño de la planta	73
4.6. Ubicación geográfica.....	74
4.7. Facilidades y mejoras.....	75
4.8. Planes y estrategias operativas	76
4.9. Control medioambiental	76
4.10. Proceso de comercialización.....	77
5. EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN.....	84
5.1. Estructura Organizacional	84
5.1.1. Organigrama	84
5.2. Personal clave de administración.....	84
5.3. Personal Administrativo.....	85
5.4. Personal Operativo.....	101
5.5. Planes de empleo.....	107
5.6. Asesoramiento profesional y de servicios	108
6. LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS	110
6.1. Costos fijos, variables y semi variables.....	110
6.1.1. Costos fijos	110

6.1.2. Costos Variables:.....	110
6.2. Gastos.....	111
6.3. Maximización de la rentabilidad en base a costo.....	111
6.4. Márgenes de renta bruta y de operación.....	112
6.5. Potencial de rentabilidad y duración.....	112
6.6. Punto de equilibrio.....	112
7. PLAN FINANCIERO.....	114
7.1. Presupuestos.....	114
7.1.1. Proforma de inversión.....	114
7.1.2. Proforma de capital de trabajo.....	115
7.1.3. Proforma de ingresos.....	116
7.1.4. Proforma de costos.....	116
7.1.5. Proforma de gastos.....	117
7.2. Flujos de caja y su análisis.....	117
7.3. Análisis de sensibilidad.....	118
7.4. Análisis de riesgo.....	119
7.5. Estados Financieros proyectados.....	119
7.5.1. Proforma de balance general.....	119
7.5.2. Proforma de estado de resultados.....	122
7.6. Índices.....	123
7.7. Los puntos más sobresalientes.....	124
8. OFERTAS PROPUESTAS POR LA COMPAÑÍA....	125
8.1. Financiamiento deseado.....	125
8.1.1. Oferta.....	125

8.1.2. Capitalización.....	126
8.1.3. Uso de fondos	126
8.1.4. Reinversión	126
9. ASPECTOS GENERALES.....	127
9.1. Cronograma	127
9.2. Riesgos críticos, problemas y suposiciones.....	128
9.3. Conclusiones y recomendaciones.....	130
9.3.1. Conclusiones	130
9.3.2. Recomendaciones:	133
REFERENCIAS.....	135
ANEXOS	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Inflación.....	3
Figura 2.- Leguminosas y derivados	3
Figura 3.- Salario básico unificado	5
Figura 4.- Tasas de interés.....	8
Figura 5.- Índice de desempleo	9
Figura 6.- Costo de la canasta básica	10
Figura 7.- Población de la India.....	11
Figura 8.- Ingreso per cápita	12
Figura 9.- Diamante de Porter	33
Figura 10.- Cadena de Valor	52
Figura 11.- Negocios inclusivos.....	56
Figura 12.- Tipos de clima en Loja	58
Figura 13.- Mapa de aptitudes agrícolas de Loja	59
Figura 14.- Sistema de goteo	63
Figura 15.- Modelo de sistema de riego leguminosas	64
Figura 16.- Máquina cosechadora.....	67
Figura 17.- Máquina post recolección	69
Figura 18.- Máquina selección de grano	70
Figura 19.- Funciones de los canales de distribución.....	71
Figura 20.- Proceso de producción de zarandaja.....	72
Figura 21.- Ubicación geográfica.....	74
Figura 22.- Planta.....	76
Figura 23.- Organigrama de la empresa	84
Figura 24.- Diagrama de Gantt Flores Bussines Cía.Ltda.	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Clasificación de la Industria.....	1
Tabla 2.- Inflación.....	2
Tabla 3.- Inflación en leguminosas y derivados.....	3
Tabla 4.- Salarios	4
Tabla 5.- Salario básico unificado	5
Tabla 6.- Índice de precios al productor	5
Tabla 7.- Créditos mensuales por destino para la provincia de Loja	7
Tabla 8.- PIB Agricultura	7
Tabla 9.- Tasas de interés.....	8
Tabla 10.- Índice de desempleo	9
Tabla 11.- Canasta básica	10
Tabla 12.- Cálculo del salario digno	10
Tabla 13.- Crecimiento de la población	11
Tabla 14.- Ingreso per cápita.....	12
Tabla 15.- Perfil de la Zarandaja	15
Tabla 16.- Estructura de costos de Perú	18
Tabla 17.- Estructura de costos de Ecuador	18
Tabla 18.- Principales plagas de la zarandaja.....	65
Tabla 19.- Principales enfermedades.....	66
Tabla 21.- Tabla de la jornada laboral.....	108

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Identificación del sector y la industria

Se ha catalogado el negocio, tomando como base la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4, 2011):

Tabla 1.- Clasificación de la Industria

SECTOR	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
INDUSTRIA	0111 Cultivo de cereales (excepto arroz), legumbres y semillas oleaginosas
NEGOCIO	Producción de zarandaja a la India

Tomado de: CIIU 4, 2011 (Clasificación Industrial Uniforme 4)

1.2. Estudio del entorno Pest

1.2.1. Político:

- Regulación y apoyo a la creación de pequeñas y medianas empresas: *“Art.9.1.- Exoneración de pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas.- Las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia del Código de la Producción así como también las sociedades nuevas que se constituyeren por sociedades existentes , con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, gozarán de una exoneración del pago del impuesto a la renta durante cinco años , contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión.”* Código de la Producción (2010) Quito-Ecuador.

- Créditos financiados entregados a pequeños productores ecuatorianos con tasas preferenciales del 8% de interés anual.
- A través de la creación del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión (PROECUADOR), se busca promover la investigación de nuevos mercados internacionales e impulsar a la creación de nuevos negocios y productos que sean apetecidos por posibles consumidores a nivel mundial.
- La incertidumbre política por la que atraviesa el país, no genera expectativas de inversión tanto a nivel interno como externo.

Económico:

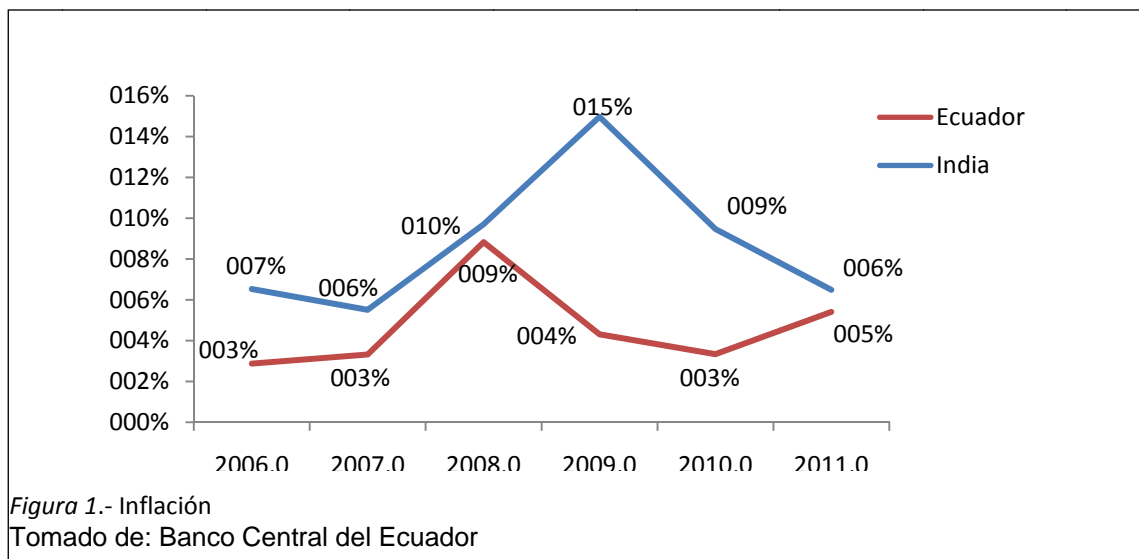
- **Inflación**

Dentro del 2006 al 2011 la inflación ha experimentado un crecimiento paulatino desde 2.87 al 5.41%, varios factores han influenciado a el incremento de la inflación como el incremento del impuesto a salida de divisas del 2% al 5%, que genera la subida de costos de productos de consumo e insumo de industrias. Incremento de precios a los productos importados en el país, incremento de salarios, para el 2012 hubo un alza del 11%. Sin embargo si se realiza una comparación con la inflación de la India existe una brecha diferenciadora del 2%.

Tabla 2.- Inflación

INFLACIÓN						
Año	2,006	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011
Ecuador	2.87%	3.32%	8.83%	4.31%	3.33%	5.41%
India	6.53%	5.51%	9.70%	14.97%	9.47%	6.49%

Tomado de: Banco Central del Ecuador



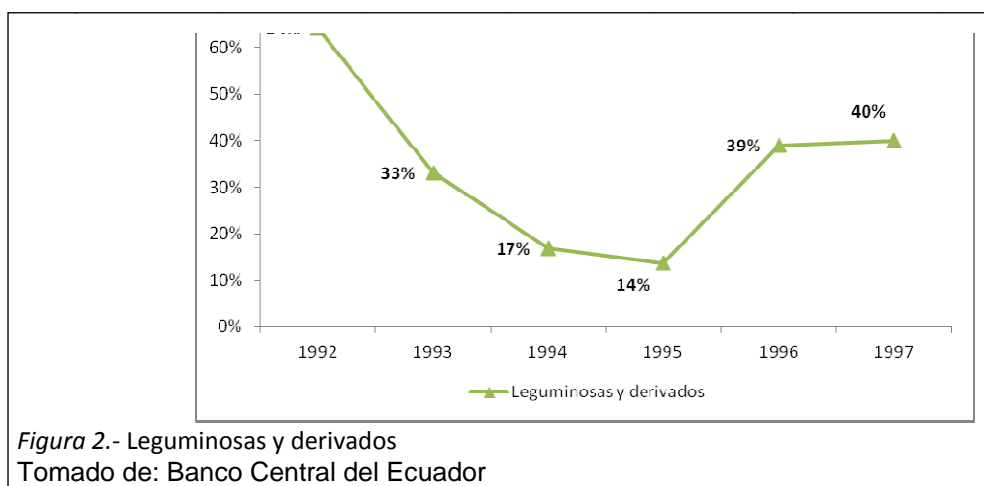
La variación de precios se dan principalmente en: alimentos y bebidas no alcohólicas; prendas de vestir y calzado; y, restaurantes y hoteles.

Para el sector agrícola los cambios climáticos son la principal razón por la que existe un incremento en los precios, la pérdida de cosechas genera escasez de varios productos que forman parte de la canasta básica.

Tabla 3.- Inflación en leguminosas y derivados

INFLACIÓN						
Año	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Leguminosas y derivados	64%	33%	17%	14%	39%	40%

Tomado de: Banco Central del Ecuador



Nota: Dentro de la revisión efectuada a este índice, son los únicos datos que dispone el Banco Central del Ecuador, no se puede establecer regresiones porque el componente es variable.

- **Salario**

Dentro de los Gastos del Sector Público no Financiero corresponde el 23.2% a sueldos y salarios, con una variación de crecimiento del 9,9% y representa el 10,9% con respecto al PIB.

Tabla 4.- Salarios

Rubro	Millones USD		Tasa de Crecimiento	% PIB 2011
	2010	2011	2011/2010	
Total Gastos	24,122.60	32,170.00	33.4%	38.90%
Gasto Corriente	16,905.10	22,344.20	32.2%	27.20%
Intereses	412.70	513.10	24.3%	7.00%
Sueldos y Salarios	6,785.90	7,461.00	9.9%	10.90%
Compra de bienes y servicios	2,090.20	2,556.10	22.3%	34.00%
Prestación de seguridad social	2,245.30	3,300.00	47.0%	36.00%
Otros	5,371.10	8,514.00	58.5%	87.00%
Gasto de Capital y Préstamo Neto	7,217.50	9,825.80	36.1%	11.60%

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Para del sector privado los salarios se encuentra regulados a través del Ministerio de la Relaciones Laborales, para el año 2012 se encuentra en USD 292,00 que representa un incremento del 10% frente al 2011. Al realizar un análisis de la evolución del salario básico unificado se determinó un alza en el 2007 del 6,3 frente al proyecciones del 2013 del 7%.

Tabla 5.- Salario básico unificado

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 Proyectado
Salario básico Unificado	170	200	218	240	264	292	312.4
%	6%	18%	9%	10%	10%	11%	7%

Tomado de: Cámara de Comercio de Guayaquil

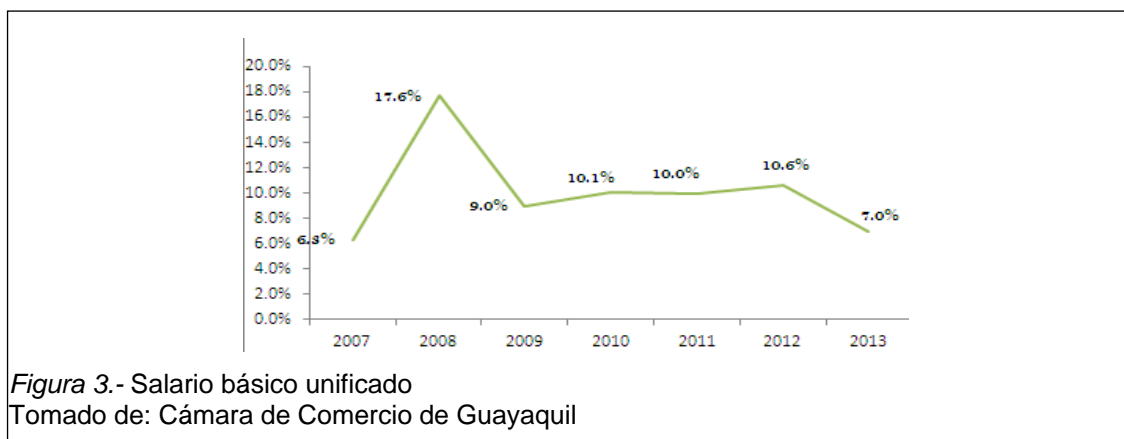


Figura 3.- Salario básico unificado

Tomado de: Cámara de Comercio de Guayaquil

- **Índice de precios al productor**

El índice de precios al productor mide la evolución de precios de productos elaborados para el mercado interno y exportación. (INEC, 2012).

Para el sector agrícola el margen de manejo se encuentra entre USD 1.282,83 a USD 1.878,27, al realizar la comparación entre el Índice de precios al productor con el sector agrícola se evidencia una concentración superior al 100%.

Tabla 6.- Índice de precios al productor

ÍNDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR							
Años	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nacional	1,194.66	1,220.25	1,343.73	1,455.05	1,475.68	1,574.18	1,623.00
Productos del sector agrícola y silvicultura	1,282.83	1,201.21	1,486.92	1,574.55	1,700.08	1,859.79	1,878.27
% de concentración	107%	98%	111%	108%	115%	118%	116%

Tomado de: Banco Central del Ecuador

- **Créditos Bancarios**

La Corporación Financiera Nacional contribuye de manera activa al cambio de la matriz productiva del país, se ha enfocado en programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales con el fin de lograr que los sectores productivos del país busquen ser más competitivos. Actualmente CFN otorga créditos superiores a USD 300.000,00. Los requisitos para la obtención de un crédito son los siguientes:

- ✓ Para créditos de hasta US\$ 300,000 se requiere la elaboración de un plan de Negocios.
- ✓ Para créditos superiores a US\$ 300,000 se requiere completar el modelo de evaluación que la CFN proporciona en medio magnético y un proyecto de evaluación.
- ✓ Declaración de impuesto a la renta del último ejercicio fiscal.
- ✓ Títulos de propiedad de las garantías reales que se ofrecen.
- ✓ Carta de pago de los impuestos.
- ✓ Permisos de funcionamiento y de construcción cuando proceda.
- ✓ Planos aprobados de construcción, en el caso de obras civiles.
- ✓ Proformas de la maquinaria a adquirir.
- ✓ Proformas de materia prima e insumos a adquirir.

Las tasas de interés van direccionadas al tipo de crédito que los empresarios pretenden adquirir, el porcentaje promedio de tasa de interés a diez años en: crédito directo pymes es del 11.65%, para el sector empresarial el 10% y para el segmento corporativo el 8.65%; para financiamiento de capital de trabajo hasta 3 años, segmento pymes 10.85%, para el segmento empresarial el

9.45% y para el sector corporativo el 8.10%. Para bienes de capital el promedio de tasa de interés hasta 10 años es del 8.50%.

En el periodo 2012 la CFN entregó más de USD 800.000.000 a nivel nacional generando alrededor de USD 86 millones de utilidad, fueron más de 300 nuevos empresarios que pudieron ser beneficiarios de dichos créditos.

CRÉDITO TOTAL POR MES SEGÚN SUCURSALES Y ZONALES

Tabla 7.- Créditos mensuales por destino para la provincia de Loja

CRÉDITOS MENSUALES AÑO 2011													
Sucursales y zonales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Loja	5,750.00	10,557.00	13,364.00	918.00	2,025.00		22,025.00	3,000.00					57,639.00
Macará	7,423.00	8,906.00		20,000.00	2,971.00	12,870.00	10,493.00	7,570.00	3,700.00	1,897.00			75,832.00
Zapotillo	1,350.00	21,553.00	10,157.00	19,350.00	20,559.00	100,745.00	256,882.00	60,055.00	104,781.00	16,932.00			612,364.00
Alamor	7,486.00			1,485.00		1,039.00							10,010.00
Celica	9,700.00	2,970.00		8,120.00	4,000.00	3,977.00		5,285.00	1,690.00				35,742.00
Catacocha				22,731.00		14,350.00	23,300.00		2,230.00	2,000.00			64,611.00

Tomado de: Banco Nacional de Fomento

Tabla 8.- PIB Agricultura

Periodo / Industrias	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (sd)	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p*)	2009 (p*)	2010 (p*)
PIB	15,633,355	16,282,908	17,057,245	17,641,924	18,219,436	19,827,114	20,965,934	21,962,131	22,409,653	24,032,489	24,119,455	24,983,318
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,405,424	1,465,783	1,523,636	1,619,503	1,689,958	1,726,414	1,814,314	1,877,165	1,959,415	2,061,756	2,076,144	2,062,058
% Participación PIB Agricultura frente al PIB Total	9.0%	9.0%	8.9%	9.2%	9.3%	8.7%	8.7%	8.5%	8.7%	8.6%	8.6%	8.3%

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Desde 1999 se ha evidenciado un decremento del % de participación de la agricultura desde el 9% hasta el 8,3%, este % de participación frente al 100% no es representativo, el sector agrícola evidencia mayores costos de inversión con menor rentabilidad, por lo que deciden invertir en otro tipo de industria.

- **Tasas de Interés**

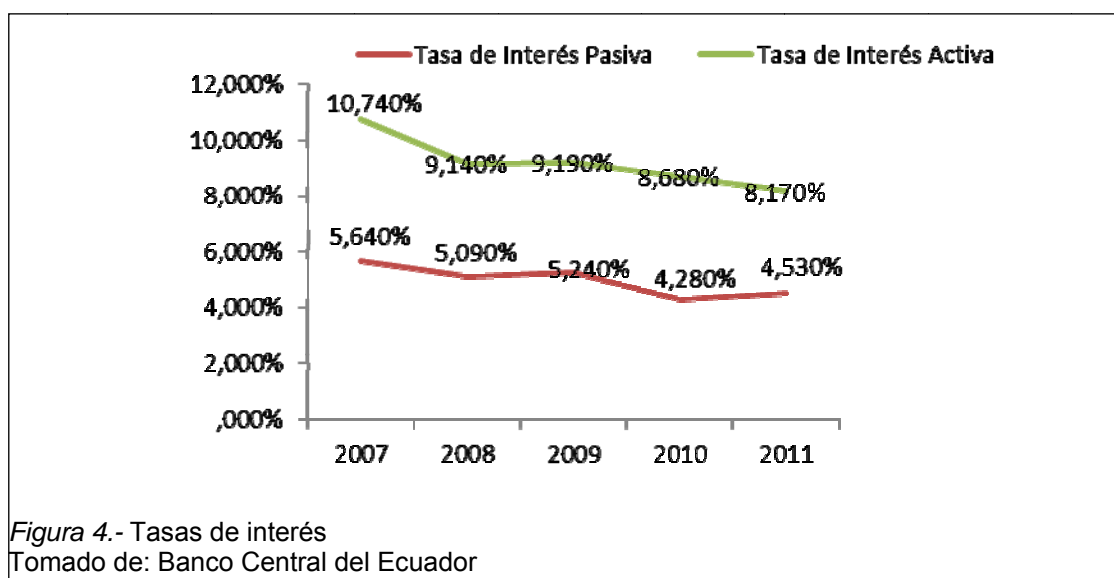
La tasa de interés representa un factor económico importante, ya que representa el costo del dinero para el financiamiento de proyectos o negocios. En Ecuador el acceso a créditos se torna fácil por la existencia de leyes más permisivas para el sector financiero, actualmente presenta una disminución de la tasa activa del 10.74% establecido para el 2007 en el 2011 cierra con el 8.17%

La disminución en las tasas de interés se debe por la variedad de créditos al sector productivo.

Tabla 9.- Tasas de interés

Año	2007	2008	2009	2010	2011
Tasa de Interés Pasiva	5.64%	5.09%	5.24%	4.28%	4.53%
Tasa de Interés Activa	10.74%	9.14%	9.19%	8.68%	8.17%

Tomado de: Banco Central del Ecuador



1.2.3. Social

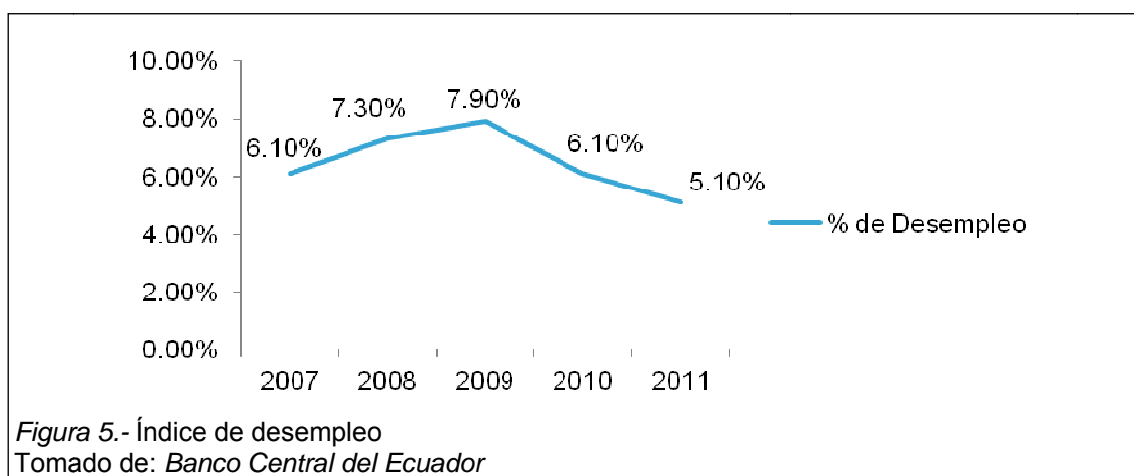
- **Desempleo**

En los últimos periodos Ecuador ha atravesado por un incremento en los impuestos, por lo que ha causado que se deje de invertir o ampliar los negocios. La inversión realizada por el gobierno en obra pública y la generación de subsidios está alentando al subempleo. Pese a mantener un nivel de desempleo bajo, el nivel de subempleo se encuentra en el 44,20% y de pleno empleo en el 49,9%.

Tabla 10.- Índice de desempleo

INDICE DE DESEMPLEO					
Años	2007	2008	2009	2010	2011
% de desempleo	6.1%	7.3%	7.9%	6.1%	5.1%

Tomado de: Banco Central del Ecuador



- **Canasta básica**

La canasta básica refleja los bienes y servicios que consumen o tienen la probabilidad de consumir los hogares, la misma comprende 75 artículos. (INEC, 2012), del 2007 al 2013 ha existido una variación de USD 472,70 a USD 624,80.

Tabla 11.- Canasta básica

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 Proyectado
Costo Canasta Básica	472.7	508.9	528.9	544.7	572.4	601.8	624.8
%	4.3%	7.7%	3.9%	3.0%	5.1%	5.1%	3.8%

Tomado de: Cámara de Comercio de Guayaquil

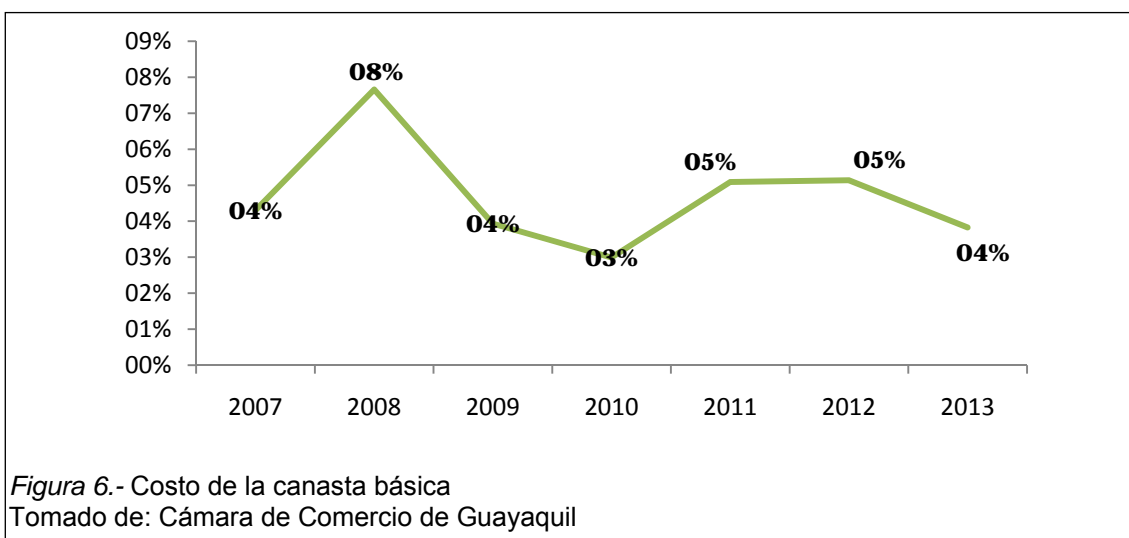


Figura 6.- Costo de la canasta básica
Tomado de: Cámara de Comercio de Guayaquil

La canasta básica tiene gran influencia para determinar el salario digno ya que según el decreto presidencial, se tomará como base este rubro multiplicado por 1.6 veces y esto determinará el salario digno mensual. (INEC, 2011)

Tabla 12.- Cálculo del salario digno

Cálculo salario digno							
Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Costo Canasta Familiar	472.7	508.9	528.9	544.7	572.4	601.8	624.8
# Perceptores de ingreso por hogar	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6
Salario digno mensual	295.44	318.06	330.56	340.44	357.75	376.13	390.50

Tomado de: Cámara de Comercio de Guayaquil

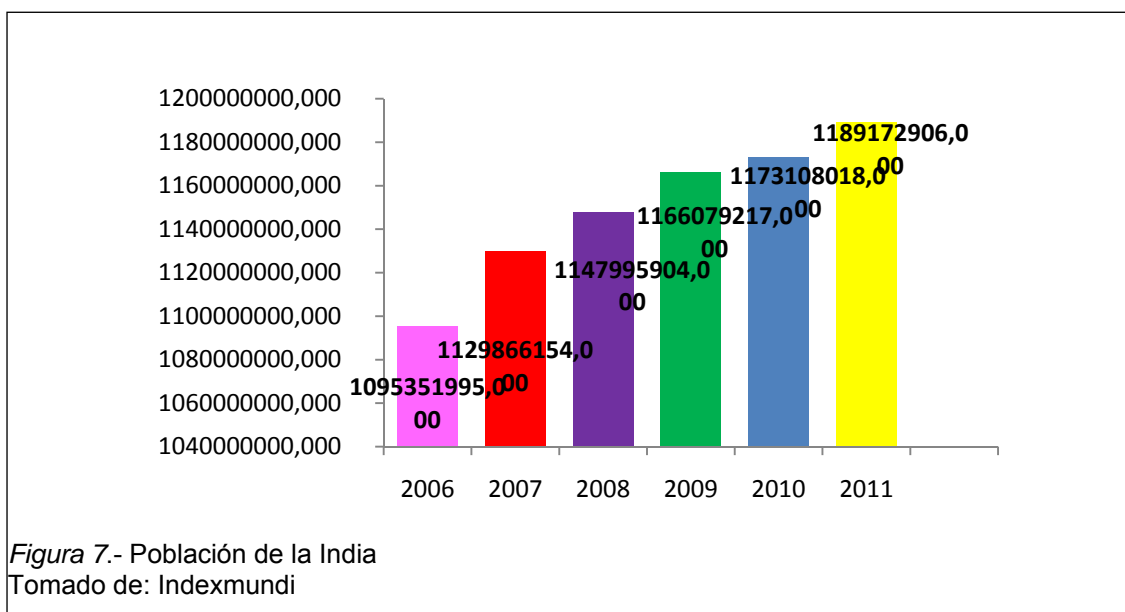
- Crecimiento de la población

La población india representa el 17% del total mundial, aunque el país ocupa sólo el 2,4% de los territorios del planeta. En 2011, India alcanzó los 1.210 millones de personas, lo que significa un aumento del 17,6% respecto del censo de 2001. En todo caso, el crecimiento descendió si se toma en consideración que en el decenio anterior la población registró un aumento de 21,5% (Indexmundi, 2012). Según un análisis de la Oficina del Censo de Estados Unidos, la población india lleva un ritmo de crecimiento de 1,4% al año, tres veces superior al presentado por China.

Tabla 13.- Crecimiento de la población

Año	Población
2006	1.095.351.995
2007	1.129.866.154
2008	1.147.995.904
2009	1.166.079.217
2010	1.173.108.018
2011	1.189.172.906

Tomado de: Indexmundi



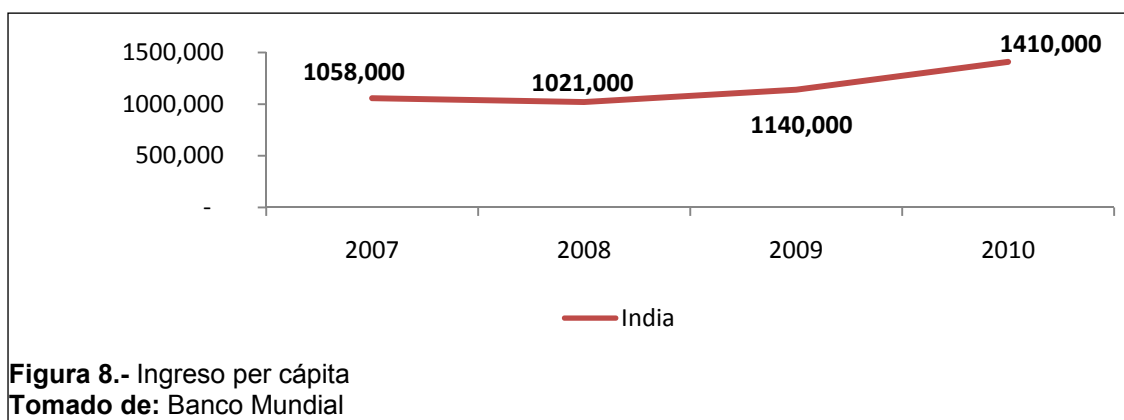
- **Ingreso per cápita**

El poder adquisitivo de las personas, según el PIB per cápita de los últimos años, se ha mantenido en un rango de ingreso de USD 1.058 a USD 1.410 y con una tendencia creciente, lo que da una perspectiva positiva del crecimiento de este índice a futuro.

Tabla 14.- Ingreso per cápita

Año	2007	2008	2009	2010
India	1,058.00	1,021.00	1,140.00	1,410.00

Tomado de: Banco Mundial



1.2.4. Tecnológico

- Eliminación del uso de la semilla reciclada, usar exclusivamente semillas certificadas pese a que existe un incremento del costo del producto, disminuye las pérdidas agrícolas.
- Programa de innovación agrícola.- Más de 720 agricultores buscan implementar tecnologías agroecológicas, aplicación de abonos orgánicos.

1.3. La industria, la compañía y sus productos o servicios

1.3.1. La Industria

La India es uno de los principales productores agrícolas a nivel mundial, sin embargo por el número de habitantes, se encuentran obligados a importar alimentos, el sector agrícola se caracteriza por aportar el 9% del total del PIB, por lo que se considera un oligopolio, ya que existen zonas en el Ecuador que se dedican exclusivamente a la producción de banano, flores, arroz, pese a existir cultivo de leguminosas, no es preponderante la participación de venta de la zarandaja en Ecuador.

1.3.2. La compañía y el concepto

1.3.2.1. Definición del negocio

Ofrecer al mercado internacional, principal destino India, un producto agrícola que cumpla con los estándares de calidad establecidos, que brinde seguridad al momento de consumirlo ya que se ajustará a todos los requerimientos sanitarios establecidos por el país de destino, promoviendo una cultura de cuidado del medio ambiente y promoviendo mejorar los niveles de productividad y competitividad agrícola en Ecuador.

1.3.3. Nombre del negocio

Flores Business Cía. Ltda. (Producción y exportación de zarandaja)

1.3.3.1. Misión:

Producir y exportar productos agrícolas de la más alta calidad con la finalidad de responder a las necesidades y expectativas de nuestros potenciales clientes.

1.3.3.2. Visión:

Ser reconocidos a nivel mundial por ofrecer un producto agrícola de alta calidad, que cumpla con exigencias de nuestros clientes y contribuya al desarrollo empresarial del país.

1.3.3.3. Objetivos

1.3.3.3.1. General:

Ofrecer al mercado indio un producto que satisfaga las necesidades culinarias de los potenciales consumidores, realizando estudios de mercado sobre la tendencia de consumo, con el fin de atender la demanda de un segmento del mercado.

1.3.3.3.2. Específicos:

- ✓ Determinar si la producción nacional de zarandaja proporciona volumen y calidad para ser caracterizada como producto exportable en el año 2.013.
- ✓ Conocer si la zarandaja comercializada en dos presentaciones (enlatada y producto seco) va a tener aceptación en el mercado indio después de la primera exportación, a través del análisis del nivel de ventas.
- ✓ Lograr posicionamiento en el mercado para brindar al consumidor variedad en productos derivados de zarandaja, previo estudio de mercado.

1.4. Productos o servicios

1.4.1. Perfil de la zarandaja

Tabla 15.- Perfil de la Zarandaja

NOMBRES COMUNES	Zarandaja
NOMBRE CIENTÍFICO	Lablabpurpureus (L) Sweet.
CLASIFICACIÓN POR SECTOR ECONÓMICO	
SECTOR PRIMARIO	Cultivo de leguminosas frescas y similares (fréjol, arveja, haba, maíz, choclo, haba, etc.)
PROCESAMIENTO PRIMARIO	Producción de legumbres secas
PRODUCTOS DERIVADOS	Elaboración y conservación de legumbres cocidas o sin cocer mediante congelación. Elaboración y conservación de legumbres mediante envase en recipientes herméticos (enlatados). Elaboración y conservación de legumbres por otros medios como: inmersión en aceite o vinagre, etc.
PARTIDA DEL SISTEMA ARMONIZADO	07.08. Hortalizas de vaina, aunque estén desvainadas, frescas o refrigeradas:
SUP-PARTIDA REGIONAL	07.08.90 Frijol (Vignaspp, Phaseolus spp.):
	0708.90.00 Otros

Tomado de: Don Elmer Foods S.A.C.

La zarandaja se cultiva actualmente en tropicales y subtropicales; especialmente en Asia, India, África y América, preferentemente en las zonas secas.

1.4.2. Características de la zarandaja

Este es un grano de forma elipsoidal de color blanco cremoso de suave textura y agradable sabor, rico en proteínas, carbohidratos y minerales. Esta leguminosa tiene disponibilidad todo el año y sus cosechas son en agosto y diciembre. (Perú bean S.A.C, 2012).

1.4.3. Componentes nutricionales

El consumo aporta proteínas de origen vegetal, si se combina con cereales se obtiene una proteína igual o parecida a las proteínas de origen animal.

Propiedades:

Es un grano rico en proteínas, carbohidratos y minerales. Es fuente de vitamina del complejo B como son la niacina, la riboflavina, el ácido fólico y la tiamina.

Tiene un alto contenido en fibra. La fibra soluble en los granos ayuda a mantener niveles saludables de colesterol y disminuye la velocidad a la que la glucosa es liberada en el sistema, lo que impacta positivamente en el peso corporal y riesgo de diabetes.

Es una excelente fuente de ácidos grasos poliinsaturados, que contienen 18, 20 y 22 de carbono, contribuyen al desarrollo de la función neuronal y visual; ya que dentro del cuerpo humano existen mayores concentraciones en la corteza cerebral y retina.

El consumo de este grano contribuye para el crecimiento y desarrollo de las células, órganos, tejidos, huesos y dientes.(Ministerio de inclusión económica y social MIES, 2008).

1.5. Estrategias de entrada y crecimiento

1.5.1. Estrategia de ingreso al mercado

Como estrategia de ingreso al mercado se aplicará la estrategia genérica de Porter, de liderazgo en costo.

“La lucha por llegar a ser el productor líder en costos en una industria puede ser eficaz cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación de los productos o cuando hay muchos compradores con un poder de negociación significativo. La idea principal es mantener precio más bajos que los competidores y así ganar participación en el mercado y ventas, eliminando por completo del mercado a algunos competidores” (Fred David, 2003, p.175).

La estrategia que la empresa pretende detallar es a través de la asociación con productores de la región y la producción propia con el fin de tener poder en la cantidad a ser ofertada y en la determinación de precios.

1.5.1.1. Estrategia de penetración

“Oferta de precios más convenientes que el de la competencia, actividades de publicidad, ventas personales y promoción de ventas bastante agresiva” (Thompson, 2012).

Se usará un precio de oferta más conveniente que el entregado por la competencia, la comercialización del producto será por ventas al por mayor a distribuidores de cadenas de supermercados. A través del siguiente cuadro podremos determinar los costos estimados para la producción y comercialización de fréjol en Perú; para la producción de zarandaja.

La estimación de costos para el año 2011 y 2012 se realizó en base a la inflación registrada en dichos años; para el 2011 es 4.74% y para el 2012 es 2.65%.

Tabla 16.- Estructura de costos de Perú

DESCRIPCIÓN	COSTO 2010	COSTO 2011 *	COSTO 2012 *
Mano de Obra	510.00	534.17	548.33
Maquinaria Agrícola	330.00	345.64	354.80
Insumos	753.00	788.69	809.59
Transporte	100.00	104.74	107.52
Total costos de producción	1693.00	1773.24	1820.24
Monto en dólares	4765.80	4780.70	4670.74
Rendimiento por hectárea	3000	3000	3000
Valor unitario	1.59	1.59	1.55
Valor FOB / kg.		1.84	1.94

Tomado de: Potencial exportador de las menestras

*Porcentaje estimado de acuerdo a la inflación registrada en cada año

La estimación de costos para Ecuador se determinó en base a un fréjol con similares características como es el caso del fréjol arbustivo

Tabla 17.- Estructura de costos de Ecuador

Concepto	Unidad	Cantidad	Valor unitario USD	Valor total USD
Costos Directos				
Preparación del suelo				
Labranza reducida compra de glifosato	Litro	4	4.00	16.00
Aplicación herbicida	Jornal	1	5.00	5.00
Surcado	Yunta	1.50	12.00	18.00
Subtotal preparación del suelo				39.00
Mano de obra				
Siembra y fertilización	Jornal	7	5.00	35.00
Deshierba	Jornal	10	5.00	50.00
Aporque	Jornal	12	5.00	60.00
Controles fitosanitarios	Jornal	5	5.00	25.00
Cosecha en seco	Jornal	30	5.00	150.00
Trilla y ventado manual	Jornal	25	5.00	125.00
Transporte	QQ	51	0.50	25.50
Subtotal mano de obra				470.50
Insumos				
Semillas INIAP	Kg	100	2.00	200.00
Fertilizante 10-30-10	Sacos	3	20.00	60.00
sulpomag		1	20.00	20.00
Insecticidas	Control	2	15.00	30.00
Fungicidas	Control	2	30.00	60.00
Fertilizantes foliares	Aplicación	2	7.00	14.00
Costales	Costal	51	0.20	10.20
Piola plástica	kg	1	3.50	3.50
Subtotal insumos				397.70
Subtotal costos directos				907.20
Costos indirectos				163.50
Total costos por hectárea				1070.70
Rendimiento por hectárea				2000
Valor unitario				0.54
Costo de comercialización				0.50
Precio FOB				1.04

1.5.1.2. Estrategia de desarrollo de producto

Es una estrategia de crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer nuevos productos o modificados, a segmentos de mercado actuales (Kotler, P.; Armstrong, G., 2001: 714).

En los primeros años se venderá el producto en fundas de 1kg., en grano seco; posteriormente se buscará incursionar en la producción y venta de enlatados, menestras, etc., de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias de consumo de los potenciales clientes.

1.5.1.3. Estrategia de enfoque o segmentación de mercado

Diferenciar el mercado total de un producto o servicios, en un número de subconjunto homogéneo referente a hábitos, necesidades, gustos y preferencias (Marketinet, 2012).

Se analizará de manera objetiva y selectiva a los potenciales clientes, se ha determinado que la India mantiene una tendencia en una economía de mercado emergente por lo que nuestro producto se direccionará a la clase media, media alta; el precio establecido del producto se establecerá a través de la estructura de costos y la capacidad adquisitiva de los potenciales clientes.

1.5.1.4. Estrategia de diversificación

Existen tres tipos de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades del negocio (Fred, David; 2003,p. 167).

La empresa producirá a través de la mecanización de la producción agrícola, con el fin de incrementar los niveles de producción para ser competitivos en el mercado internacional, lograr la conservación de agua y suelo, disminución de

costos de producción y mejora en las condiciones de trabajo de los agricultores, a largo plazo se buscará diversificar las presentaciones del producto como enlatadas, empaque al vacío, etc.

1.5.1.5. Diferenciación de costos

Consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

Lograr producir gran cantidad de insumos con el fin de abaratar costos de transporte, empaque e insumos que contribuyan a la transformación de productos.

1.5.2. Estrategia de crecimiento

Es la estrategia de crecimiento de una compañía, que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos actuales. (Kotler, P.; Armstrong, G., 2001: 714).

Busca atraer nuevos clientes a través del ofrecimiento de una diversa gama de presentaciones en el producto, a la vez que busca expandir los cultivos de productos agrícolas en diferentes puntos de venta o ciudades.

1.6. Diferenciación de producto

Se buscará diferenciar el producto a través de la eliminación de canales de distribución se lo realizará de manera directa de productor a mayorista, disminuyendo el precio para los consumidores, se aprovechará las condiciones climatológicas que brinda el Ecuador otorgando un valor agregado a la producción, finalmente se fomentará el trabajo en equipo a través de la asociación entre productores de la región.

1.7. Análisis FODA

Fortalezas

- ✓ Disponibilidad de producción todo el año
- ✓ No requiere de grandes cantidades de agua para producir
- ✓ Capacidad para generar altos volúmenes de producción
- ✓ Disponibilidad de infraestructura para generar una parte de la producción.
- ✓ Posicionamiento del producto y marca como país “Ecuador”.

Debilidades

- ✓ No existen registros estadísticos en Ecuador sobre la producción y exportación de la zarandaja.
- ✓ No existe la aplicación de tecnología para el cuidado de los cultivos agrícolas en Ecuador.
- ✓ Capacitación para la producción de zarandaja
- ✓ Falta de capital para la inversión inicial y capital de trabajo.
- ✓ Altos costos de lanzamiento, por tratarse de un producto nuevo que debe darse a conocer en el mercado.

Oportunidades

- ✓ El mercado hindú es una economía emergente y requiere del aprovisionamiento de productos agrícolas
- ✓ Aceptación del producto en mercados internacionales
- ✓ Apoyo del gobierno ecuatoriano para impulsar la creación de empresas
- ✓ El mercado indio tiene tendencia de consumir productos agrícolas.

Amenazas

- ✓ Al inicio del negocio altos costos de exportación y producción
- ✓ Factores climáticos no controlables
- ✓ Aspectos legales para las regulaciones aduaneras, cambios en políticas arancelarias y normas fitosanitarias.
- ✓ Posible crisis mundial, ya que al ser un producto que se va a realizar la importado afectaría directamente al poder adquisitivo de la población.
- ✓ Para el mercado indio el principal exportador de zarandaja en los últimos años es Perú que posee más de 3 años de experiencia
- ✓ La cultura de la India muestra mayor poder de negociación.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Con el fin de determinar los gustos, preferencias, estilos de vida del nicho del mercado al que se va a dirigir y por la dificultad al conseguir o aplicar métodos de recolección de información se ha decidió realizar inteligencia de mercados, por lo que se pretende realizar un análisis detallado de los 4 principales países que producen, consumen, importan y exportan con el fin de determinar el país estratégico para realizar el respectivo proyecto. Adicionalmente se realizó las respectivas entrevistas a expertos para establecer la viabilidad del proyecto.

2.1. CONSUMIDORES

2.1.1. TIPO DE CONSUMIDOR

La población india se caracteriza por tener 1.205.073.612,00 millones de habitantes, de los cuales el 29% corresponde a población urbana y el 71% es rural, la concentración de población masculina se encuentra en el 51.7% y la femenina en el 48.3%, teniendo un crecimiento poblacional del 1.39%, la mayor concentración de población se encuentra entre los 25 y 69 años con el 47% de la población total.

Los ciudadanos de la India distribuyen su consumo en los siguientes rubros:

Alimentos y Bebidas no alcohólica	30.6%
Alcohol, tabaco y narcóticos	3.1%
Ropa y calzado	6.6%
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros	12.9%
Muebles, electrodomésticos y mantenimiento	3.8%
Sanidad	4.4%
Transporte	16.4%

Comunicaciones	2.5%
Ocio y cultura	1.3%
Educación	2.1%
Hoteles, café y restaurante	3.1%
Otros bienes y servicios	13.5%

Por lo que se determina que existe mayor concentración en el rubro de alimentos y para nuestro producto es una gran ventaja. (Banesto Comercio Exterior, 2012)

2.1.2. Segmentación

2.1.2.1. Segmentación geográfica

En el país India, se dirigirá el producto a las principales ciudades del país:

Mumbai 12.691.836, Delhi 10.927.986, Bengaluru 5.104.047, Calcuta 4.631.392, Chennai 4.328.063, Ahmadābād 3.719.710, Hyderābād 3.597.816. (India, 2012)

2.1.2.2. Segmentación demográfica

La esperanza de vida en hombres es de 63 años y en mujeres 66 años, por lo que nuestro producto como es alimenticio va dirigido a familias que posean poder adquisitivo. (Banesto Comercio Exterior, 2012)

2.1.2.3. Segmentación psicográfica

La población de la India se caracteriza por ser el único país en la historia que se basa en el derecho, las costumbres y la religión. Se encuentra dividida en cuatro castas:

- Brahmanes= sacerdotes o intelectuales
- Kshátriyas = guerreros y reyes
- Vaishyas = comerciantes
- Shudras = campesinos y trabajadores
- Dálits o intocables

En la India están constituidos alrededor de 194 millones de hogares, con un promedio de 5.3 personas, cada compuesto por: hogares de una persona 3.9%, hogares de dos personas 8.2%, de 3 a 4 personas con el 30.9% y de más de 5 personas con el 57%. (Banesto Comercio Exterior, 2012).

2.1.2.4. Segmentación por ingreso

Las familias de bajos recursos poseen un ingreso promedio de USD 2 a 6 diarios, sin embargo la clase media se encuentra conformada por 300 millones de personas, el equivalente al total de la población de Estados Unidos. (El Empresario, 2012).

"En India existe una clara diferencia de ingresos en función de la localización. Así, las unidades familiares con una renta superior a US\$ 4.500 anuales, viven mayoritariamente en las ciudades, concentrándose en ellas el 66% de la clase media. El 71,1% de la población vive en las áreas rurales, donde se concentran mayoritariamente las familias con renta anual inferior a US\$ 2.000"(Agromeat, 2012)

2.1.3. Inteligencia de mercados y sus resultados

2.1.3.1. Análisis de países

Los países fueron seleccionados de acuerdo a un estudio de mercado con respecto al fréjol, analizando a los principales productores, consumidores, importadores y exportadores por lo que se destaca: India, Brasil, China y Estados Unidos (Ver anexo 1)

Sin embargo al realizar la inteligencia de mercados (Ver anexo 2) se ha seleccionado a India, este mercado se caracteriza por ser un mercado emergente, es el segundo país más poblado del mundo por lo que representa para nosotros una gran ventaja, ya que es expansivo, su producción nacional no satisface en un 100% a la población por lo que han recurrido a realizar importaciones de alimentos, además existen varios factores que han influenciado a disminuir el interés en el sector agrícola como: incremento de precios en los alimentos por sequías e inundaciones, la escasa dirección y distribución de alimentos y la gran especulación en el precio de alimentos. (Reñé, Eva, 2010); lo que ha llevado a que la economía se dirija a la producción de servicios altamente calificados, ofertándolo a bajo costo por la disponibilidad de la mano de obra más barata.

Se sabe también que a nivel económico el poder de compra de las familias es bajo, sin embargo el factor determinante para escoger este mercado es el incremento de la clase media y el número de habitantes, una de las principales desventajas del mercado es la variación de precios por concepto de aranceles e impuestos, ya que se calcula según la ciudad al cual va dirigido. Finalmente después de haber realizado un análisis detallado de los países citados se evidencia que India posee un potencial mercado de consumo, demandará gran cantidad de insumos a Ecuador y sobre todo presenta oportunidades de comercialización, sin restricciones a varios productos ecuatorianos.

2.1.3.2. Entrevista a expertos

Esta herramienta permite obtener información desde una perspectiva más amplia, con base en la experiencia y conocimiento de un experto en el tema. Para esto, se interroga a una persona previamente escogida, que responde al perfil predefinido y puede aportar con el objetivo de la investigación.(Entrevista, 2012)

Metodología

Se plantean preguntas al entrevistado en relación con su campo profesional, durante un lapso de 10 a 15 minutos. Se realiza la filmación de esta sesión bajo consentimiento de la persona involucrada.

Se entrevistó a los siguientes expertos:

- ✓ Ingeniero Agrónomo Pablo Moncayo, director en la Universidad de las Américas, experto en agroindustria.
- ✓ Ingeniera en Negocios Internacionales Alice Manosalvas, Coordinadora comercial de la Cámara Ecuatoriana India de Comercio
- ✓ Ingeniero en Comercio Exterior Carlos Moscoso, Agente aduanero de Ultramar network Ecuador.

La entrevista se llevó a cabo el jueves 28 de junio y viernes 29 de junio del 2012 en las instalaciones donde laboran los expertos.

Se realizaron con el fin de determinar la viabilidad del negocio para obtener información sobre: nivel económico, político y social de la India, los principales productos de importación y exportación, el nivel de relaciones exteriores, el por qué Ecuador debería mantener relaciones con India, su cultura, organización social, turismo y oportunidades del mercado.

Con respecto a la producción de la zarandaja, zonas en donde se produce en Ecuador, volumen de producción, características de la planta, plagas.

Finalmente para la realización de la exportación, los pasos que se debe seguir, las barreras arancelarias, los medios de transporte y tiempo de viaje.

ENTREVISTA A EXPERTOS

Entrevista al ingeniero agrónomo Pablo Moncayo, director en la Universidad de las Américas, experto en agroindustria.

- ✓ La zarandaja es una planta trepadora herbácea de la familia de las fabáceas originaria del afrotrópico, esto significa que la zarandaja es la unión entre el fréjol y haba, por lo que tiene características distintivas que la hacen ser única en las propiedades nutricionales. Se cultiva actualmente en climas tropicales y subtropicales; especialmente en Asia, India, África y América, preferentemente en las zonas secas, por lo que Loja sería el lugar ideal para cultivarla
- ✓ Actualmente en Ecuador se encuentra centrada la producción de zarandaja en la provincia de Loja en 4 cantones (Sozoranga, Calvas, Celica y Pindal), el nivel de hectáreas sembradas es de 594, el nivel de producción anual en toneladas es de 190.91. (Ministerio de Agricultura) , Ver anexo 3
- ✓ En Ecuador se producen cuatro variedades de zarandaja como es la blanca, canario, verde y playera de las cuales su color, densidad y forma varía dependiendo del clima o lugar de sembrío.
- ✓ Para la realización de estimaciones de la producción y cosecha por hectárea, Ecuador no cuenta con estudios para el fréjol zarandaja, por lo que se determinó mediante un análisis de la producción de fréjol tierno y seco en la provincia de Loja:

De fréjol tierno existe una superficie sembrada de 3.736 hectáreas, se cosecha aproximadamente 3.439 hectáreas, el rendimiento anual promedio de Tm/Ha es de 0.36.

De fréjol seco, la superficie promedio sembrada es de 11.253 hectáreas, se cosecha aproximadamente 10.001 hectáreas, el rendimiento anual promedio de Tm/Ha es de 0.19.

- ✓ Es necesario determinar para nuestra producción la demanda que va a tener nuestro producto en el mercado, ya que según este dato se determina el número de plantas por hectárea, distancia de siembra, enfermedades que pueden afectar los sembríos y el desperdicio que generará dicho sembrío, con el fin de proyectar de manera más efectiva el rendimiento de la siembra.
- ✓ Los sembríos sin importar la variedad, tipo de planta, o lugar de cultivo son susceptibles de plagas y enfermedades que pueden impedir el crecimiento, producción normal y exportación de la planta. El uso de fertilizantes y pesticidas ayuda a prevenir y eliminarlas; sin embargo, para producir de manera orgánica requiere mayor cuidado e inversión, la agricultura orgánica se diferencia por el uso de pesticidas, ya que al usar muchos de ellos disminuyen los nutrientes de la tierra y causan la muerte de organismos beneficios para la planta, adicionalmente representa ventajas para mejorar la productividad de los sembríos, mejoras en el medio ambiente y su sostenibilidad.

Ingeniera en Negocios Internacionales Alice Manosalvas, Coordinadora comercial de la Cámara Ecuatoriana India de Comercio

- ✓ La India se caracteriza por ser una economía emergente, existe un PIB con un crecimiento del 5.8%, lo que la convierte en un país de rápido crecimiento, cuenta con la fuerza laboral más grande de trabajo.

- ✓ La India se caracteriza por ser un país especializado en el sector de servicios; sin embargo, a lo largo de la historia ha ido evolucionando su economía, centrándose en su primera fase, en el área agrícola en la producción: arroz, trigo, semillas oleaginosas, algodón, yute, te, caña de azúcar y patatas y en el sector ganadero con la producción y consumo de búfalos, ovejas, cabras, aves de corral y pescado.
- ✓ Actualmente India mantiene una estrecha cooperación para su defensa con Rusia y Francia, adicionalmente se ha convertido en el sexto país con mayor energía nuclear.
- ✓ India representa para Ecuador un alto interés estratégico en las relaciones internacionales ya que en el ámbito político mantienen una misma tendencia de centro izquierda, geopolíticamente es una de las principales potencias en Asia a nivel de economía, salud, poderío militar y educación.
- ✓ Ecuador a lo largo de los años ha mantenido las siguientes exportaciones: semillas de comino, aceite de palma, aceite de almendras, grasas y aceites vegetales, jabones, placas, láminas, plásticos y partes eléctricas de señalización, a nivel global el 27% del total de exportaciones representa las manufacturas de productos primarios, seguida de la exportación de productos primarios, entre otros. Como principales productos primarios no tradicionales se encuentra encabezando las flores naturales, seguida de productos mineros, entre otros.
- ✓ India se caracteriza por ser el único país en el mundo que se basa en el derecho, costumbres y religión, la sociedad se encuentra dividida en cinco castas como son: Brahmanes, Kshátriyas, vaishyas, shudras y dálits o intocables.

- ✓ Con respecto a la alimentación, se caracterizan por ser vegetarianos, no comen carne de vaca porque es sagrada, una pequeña minoría de indios se alimenta de búfalo, puerco y pollo.
- ✓ Tradicionalmente al momento de servirse los alimentos lo realizan con la mano derecha, ya que la consideran pura por lo que al momento de pagar o saludar lo realizan con esta mano.
- ✓ Para que India llegue a ser la primera potencia mundial debe mejorar en aspectos como corrupción, salud (especialmente en el control del VIH, actualmente existen veinte millones de personas que poseen esta enfermedad) e infraestructura.
- ✓ La Cámara Ecuatoriana India de Comercio representa un factor muy importante para la incursión de posibles clientes en India ya que genera un vínculo directo en dicha búsqueda, al momento de afiliarse entregan a los posibles exportadores un listado de empresas que se encuentran directamente vinculadas con el giro de negocio que están buscando, generan alternativas y reuniones para promover dicho negocio, teniendo mucho cuidado al momento de mostrar el producto ya que es una ficha técnica elaborada por el productor debe ser igual al momento de entregar y comercializar el producto, se debe tener en cuenta que los indios son regateadores por naturaleza y no es de mucha importancia la firma de convenios o contratos ya que la palabra para ellos es mucho más importante.

Ingeniero en Comercio Exterior, integración y aduanas Carlos Moscoso, Agente aduanero de Ultramar network Ecuador.

- El transporte entre India y Ecuador es mínimo por lo que existen aproximadamente 10 agencias dedicadas al transporte, lo que representa para los exportadores, incremento de costos y

aproximadamente 150 días de travesía para que llegue la mercadería a los puertos de destino.

- Existen dos vías para que llegue la mercadería a India, la primera es atravesar directamente el océano Pacífico y la segunda es cruzando el canal de Panamá para llegar al océano Atlántico.
- Dentro de Ecuador existen tres puertos principales donde generalmente llega la mercadería: Esmeraldas, Manta y Guayaquil, las embarcaciones grandes llegan a Esmeraldas ya que este puerto no posee infraestructura limitada que no es el caso del puerto de Guayaquil, que pese a ser el principal soporte de movilidad de mercadería, se encuentra restringido el paso para cierto tipo de embarcaciones.
- Los costos de transporte en Ecuador son mucho más caros en comparación con Colombia y Perú, ya que por la movilidad y comercialización con India una embarcación de 40 pies en Ecuador costaría aproximadamente USD 4000, y a nuestros países vecinos entre USD 2000 y USD 2500.

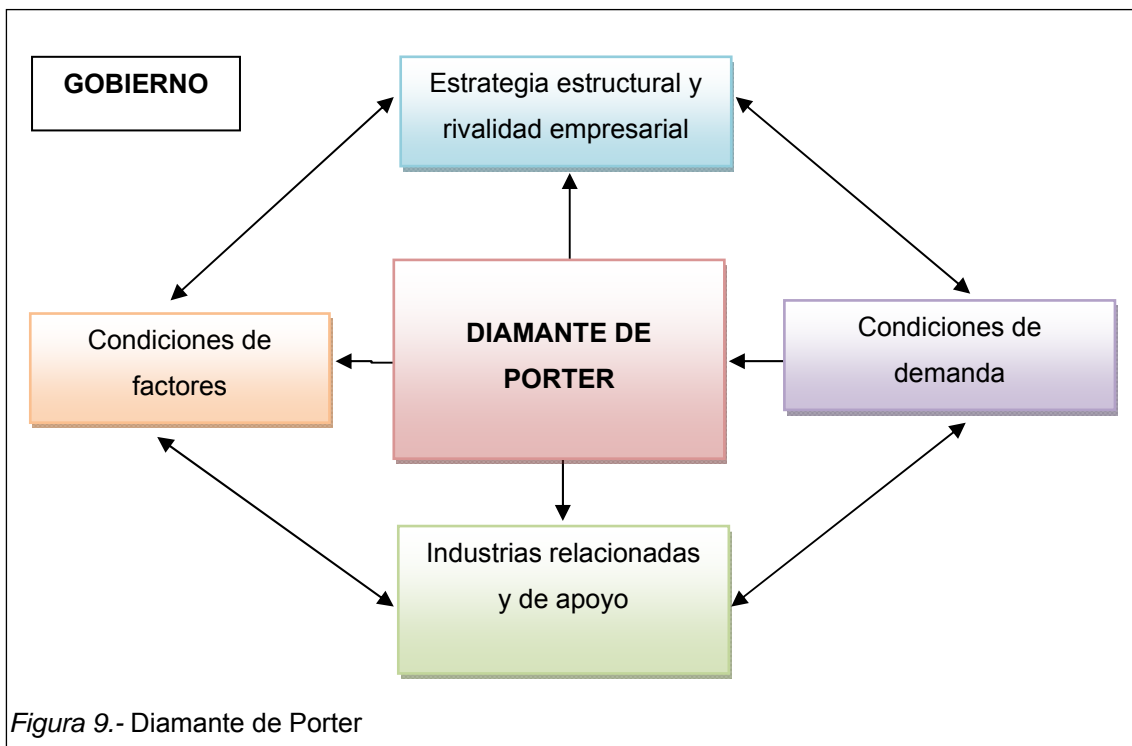
2.2. El tamaño del mercado y su tendencia

La India posee alrededor de 1.200 millones de habitantes como mercado objetivo para productos ecuatorianos, 40 millones de familias de clase social dominante con una elevada capacidad adquisitiva y de compra, existe un crecimiento constante cada año de 20 millones de habitantes que pasan de clase baja a clase media. Por medio de la globalización el país ha ido cambiando sus hábitos de consumo, lo que le lleva a ser un país atractivo para nuevos mercados.

Actualmente es el sexto mercado de alimentos a nivel mundial, sigue una exposición de consumo de patrones occidentales y busca la adquisición de productos saludables, procesados y listos para el consumo.

El 70% de la población india es vegetariana por lo que representa una ventaja para nuestro producto.

2.3. Diamante de Porter



En Ecuador se cuenta con la infraestructura adecuada para realizar las exportaciones, la presencia de puertos, aeropuertos, terminales, carreteras y la estructura aduanera ha facilitado el manejo y movilidad comercial entre países. En la India la infraestructura tiene una baja disponibilidad de las instalaciones, pese a poseer puertos, aeropuertos, telecomunicaciones no cuenta con la debida administración y cuidado por parte del gobierno.

En el año 2011 se evidenció que Ecuador no posee ningún tratado comercial con India lo que disminuye la ventaja competitiva, ya que existe un incremento

de precios para el consumidor. Con respecto al sector agrícola, Ecuador posee ventajas comparativas que le permiten desarrollar sus recursos al 100% brindando un producto diferente y saludable con respecto a la competencia, sin embargo no se cuenta con el respaldo económico por parte del gobierno para mejorar la competitividad de los sembríos.

2.3.1. Condiciones de la Demanda

La India posee alrededor de 1200 millones de habitantes como mercado objetivo, 40 millones de familias pertenecen a la clase social dominante con una elevada capacidad adquisitiva y de compra, favorable para la compra de productos importados, la demanda para nuestro producto es elástica ya que la adquisición del producto dependerá del precio.

2.3.2. Industrias relacionadas y de apoyo

La producción local de zarandaja es consumida en un 63% y la diferencia es distribuida para la venta. En Ecuador no se realiza la exportación de la variedad para algún país, por lo que el principal competidor es Perú, quien posee experiencia en el mercado en un promedio de 3 años.

2.3.3. Estrategia estructural y rivalidad

Ecuador se encuentra en el puesto 27 de facilidades para hacer negocios, en estos aspectos se incluye la regulación empresarial, como apertura de una empresa, registro de propiedades, obtención de créditos, protección a los inversores, pagos de impuestos y facilidades para realizar trámites de manera electrónica. Los trámites de constitución para apertura de nuevas empresas son mayores al promedio regional, sin embargo los costos de constitución son inferiores.

2.3.4. Gobierno

A través de la creación del Código de la Producción se busca fomentar y apoyar a emprendedores con el fin de que contribuyan al desarrollo del país; sin embargo, con el fin de facilitar el comercio entre Ecuador e India se requiere establecer tratados o convenios que le permitan disminuir los costos de exportación, barreras arancelarias y no arancelarias.

2.4. La evaluación del mercado en desarrollo

Se realizará un análisis de la tasa de crecimiento poblacional, poder de compra y nivel económico de la población a la que se está dirigiendo el producto.

Para realizar evaluaciones acerca del nivel de costos, precio de ventas se realizará análisis y proyecciones estadísticas establecidas al nicho de mercado al cual se está dirigiendo el producto. Se analizará la cultura y cambios en los gustos de consumo de alimentos para generar nuevas presentaciones para el producto. A través de las ferias internacionales se buscará conocer a nuevos distribuidores y posibles clientes, con el fin de garantizar la cobranza y generar confianza en los negocios se lo realizará a través de la firma de cartas de crédito.

CAPÍTULO III

3. EL PLAN DE MARKETING

3.1. Objetivos y metas

Objetivo general:

- Determinar la factibilidad del mercado a nivel productivo, técnico, organizacional, ambiental y financiero para promover la empresa productora y exportadora de zarandaja.

Objetivos específicos:

- Establecer la marca de la empresa “Flores Business Cía. Ltda.” como líder en la producción y exportación de zarandaja en la industria agrícola ecuatoriana, en un periodo promedio de 5 años; el crecimiento de la empresa se medirá a través del incremento de ventas del 10% anual.
- Ser reconocidos en el mercado indio como un producto ecuatoriano; a través del posicionamiento de la marca en las ciudades de Nueva Delhi y Bombay, en un periodo de 5 años.
- Lograr la tecnificación de la producción agrícola de la zarandaja para incrementar la producción al 100%, disminución, optimización de costos de producción, a fin de lograr trabajar de manera sostenible en el campo social, ecológico y económico, en un periodo no mayor de 2 años.
- Satisfacer las necesidades de un nicho de mercado hindú de la clase medio, medio alto y altadelas ciudades de Nueva Delhi y Bombay; esto corroboraremos a través de índices de satisfacción del cliente y la devolución de mercadería del 2%.
- Establecer alianzas estratégicas a fin de incrementar las cantidades exportadas, en un 20% anual cada año, para satisfacer las cantidades demandadas del mercado hindú.

3.2. Análisis de la situación

3.2.1. Condiciones generales del mercado

La India representa el segundo mercado de consumo más grande del mundo, se caracteriza por tener más del 50% de la población por debajo de los 30 años, lo que representa un enorme crecimiento de la población joven que logrará en un futuro cercano cambiar estilos de vida y consumo de alimentos y bebidas. Se proyecta que en el 2025 será el quinto mercado de consumo con alrededor de 700 millones de personas. Existen 3 factores claves que están promoviendo el desarrollo del mercado: población en crecimiento, incremento de ingresos en las familias y consumo de alimentos procesados, ya que estos tienen relación directa con los ingresos percibidos.

Existe una concientización en aspectos como salud y educación, estos factores promueven los cambios en los gustos y preferencias de la población india. Los consumidores están optando por elegir alimentos más sanos e higiénicos.

Actualmente se ha categorizado al consumidor de productos importados como alguien perteneciente a la clase media – alta, formado preferentemente en el extranjero y que ha sido educado en sus hábitos alimenticios con alimentos o comida procesada con la concepción de que es saludable, consumir productos importados significa en esa sociedad un símbolo de estatus.

Dentro del sector de alimentos los orgánicos, envasados y listos para comer, ofrecen un alto potencial para el nuevo estilo de vida que se está formada en India ya que existe una entrada doble de ingresos por el surgimiento de las mujeres en el mundo laboral.

La capital del país Nueva Delhi ofrece a proveedores de alimentos y bebidas una puerta de ingreso a un país conocido por sus logros culinarios. El mercado de alimentos de India tiene un valor de más de USD 182.000 millones y

representa dos tercios del mercado retail del país. Se predice que el mercado se expandirá aproximadamente un 7,5% durante 2009-2013 y las oportunidades de inversión crecerán un 42,5% para 2015. (Asociación de profesionales de agroalimentos y productos de la pesca, 2011)

3.2.2. Condiciones de la competencia

A nivel nacional no existen empresas que se dediquen a la producción y exportación de zarandaja a la India, pero a nivel de América del Sur el Perú es el principal productor de zarandaja se encuentra distribuido en las siguientes empresas:

- Alisur S.A.C., produce en la costa norte de Perú en Piura (Chiclayo), se cosecha en los meses de agosto y septiembre y su disponibilidad es desde Septiembre a Enero, sus ventas se destinan a Colombia, Grecia, Chipre, España, Turquía, Suecia, India, Surinam, Francia, Guayana, Israel, Italia, Kuwait, Líbano, Malta, Arabia Saudita, Polonia, Canadá, Brasil, Estados Unidos y Reino Unido.
- Aplex Perú, su mercado de destino es Países Bajos, Sudáfrica, Turquía, Japón, India, Panamá, Israel, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos, Georgia y Reino Unido.
- Sun Packers se encuentra disponible en los meses de febrero, octubre, noviembre y diciembre, mercados de destino Grecia, Sudáfrica, Chipre, España, Taiwan, Turquía, Suecia, Panamá, Israel, Italia, Líbano, Emiratos Árabes Unidos, Canadá, Brasil, Estados Unidos, Federación Rusa, Georgia y Reino Unido.
- Interloom , producción mínima de zarandaja, mercados de destino Turquía, India, Emiratos Árabes Unidos, Argelia, Canadá, Malasia, China, Estados Unidos, Reino Unido y Portugal.

- Globe Natural Agro Company S.A.C , se distribuye en fréjol seco, su disponibilidad es en los meses de septiembre y diciembre, se vende en paquetes de polietileno de 25kg y 50 kg., sus principales destinos Colombia, Países Bajos, India, Italia, Kuwait, Arabia Saudita, Omán, Estados Unidos , Reino Unido y Portugal

Dentro del mercado ecuatoriano de manera representativa se encuentran 6 empresas; estas son: PACARI CHOCOLATE, SAMAI, TERRAFERTIL, URCUPAC, y DON JOAQUIN GOURMET

- Pacari Chocolate: son pioneros y especialistas en la fabricación de chocolate orgánico, la clave del negocio es la asociación con pequeños productores de cacao con el fin de preservar métodos tradicionales de agricultura con el fin conservar y garantizar la biodiversidad en el Ecuador. Sus exportaciones van direccionadas a 25 países; entre ellos su ventas se enfocan a Estados Unidos, España, Inglaterra, Italia, Alemania, Suiza, Dinamarca y Japón: Sus principales destinos de exportación son: Alemania, Estados Unidos,
Sus puntos claves se basan en:

Calidad

Cuentan con la mejor materia prima del mundo, el cacao “Arriba Nacional”, cuyas plantas, nativas del Ecuador, producen un producto catalogado “fino de aroma”.

Medioambiente

Pacari busca impulsar y mantener el cuidado medioambiental, por lo que se ha enfatizado en velar por una producción saludable y respetuosa del medioambiente, a fin de evitar causar grandes daños y perjuicios a la salud de los agricultores y medioambiente.

Responsabilidad social

Trabajan directamente con pequeños agricultores —no con intermediarios— lo cual garantiza que los mismos recibirán una compensación justa y adecuada. Retribuyen un recargo significativo sobre los precios de mercado para que los productores puedan recibir remuneración por su esfuerzo y para que puedan continuar utilizando métodos de agricultura sostenible, preservando así la diversidad genética del cacao en Ecuador.

- **Samai** significa “aliento de selva”, fue fundada en el año 2000, su idea nace con la creencia de compartir al mundo las recetas ancestrales de fruta totalmente natural de Ecuador y bocadillos vegetales.

Como fortaleza productiva mantienen la responsabilidad social enfocada a ofrecer a los agricultores asistencia técnica para garantizar la calidad y el rendimiento de los cultivos.

Samai mantiene anualmente 14 millones de consumidores en 32 países, sus principales destinos son: Estados Unidos, Canadá, México, Bahamas, Barbados, Chile, Reino Unido, Suecia, Suiza, España, China, Turquía.

- **Urcupac** significa “de la montaña” o “de alta en la montaña”; forma parte del grupo CEPESA S.A. que mantiene más de 50 años de experiencia en el mercado local.

Lo que busca esta empresa es fabricar y exportar productos de calidad, rescatando sabores y productos ancestrales andinos. Su filosofía se basa en la responsabilidad social corporativa que consiste en mantener contacto directo con los pequeños agricultores locales, proporcionándoles asesoría agraria y un comercio justo.

Ha diseñado una línea de productos de quinua sazonados que garanticen no sólo los beneficios nutricionales que posee la quinua, sino también una excelente fusión de quinua con diferentes sabores. Son productos listos para comer y usarlos como una guarnición después de una sencilla preparación.

- **Pronaca** es una empresa ecuatoriana, nació en 1957 con la empresa India que es una empresa que se dedica a la importación y exportación de productos agropecuarios. La empresa creció en la industria avícola con la incubación, venta de huevos comerciales y más adelante fortaleció el campo agrícola con la investigación y producción de semillas, en 1979 se crea PRONACA, Procesadora Nacional de Aves, que se convierte en Procesadora Nacional de Alimentos, en 1990 diversifica sus productos en cárnicos y otros alimentos, e inició la exportación de palmito en conserva. Para el año 2000 genera o maneja un nuevo modelo de producción y comercialización que le ha permitido llegar a mercados como Brasil y Colombia.

Pronaca maneja tres áreas de responsabilidad corporativa como son:

- a. En la gestión ambiental realiza inversiones periódicas para mitigar el impacto de sus instalaciones en el entorno natural, los recursos y las poblaciones cercanas a sus centros productivos, lo cual ha sido asumido por la empresa como un deber social.
En la actualidad, la empresa cumple con las leyes y ordenanzas ambientales y periódicamente investiga y desarrolla proyectos en esta área, se enfoca en áreas de salud ocupacional y seguridad industrial, con las que protege su capital humano y con el fin de evitar la contaminación de agua, se han construido plantas de tratamiento de aguas residuales para las plantas industriales. En las faenadoras de aves y cerdos también se han construido plantas de elaboración de subproductos, que permiten aprovechar los excedentes en la elaboración de materia utilizable.
- b. Certificaciones: PRONACA desarrolla todos sus procesos, tanto de productos de exportación como de consumo interno, bajo normas HACCP (Análisis y Control de Puntos Críticos), la mayor certificación

internacional que una empresa de alimentos puede obtener en seguridad alimentaria.

- c. Responsabilidad social con la comunidad: PRONACA contribuye significativamente al progreso del Ecuador con la creación de puestos de trabajo y la entrega de productos de alta calidad. Genera más de 6.500 fuentes directas de trabajo y 60.000 indirectas, y es uno de los principales contribuyentes de impuestos del país. Se ha comprometido en tareas de servicio directo al mejoramiento de la educación, la asistencia a los sectores más vulnerables y el fomento de la dignidad y la solidaridad entre la juventud ecuatoriana, a través de programas desarrollados por la Fundación San Luis.

Mercados:

A nivel nacional: están orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores. Por eso, se ha diversificado el portafolio a 800 productos, distribuidos en 26 marcas en diversidad de tamaños y presentaciones, brindado seguridad y calidad a cada uno de los clientes.

A nivel de mercado internacional: se ha incursionado en el mercados con exportaciones de vegetales en conserva y productos de mar y con internacionalización de actividades de producción, comercialización y distribución con marcas propias en Brasil, Colombia, Estados Unidos y Europa.

- **Palmito:** En el 2001 Ecuador se convierte en el primer exportador de palmito cultivado en el mundo, su producción se basa en un sistema de cultivo de palmito en fincas propias y con agricultores integrados.
- **Alcachofas:** El mercado mundial de la alcachofa en conserva es cuatro veces más grande que el mercado de palmito. Esta situación ha sido vista como una gran oportunidad por la empresa que, aprovechando la

experiencia y las relaciones comerciales de la operación de palmito, ha desarrollado el proyecto agroindustrial de alcachofa para la sierra ecuatoriana.

En este nuevo proyecto se han replicado todos los factores de éxito de la operación internacional: provisión asegurada de materia prima con integrados comprometidos con calidad y eficiencia, excelencia en el servicio y en los procesos productivos, garantía de calidad e inocuidad y, sobre todo, una visión de negocio de largo plazo.

- **Productos del mar:** Existe una tendencia mundial al aumento del consumo de productos del mar y de acuicultura, como una fuente de proteína con un rico sabor, y con alto contenido de ácidos grasos omega 3, que ayudan a mantener saludable el sistema cardiovascular. PRONACA desarrolló una alianza estratégica con MARDEX, que es una empresa con más de 20 años de experiencia, en el procesamiento y exportación de productos del mar y de acuicultura a varios países, entre éstos: Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Francia, Chile, Argentina, Colombia. Cuentan con tres líneas de negocio: Pescado fresco, pescado congelado, y camarón congelado.

- **Productos elaborados:** ha desarrollado la línea de productos elaborados, una serie de alimentos apanados, marinados, precocidos y precondimentados que solo necesitan unos minutos de tiempo y dedicación.

3.2.3. Condiciones de la empresa, su posición y posicionamiento

En Ecuador, existe una producción de fréjol seco en el año 2010 de 551 toneladas, con una superficie sembrada de 4958 toneladas de los cuales la producción de zarandaja se sitúa en la provincia de Loja; existe zonas como: Sozoranga, Calvas, Celica, Pindal y Catacocha que producen anualmente 190

toneladas; en un área de 594 hectáreas (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2012), Ver Anexo 4; Perú mantiene sus principales zonas de sembrío en la región de Piura, Chiclayo, Barranca, Huacho, Chíncha e Ica; se cultivan 12 especies de legumbres de grano y más de 80 clases comerciales; alrededor de 200.000 hectáreas, distribuidas en las 3 regiones y en los 24 departamentos del país; la producción total de zarandaja en el año 2011 de 2.684 toneladas (Vizcarra Proyectos, 2012), si se analiza en el plano de la producción Ecuador no cuenta con la suficiente producción para contrarrestar la productividad del mercado peruano; sin embargo para la inclusión de este proyecto se va a basar en la tecnificación de cultivo, especialización en el área de producción de leguminosas y la inclusión o asociación con productores de la zona.

3.3. Problemas y oportunidades

La participación del sector agrícola dentro del P.I.B., mantiene un promedio de participación del 8% debido a factores externos que afectan de manera significativa a la producción como el clima, lo que dificulta los pronósticos de cosecha; existen fenómenos como: sequía, erosión, exceso de humedad en el suelo, incendios forestales, uso excesivo de fertilizantes que disminuye la productividad de la tierra y contaminación del suelo; por el no uso de procedimientos tecnificados; ya que la implementación de dichos procedimientos representa altos costos de inversión. A nivel laboral es el sector que mayor rotación de personal tiene bajos salarios e inestabilidad laboral; sin embargo es una de las principales fuentes de empleo y sustentos para las familias de la región. La empresa conjuntamente con técnicos especializados se enfocará en mitigar los riesgos a través de mejora en las técnicas de producción y cultivo para lograr incrementar el rendimiento de los sembríos.

Otro factor clave son los costos en el paquete tecnológico que deberá asumir la empresa como es: costos de las semillas certificadas, asesoramiento técnico e insumos agrícolas; sin embargo la inversión pese a ser representativa a largo plazo proporcionará a la compañía beneficios económicos y productivos.

A nivel de oportunidades de mercado, se sostiene que la empresa se constituirá como la pionera en la producción y exportación de zarandaja, lo que le brindaría apoyo gubernamental a través de la asesoría por medio del Código de la Producción donde se obtienen beneficios como la exoneración en el pago de impuestos, apoyo a los agricultores a través de subsidios como es en la entrega de abonos compuestos, semillas e insumos agrícolas, subsidios al crédito productivo con el que se podría financiar el proyecto, seguro agrícola con el que el Estado cubre el 60% de la póliza de riesgos en pérdidas de cultivo y el subsidio de seguridad social al agricultor.

Finalmente, independientemente el país que se escoja, el sector agrícola posee un alto potencial no solo por el incremento de demanda a nivel mundial, sino por la calidad de clima y recursos que posee Ecuador.

3.4. Estrategias de marketing global

La estrategia de diferenciación es exitosa cuando permite a una empresa cobrar un precio más alto por un producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidores podrían sentir mucho apego por las características de diferenciación. (Fred, David; 2003, p. 276), como se mencionó anteriormente la producción se enfocará en mejorar los niveles de productividad y se buscará lograr la especialización en cultivos de leguminosas.

Con la creación de la empresa, se buscará desarrollar la filosofía de responsabilidad social, enfocándose en las áreas de educación y el apoyo a las comunidades del sector, a largo plazo se pretende desarrollar nuevas presentaciones para el producto y buscar fomentar la producción de maní y maíz.

La distribución del producto se realizará a mayoristas de las grandes ciudades ya que está enfocado a la clase media y media alta de India.

La zarandaja es un producto poco conocido en India, por lo que para lograr incursionar en este negocio se lo realizará a través de la Cámara de Comercio India ubicada en Ecuador, en donde a través de una afiliación se podrá acceder a una cartera de clientes, se seleccionará los potenciales compradores y a través de un intérprete se realizarán las negociaciones; el enfoque de venta está direccionado a distribuidores de alimentos.

3.5. Estrategias del producto

La zarandaja es un producto que se encuentra en Ecuador en la etapa de introducción, la empresa será pionera en el mercado en la especialización y tecnificación del cultivo, exportación, comercialización y distribución en India, sin embargo en dicho mercado se encuentra en la etapa de crecimiento, ya que Perú se encuentra en el negocio de las menestras en un promedio de 10 años.

La estrategia girará en torno a tres ejes como son: calidad, presentación del producto y garantía. La calidad se ofertará a través de certificaciones en la forma de producir y la filosofía de responsabilidad social enfocada a áreas de educación, tecnificación en producción de las comunidades y a la vez contribuir al desarrollo de la infraestructura de la zona, las presentaciones del producto; con el objetivo de penetrar en el mercado se exportará en fundas de 1 kilogramo en grano seco, a largo plazo y de acuerdo a un estudio de mercado preestablecido se determinará si se empacará al vacío, deshidratado o en menestra, logrando así una diversificación en las presentaciones para lograr impulsar la imagen de “Hecho en Ecuador” y la garantía se enfocará en otorgarle al cliente si en el caso ocurriere algún problema en el producto, la entrega de un nuevo suministro.

3.6. Estrategias de precios

El producto se comercializará de acuerdo a las condiciones establecidas en el contrato con el cliente, preferentemente precio FOB, en los últimos años Perú exporta el producto por lo que la empresa no posee el poder de fijación de precio, se ha determinado establecer un precio en base a cotizaciones establecidas en el mercado, tomando en cuenta la cobertura de costos fijos, variables, administrativos y de comercialización. Como es un producto dirigido a India es necesario establecer un precio alto con el fin de que el potencial cliente puede proponer un nuevo precio sin afectar a la utilidad del proveedor o distribuidor.

3.7. Estrategias de plaza

El éxito del producto es establecer un contacto directo con el distribuidor de la mercadería, realizar alianzas estratégicas con las cadenas de supermercados con el fin de compartir los costos de promoción y logística.

3.7.1. Publicidad

La India representa un mercado en crecimiento en el área de marketing y publicidad móvil, se prevé que en los próximos 10 años la India podría llegar a tener 1000 millones de usuarios, por lo que es rentable establecer como vínculo activo la publicidad a través del celular, se realizará análisis de base de datos con el fin de direccionar a la clase media, media alta y alta. El uso del internet es una de las principales herramientas ya que la India es uno de los países más desarrollados en este sector. La publicidad que se requiere aplicar va direccionada o enfocada al campo del espíritu y los valores. (Marketing móvil, 2012)

La publicidad debe ser acompañada de la cultura india, caracterizada por sus animales, lugares típicos, música, vestimenta, etc.

3.7.2. Relaciones públicas

- **Documentos de prensa:** el inglés es el idioma de los negocios en la India , por lo que la mayor parte de los diarios generalistas, más vendidos y al alcance nacional se publican en este idioma, los principales grupos editoriales son: Bennett Coleman and Company, The Times Group, HT Media Limited, India Express Group, The Hindu Group of Publications, The India Today Group, etc., por lo que se plantea usar mensualmente una campaña publicitario en donde se enfoque la marca de la empresa, de sus logros, metas, calidad y beneficio del producto.
- **Eventos y ferias alimenticias:** En India se realiza las siguientes ferias: Fine Food India, International Food Tec India, las cuales pueden ayudar a conocer a nuevos empresarios, inversionistas o clientes.

La empresa buscará destacar la producción ecuatoriana a través del sello “Hecho en Ecuador”, con lo que se pretende incentivar el consumo de productos nacionales también se buscará introducir el producto a los diferentes programas de alimentación con los que cuenta el país actualmente.

3.8. Estrategias sobre distribución

La distribución del producto se realizará desde Loja hasta el puerto de Guayaquil en transporte terrestre en camiones dedicados exclusivamente al transporte de alimentos, se contratará una bodega para almacenar la mercancía por posibles problemas de embarque o incremento de pedidos, para el transporte internacional se lo hará por medio de transporte marítimo en containers de 20 pies consolidados, de manera trimestral, el puerto de llegada será Bombay.

Se contratará con seguros para envío de mercancía Loja- Guayaquil, por posibles robos, daño de mercancía hasta el puerto de embarque.

Adicionalmente para el servicio de transporte se usará el servicio de GPC para conocer la ruta y tiempos de llegada hasta Guayaquil, con el fin de evitar posibles problemas de narcotráfico.

Se realizará la distribución a través del modelo, **productor- detallista y consumidor**, esto se aplica en el caso de la distribución a supermercados del país y tiendas de productos orgánicos en los cuales ellos actúan como intermediarios adquiriendo el producto para posteriormente venderlos al consumidor final.

3.9. Tácticas de venta

3.9.1. Venta directa

A través de la Cámara Ecuatoriana India de Comercio se establecerá reuniones de negocios en donde intervenga la representante legal de la comercializadora de zarandaja, el intermediario entre Ecuador e India y el potencial cliente; en dicha reunión, se establecerá precios, lugar de desembarque, volumen de compra, fechas de requerimiento, requisitos y exigencias para que el producto sea comercializado sin ningún problema, margen de ganancia, lugares en donde se distribuirá, descuentos, garantías, etc., con el fin de pactar confianza entre ambas partes.

Cuando el producto se encuentre ubicado en los diferentes supermercados se usará medios publicitarios con el fin de atraer a potenciales consumidores finales.

3.9.2. Puntos de distribución en supermercados

Cuando el producto se encuentre ubicado en los supermercados de India se instalará un stand en donde se promocionará el producto, comunicando los múltiples beneficios que ofrece el producto. Como se conoce los consumidores

indios se caracterizan por ser regateadores es ahí donde se impulsará las promociones del producto con el fin de que sea consumido y apreciado en el mercado.

3.9.3. Ventas on line

A través de las ferias de alimentos y con la publicidad usada en el país, se prevé atraer a nuevos clientes (mayoristas y distribuidores), que se puedan comunicar de manera directa vía telefónica o por medio de internet y realizar sus pedidos de una manera segura, los pagos se realizaran con el respaldo de Paypal, que es un sistema de pago en línea seguro y gratuito, que requiere la creación de una cuenta para realizar el pago a través de tarjeta de crédito (Visa, Master Card, American Express o Discover).

3.10. Políticas de servicio y garantía

La empresa no solo busca obtener rentabilidad por la venta del producto, sino la fidelización de sus clientes, la persona encargada de esta función investigará el nivel de aceptación del producto, necesidades surgidas por los clientes a través del consumo del producto y se realizará a través de:

3.10.1. Seguridad en la satisfacción del cliente

A través de conversaciones pre- establecidas se determinó las clausulas del contrato, por lo que trimestralmente se medirá la satisfacción de los clientes por medio de encuestas, entrevistas on-line y frecuencia en los pedidos.

3.10.2. Personalización máxima en la relación y excelencia en la atención

Con el fin de estrechar las relaciones entre los clientes y la empresa se atenderá de manera inmediata a los requerimientos del cliente, se le brindará

atención las 24 horas del día y se solventará cualquier inquietud con respecto al contrato o producto.

3.10.3. Fidelización

Es prioritario establecer una relación de fidelización ya que se garantiza la compra del cliente a lo largo de los años, este es un paso muy importante y fundamental ya que esto determinará el éxito o fracaso de la empresa, lograr este objetivo ocasiona que si aparecen nuevos distribuidores y productores los clientes continuarán adquiriendo el producto de la empresa.

3.11. Ejecución

Para el cumplimiento de las metas establecidas en los planes de publicidad y marketing se establecerá las tácticas a ser usadas a través del contrato firmado con el proveedor, estableciendo en una de las cláusulas los gastos compartidos por dicho rubro.

3.12. Control

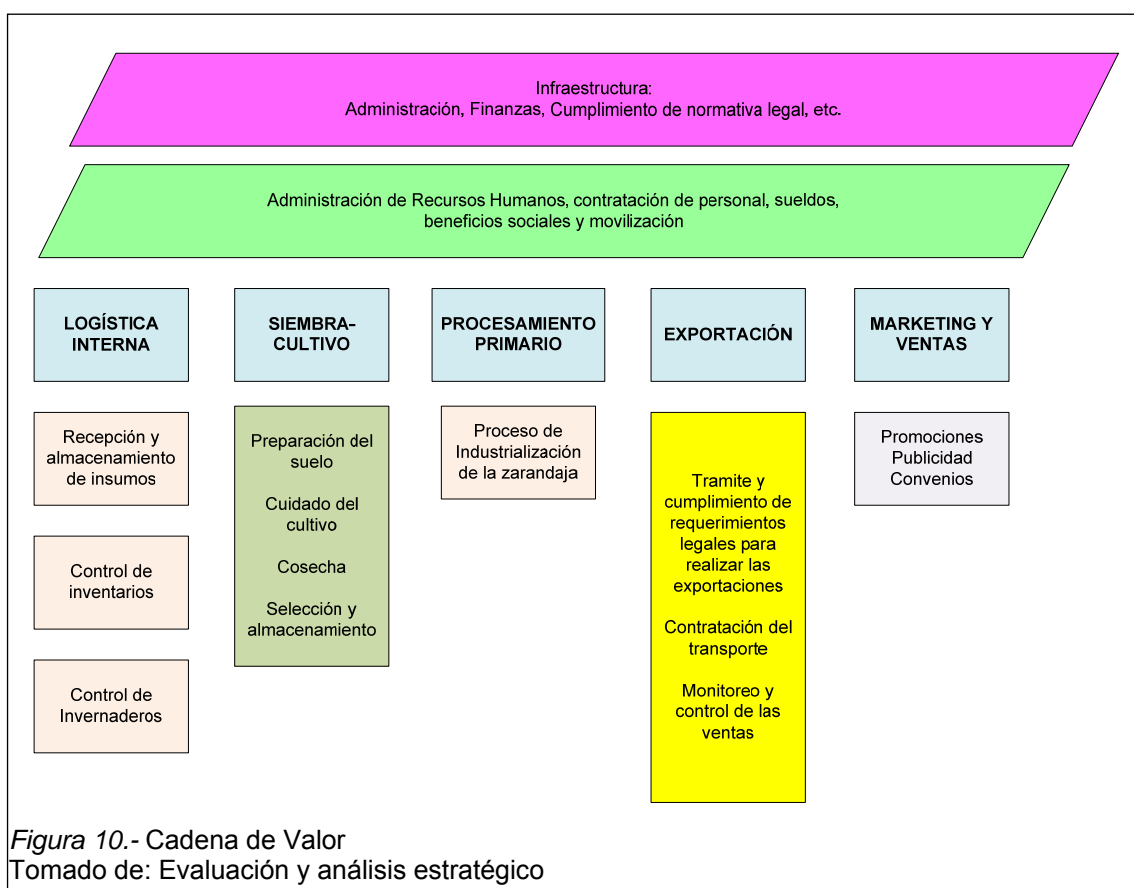
Se creará una base de datos para conocer la información sobre el público objetivo identificando perfiles de consumo, esto se lo realizará a través de un sistema de CRM (Customer Relationship Management), a través de las encuestas y entrevistas realizadas de manera trimestral se medirá el nivel de satisfacción del cliente, se monitoreará continuamente los embarques para medir el nivel de calidad del producto y evitar posibles inconvenientes con los clientes. Se evaluará el nivel de desempeño y contratos firmados con los agentes comerciales de la empresa para determinar el rendimiento a nivel de rentabilidad.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE FABRICACIÓN Y OPERACIÓN

4.1. Cadena de Valor

La siguiente ilustración muestra la cadena de valor de la industria y sus principales componentes en el proceso de producción y exportación, para determinar cuáles son nuestras ventajas y a la vez determinar los cuellos de botella o puntos críticos donde debemos tener mayor cuidado.



El esquema que se encuentra detallado muestra el proceso que la empresa debe seguir para lograr vender el producto al mercado indio. La empresa se va a dedicar a la producción y exportación de zarandaja, el proceso de la cadena de valor va a estar compuesto por adquisición de insumos, proceso de

producción, cosecha, siembra y finalmente el empaquetado del producto. Con el fin de distribuir el producto se aplicará procedimientos de logística y marketing para el segmento de mercado indio.

Proceso de la cadena de valor:

- (a) Logística interna:** Comprende las actividades relacionadas con recepción y almacenamiento de insumos que serán destinados para la producción y procesamiento de productos.

- (b) Siembra y cultivo:** dentro de esta etapa se encuentra el proceso de preparación de suelo, siembra, cuidado del cultivo y cosecha, se establecerá procedimientos de control para dicho proceso.

- (c) Proceso de transformación:** comprende actividades relacionadas con el proceso de industrialización del producto, dentro de este proceso se aplicará la selección del producto a través de controles de calidad para finalmente proceder al empaque del producto.

- (d) Proceso de exportación:** esta etapa es una de las principales actividades que contribuirán a promover la imagen del producto, se cumplirá con los requerimientos de los organismos de control para realizar la exportación, se contratará un agente de carga para el proceso de transportación del producto, finalmente en el puerto de India se establecerá el proceso de desaduanización y distribución a mayorista en donde previamente se realizó el contacto.

- (e) Marketing y ventas:** la principal herramienta que se va a usar para distribuir el producto va a ser la publicidad por internet y la asistencia en ferias internacionales de comida. Para las ventas se establecerá contactos a través de la Cámara de Comercio de la India ubicada en la ciudad de Quito, las ventas se realizarán por internet.

Proceso de soporte:

Dentro de esta etapa se establecen procedimientos relacionados con recursos humanos, servicios administrativos y financieros, el personal que labora en estas áreas será el responsable del funcionamiento empresarial eficiente y satisfacción de cada uno de los clientes.

4.2. Escala Estratégica

La principal estrategia de operaciones que se utilizará tendrá un enfoque a estándares de calidad y tiempos de entrega del producto lo cual generará para el negocio un valor agregado.

La empresa se dedicará a la producción y comercialización de zarandaja, para lograr cubrir las necesidades o requerimientos de cantidad se aplicará la estrategia de negocios inclusivos que comprende la asociación con pequeños productores de la región, a fin de lograr mejorar los niveles de productividad y calidad del grano se buscará capacitar a los proveedores a través de asistencia técnica y paquete tecnológico, este factor contribuirá de manera primordial a la obtención de certificaciones en buenas prácticas agrícolas

Negocios inclusivos:

Los negocios inclusivos y las políticas públicas inclusivas son instrumentos estratégicos dirigidos a disminuir la pobreza y la inequidad en los mercados. Son iniciativas sostenibles que incorporan a pequeños productos rurales en las cadenas de valor en mejores condiciones de acceso y participación y con mayor rentabilidad, contribuyendo con ello al buen vivir rural. (Ministerio de agricultura, ganadería, acuacultura y pesca)

A través de esto la empresa creará la estrategia de cluster que son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores

especializados, proveedores de servicios, empresas en sectores próximos, e instituciones públicas asociadas, con el fin de disminuir costos, mejorar los niveles de producción y buscar el desarrollo recíproco de cada uno de los participantes en este cluster; a los participantes se los conoce como stakeholders; y para el desarrollo de los stakeholders se realizará:

Proveedores: Se buscará ofrecer un beneficio justo en las negociaciones, dentro del marco del comportamiento ético, nuestros principales proveedores son: Noubi proveedora de semillas certificadas, Agripac, Maquinarias ALYEP, Grupo Mercantil Jaramillo, entre otros.

Socios o accionistas: buscar el desarrollo económico de la empresa, a través del crecimiento o participación en el mercado, creación de nuevos productos con el fin de mejorar la industria agrícola.

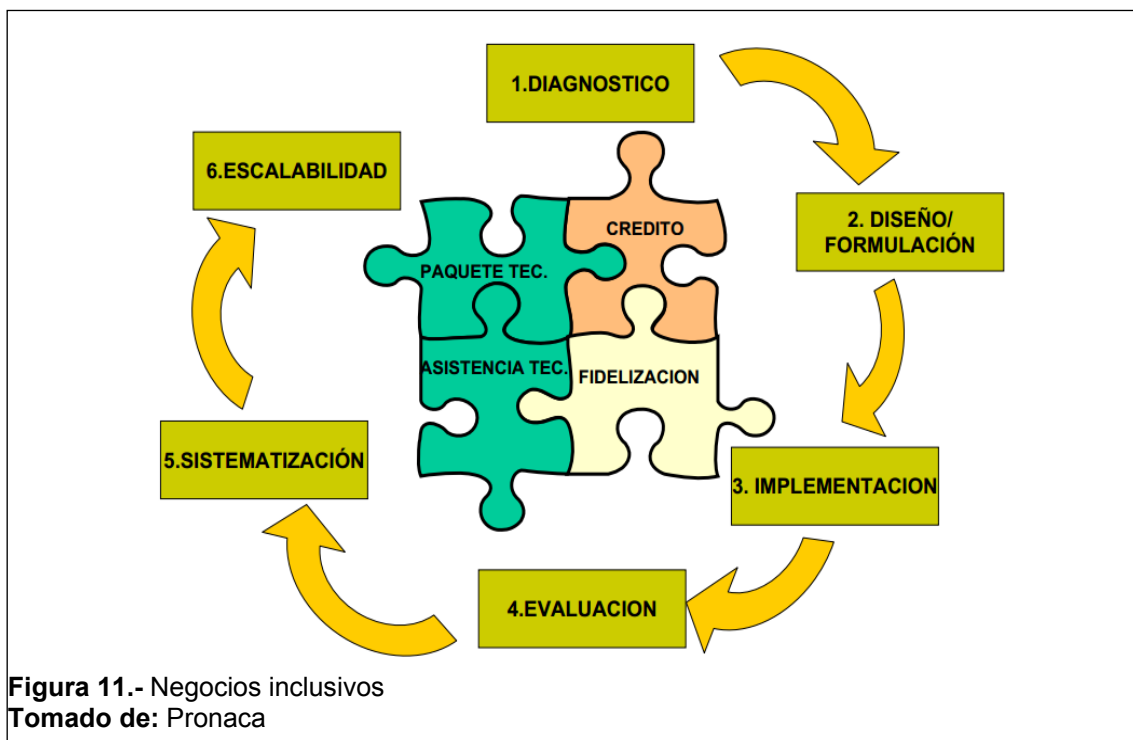
Consumidores: la empresa busca ser el proveedor de productos de alta calidad, de acuerdo a la normativa fitosanitaria del país de destino, que contribuya al desarrollo y bienestar de cada una de las familias consumidoras.

Colaboradores: Ofrece igualdad de oportunidades a cada miembro institucional, de acuerdo a su rendimiento y desempeño profesional.

Comunidades: Buscará mantener las buenas relaciones entre los habitantes de la zona, respetando sus costumbres y fomentando al cuidado medioambiental.

Clientes: trabajar ofreciendo productos de alta calidad, fomentar la innovación de sus procesos productivos y productos.

Estado: Cumplir con la normativa legal, fomentar al desarrollo económico y productivo del país y buscar crear nuevas fuentes de empleo.



Un paquete tecnológico adaptado al pequeño agricultor:

Consiste en análisis de Suelos, evaluación de los paquetes actuales, selección de la mejor opción entre costo – rendimiento

Un sistema de transferencia tecnológica:

Gira de captura tecnológica, Identificación de las malas prácticas agrícolas a corregir, plan de mejora progresiva, propuesta del sistema de transferencia, relación n°. de hectáreas / técnico y el manual del sistema de transferencia que consiste en el n° de visitas, controles a realizar etc.

Un sistema de crédito especializado para pequeños agricultores

A través de alianzas con el gobierno, por medio del Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca en el “Programa Nacional de Negocios Rurales

Inclusivos. PRONERI”, se pretende lograr facilidades al acceso de financiamiento agrícola.

Propuesta para crear fidelidad entre agricultores pequeños integrados y la Empresa

Diseño de una propuesta alineada al posicionamiento que la empresa quiere lograr, articulación de otros organismos para la implementación. (Pronaca, 2013)

Adicionalmente, se buscará ser más eficaz, a través de la entrega del producto, “justo a tiempo” por lo que se realizará programaciones en los tiempos de siembra, producción y cosecha con el fin de entregar a cada uno de los potenciales clientes un producto de calidad y que cumpla con las fechas establecidas en los contratos previamente convenidos.

4.3. El ciclo operativo:

El ciclo operativo estará comprendido por dos etapas, la primera que es la etapa de producción que aplica de manera directa a la empresa y la segunda es la recepción y clasificación del grano obtenido por los productores de la zona.

En la etapa de producción se realizará en 3 etapas: la siembra, cosecha y proceso de transformación:

a) Proceso de siembra:

Características del medio físico

El sector presenta en general un clima definido con dos estaciones bien marcadas: una época húmeda con fuertes precipitaciones durante los meses de diciembre a mayo y una estación seca en los meses de junio a noviembre.

La temperatura oscila entre un mínimo de 16 °C a un máximo de 30 °C, con una temperatura promedio anual de 22 °C, ideal para la siembra de zarandaja, ya que se requiere temperaturas entre 18°C y 30°C.

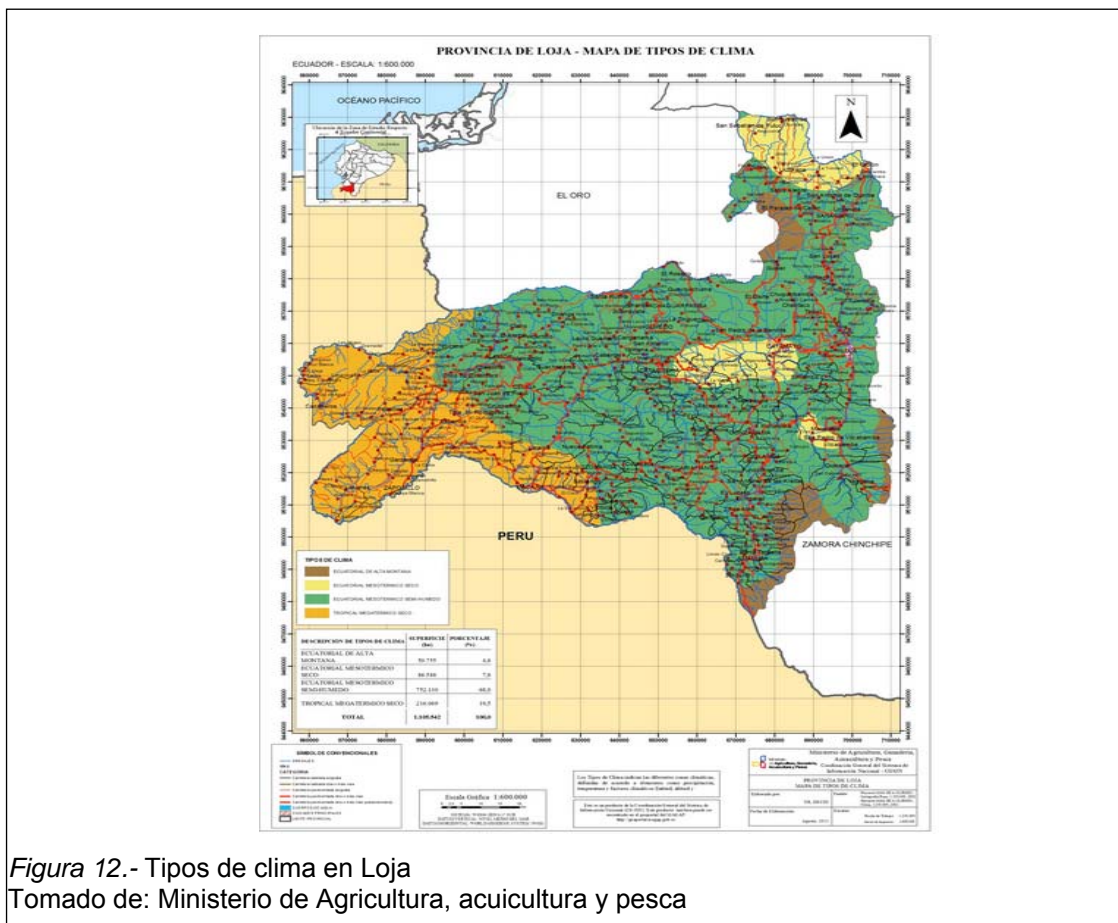


Figura 12.- Tipos de clima en Loja
Tomado de: Ministerio de Agricultura, acuicultura y pesca

Análisis de suelo.- permite determinar desde el punto de vista agronómico las características del suelo para establecer el contenido de sus nutrientes, nivel de fertilidad, a la vez que también permite determinar que tipo de fertilización es aplicable.

Los suelos de la Provincia de Loja de una manera general tienen las siguientes características:

- ✓ Se encuentra predominio de la fracción de arcilla en los horizontes (30%-50%).

- ✓ El PH es la disponibilidad de nutrientes con las que cuenta el suelo; el suelo de Loja oscila entre neutro a alcalino (7-8); se considera que el ph óptimo para la siembra de leguminosas es de 6,5 a 7,5; por lo que el suelo de Loja es adecuado para la producción de zarandaja
- ✓ La disponibilidad de materia orgánica (M.O.) y nitrógeno es media, el contenido de fósforo es bajo generalmente y la provisión de potasio es alta especialmente en áreas secas y tropicales.
- ✓ La zarandaja se adapta a distintos tipos de suelo, pero preferentemente suelos bien drenados, francos (arenoso, arcilloso o limoso) y fértiles. Debido a la profundidad que alcanza su sistema radicular es tan resistente a la sequía como el frijol de palo.

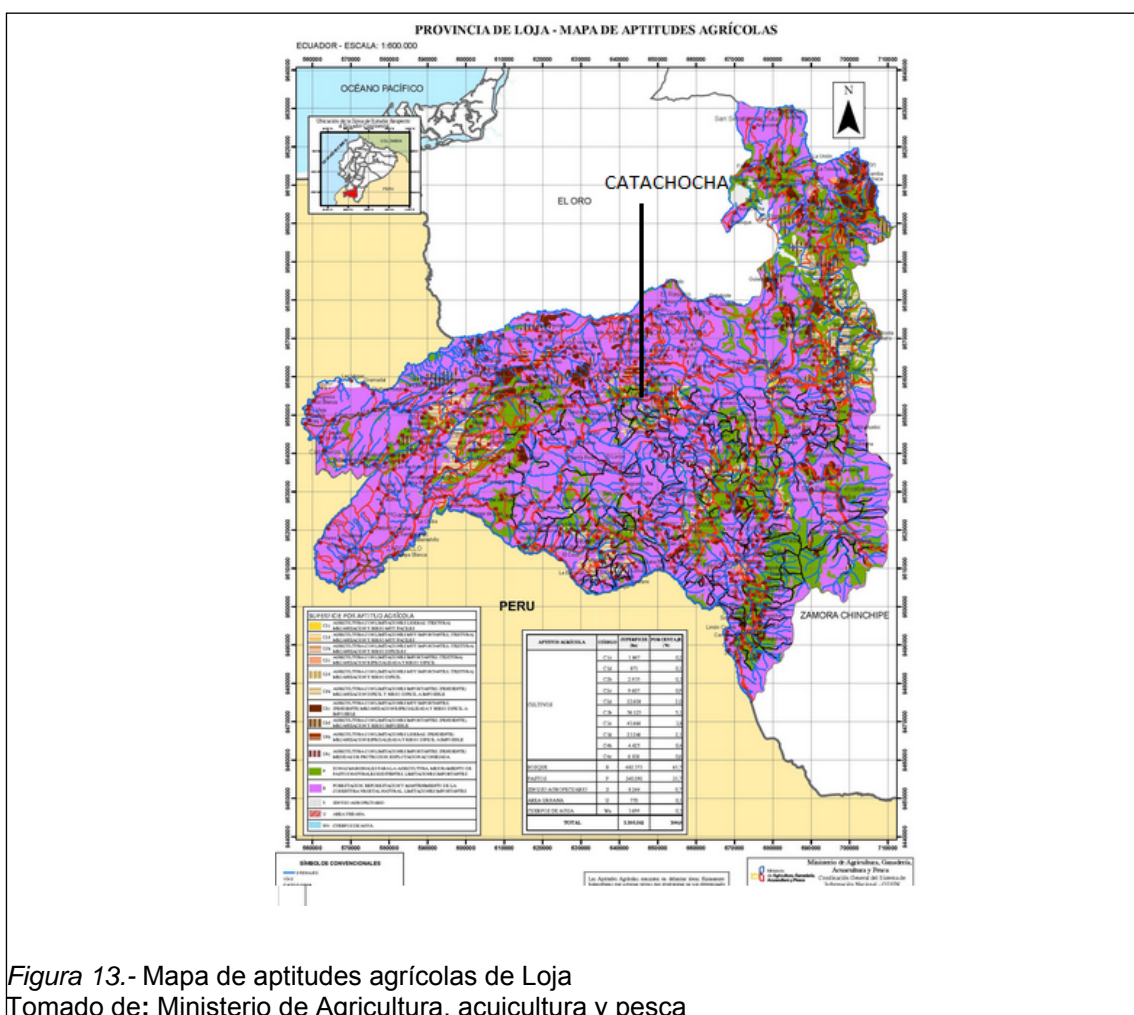


Figura 13.- Mapa de aptitudes agrícolas de Loja
Tomado de: Ministerio de Agricultura, acuicultura y pesca

Preparación del suelo

La forma en que se realice la preparación del terreno depende de factores como: la profundidad de la siembra, distancia, época, humedad y la aireación que requiere la semilla.

Dentro de este proceso se realiza el arado con el fin de lograr incorporar residuos de la cosecha anterior y eliminar maleza que pudiera afectar de manera significativa al sembrío, posteriormente se realiza dos pases de rastra, que incluye la banca o niveladora que permite obtener un suelo suelto y sin terrones. (Escoto, Norman, 2011)

Se realizará un arado al terreno con grada, para que este quede suelto y tenga cierta capacidad de captación de agua, también se puede aplicar un arado de vertedera con una profundidad de 30 a 40 cm., con el fin de evitar que queden restos de plantas.

Uso de semilla:

Para lograr una alta producción es requerido el uso de semilla certificada y no el grano reciclado, esto lo que busca es lograr un alto poder de germinación conservando las características propias de la variedad.

En Ecuador no existe la variedad *lablabpurpureus* (L) sweet o zarandaja registrada en el INIAP, hasta el momento los productores de esta variedad han realizado sus sembríos por medio de semillas recicladas y con el fin de mejorar los cultivos de zarandaja es necesario la importación de esta semilla, para la compra se validó que países producían este cultivo y como principal productor se determinó Perú, que es uno de los precursores en este tipo de cultivo, actualmente lo vende la Corporación Noubi, empresa que es productora de semillas y también se dedica a la producción y exportación de variedades de fréjol.

Sin embargo para legalizar este tipo de cultivo es necesario que se encuentre aprobado por el INIAP (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias), a través de la Ley de Semillas, de acuerdo al siguiente procedimiento:

Toda semilla que quiera importarse al país deberá poseer la calidad exigida de acuerdo con las normas del presente Reglamento y las de la Ley de Sanidad Vegetal. Esto se comprobará a través de “Agrocalidad”, institución que es responsable de regular y controlar actividades productivas del agro nacional.

Para importar la semilla y por el hecho de no existir ningún tipo de registro o estudio de esta variedad, para autorizar su importación es necesario realizar un análisis de riesgo de plagas a través de vigilancia fitosanitaria, quienes se encargará de determinar la existencia de plagas, riesgos que puede ocasionar el cultivo para Ecuador, este estudio se demora entre 3 a 6 meses.

Previa autorizar por Agrocalidad, se importa el respectivo cultivo a ser analizado por el INIAP, ya que a través de pruebas va a ser el responsable de validar la información correspondiente a la variedad; con el fin de corroborar los datos establecidos en la ficha técnica, establecerá las pruebas respectivas, el promedio de estudio depende del periodo promedio de cultivo, aproximadamente para zarandaja es de 120 a 150 días; por lo que el periodo promedio de estudio por parte del INIAP es de 6 meses.

b) Siembra

La siembra se puede realizar de manera mecanizada o manual, sin embargo por motivos de competitividad se lo realizará de manera mecanizada fin de lograr la optimización de costos y maximización de producción.

Para la producción de 1 hectárea se requiere 20.000 plantas que logran un rendimiento comercial de 2,5 a 3 toneladas por hectárea y con un rendimiento

potencial de 4 toneladas por hectárea, para la siembra se usa aproximadamente 10kg de semilla.

- ✓ Evitar que la semilla se tape con terrones o suelo seco que dificulten su germinación, debido a la falta de humedad, es necesario tomar en cuenta que el suelo de Loja mantiene una tendencia a seco, por lo que con el fin de mantener el suelo en adecuadas condiciones es necesario aplicar el sistema de riego por goteo.
- ✓ Con el fin de determinar y eliminar la existencia de insectos o plagas es necesario realizar muestreos de campo.
- ✓ Lograr una profundidad de la siembra adecuado de acuerdo a la humedad y tipo de suelo.
- ✓ Para la siembra se aconseja sembrar al menos 8 granos por cada metro de surco. Por las siguientes razones se puede perder los sembríos: daño mecánico, profundidad de siembra, mala preparación del terreno, humedad excesiva o sequía, maleza, plagas, enfermedades, hongos, pájaros y roedores.
- ✓ El tiempo aproximado de espera para cosechar es de 120 a 150 días, lo que representa una gran ventaja para nuestra empresa ya que se podrá producir al menos 3 veces al año y mantener una disponibilidad de producción para la venta. (Escoto, Norman, 2011)

Sistema de Riego

El Sistema de Riego por se caracteriza por ser de bajo costo, que no requiere de energía convencional: motores, bombas, filtros sofisticados, combustible o energía eléctrica. Funciona por la presión generada por la diferencia de alturas entre la fuente de agua (reservorio) y el terreno a regar.

Ventajas del riego por goteo:

- ✓ Ahorra agua contribuyendo a extender la frontera agrícola.
- ✓ Permite la conservación del suelo.

- ✓ Eleva el rendimiento de los cultivos,
- ✓ Permite la fertirrigación, esta es una técnica que permite la aplicación simultanea de agua y fertilizantes a través del sistema de riego
- ✓ Mejora la calidad de los productos cosechados, y
- ✓ Permite planificar las siembras, y lograr mejores precios en el mercado.

Materiales a ser usados en el riego por goteo:

Los materiales que se usan para la instalación del sistema están constituidos por tuberías de PVC de agua y desagüe, siendo las redes principales de clase 5 y 7.5, mientras que las líneas de distribución son de clase 2, 5.

Los laterales de riego están formados por mangueras de polietileno de 20 mm, tubos de PVC. De 5/8 " o cintas de goteo de 16 mm.

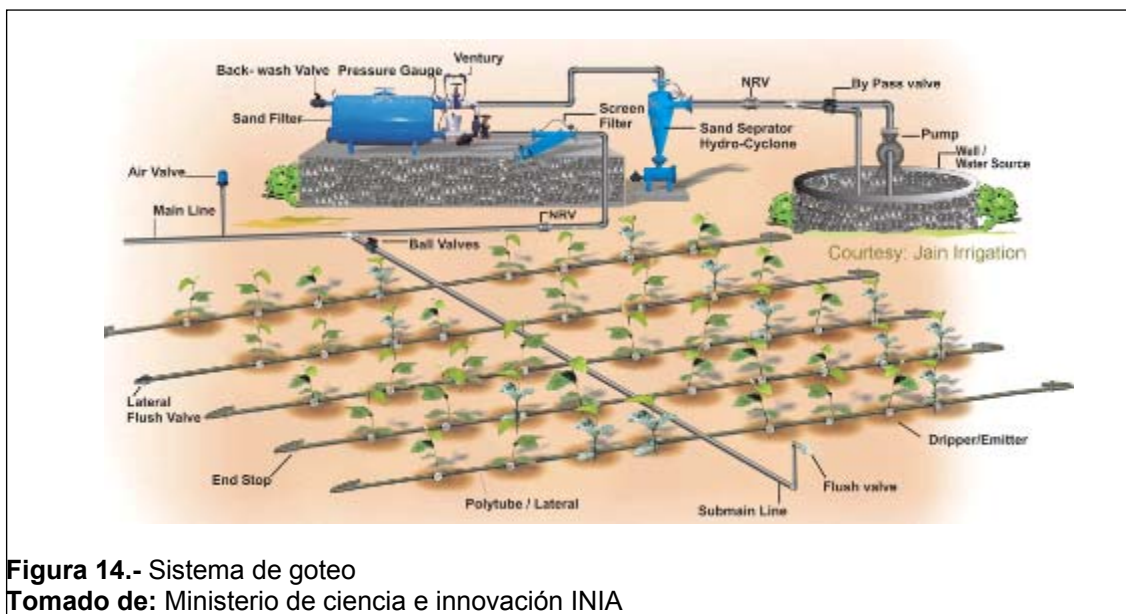


Figura 14.- Sistema de goteo

Tomado de: Ministerio de ciencia e innovación INIA

El reservorio, es uno de los elementos primordiales para el sistema de riego ya que va a ser el centro de almacenamiento de agua, es recomienda tres metros de altura, como mínimo, para su funcionamiento.

Modelo de sistema de riego para leguminosas

El distanciamiento de las cintas de riego puede ser de 0.75 metros si es surco individual y de 1.50 metros si es surco mellizo.

Las cintas de riego se pueden extender hasta 100 metros dependiendo de la presión.



Figura 15.- Modelo de sistema de riego leguminosas
Tomado de: Google imagenes

c) Fertilización:

Para optimizar y lograr mayor rendimiento en producción es necesario aplicar la fertilización con el fin de obtener un buen crecimiento, desarrollo y producción de cultivo. Para evitar cualquier inconveniente en la aplicación de fertilizantes es necesario hacer un análisis de suelo, posteriormente determinar el tipo de fertilizante y la cantidad que necesita para el cultivo (Escoto, Norman, 2011).

A través de los estudios de suelo se determina el nivel de nutrientes que requiere este tipo de cultivo, como principales elementos tenemos: nitrógeno, fósforo y grandes de potasio y calcio.

Se requiere 200 kg de 18-46-00 al momento de la siembra y la úrea se deposita en suelo húmedo antes de la floración. También es opcional la fertilización orgánica en caso de contar con compost o bokashi a razón de 2 o más toneladas por hectárea.

d) Controles Fitosanitarios

Con el fin de evitar que los cultivos de zarandaja contraigan enfermedades que puedan afectar la producción y el daño del cultivo se estable los siguientes productos que eliminarían las enfermedades y plagas:

Tabla 18.- Principales plagas de la zarandaja

Plagas	Daños	Control
Gusano picador de tallos (<i>Elasmopalpus lignosellus</i>)	Las orugas atacan plantas tiernas, hasta la tercera semana después de la siembra. La larva penetra al tallo y barrena hacia arriba ocasionando la muerte de la planta	Endrin 19.5 C.E. 600 cc/200 litro de agua.
Gusano de tierra (<i>Feltia experta</i> y <i>Prodeniasp.</i>)	Se observa plantas tumbadas, en los primeros estadios de desarrollo por causa de cortaduras producidas por las larvas a nivel del suelo.	Sevin 85 P.M. 600 gr/200 Lt de agua. Lannate P.M. 200 Lt de agua.
Mosca minadora (<i>Liriomyzasp.</i>)	Líneas serpenteadas y lagunares en las hojas de color blanco, que puede producir la caída de hojas, si el ataque es fuerte.	Folimat 50 C.E. 200 cc/200 lt de agua. Perfecktion 50 C.E. 200cc/200 Lt de agua. Tamarón 50 C.E. 200cc/200 Lt de agua.
Arañita roja (<i>Tetranychusurticae</i>)	Al succionar la savia de las hojas, éstas se tornan blanquizas en la cara superior, el envés aparece plateado y muy sucio (deyecciones).	Acaristin 40 P.M. 400 gr/200 Lt de agua. nilix 50 P.M. 600 gr/200 Lt de agua. Nuvacron 60 C.E. 300cc/200 Lt de agua.
Gusano perforador de brotes y vainas (<i>Epinotiaaporema</i>) (<i>Laspeyresialeguminis</i>).	Brotes barrenados, atrofiados, secos a muertos. Flores perforadas, tallos perforadas, desde el ápice y con galerías internas, vainas perforadas y con larvas comiendo en su interior.	Parathión 50 C.E. 400cc/200 Lt de agua.

Tomado de: Ministerio de ciencia e innovación

Tabla 19.- Principales enfermedades

Agente Causal	Daño	Control
Chupadera fungosa (<i>Rhizoctoniasolani</i>)	Se observa estrangulamientos a nivel del cuello de la plántula.	Arazan 4 gr/Kg de semilla Rhizoctol 300 gr/qq de semilla.
Podredumbre gris (<i>Botrytiscinerea</i>)	Afecta a las plantas de corta edad, causando aborto de flores. Presenta mancha marrón a la altura del cuello del tallo rodeándolo, donde se puede observar micelio blanco y esclerotes redondos de color marrón.	Zineb al 2.5%
Pudrición de la raíz (<i>Sclerotiumrolfssi</i>) (<i>Fusarium sp.</i>)	El sistema más característico del Fusarium es que la pudrición empieza en la punta de la raíz y avanza hacia el cuello ocasionándolo el tumbado de las plántulas.	Rotación de cultivos por 4 a 5 años.
Oidium (<i>Erysiphepolygoni</i>)	Se inicia con manchas oscuras y moteadas que después se llenan de micelio blanco de apariencia polvosa que puede cubrir toda la planta y deformar vainas.	Siembras oportunas. De manera preventiva aplicar azufre a razón ½ kg/200lt de agua. Triadimenol a razón de 50 cc/15 lt de agua.
Roya (<i>Uromycesappendiculatus</i>)	Se manifiesta con pústulas de color marrón rojizo en las hojas. En ataques fuertes las hojas se amarillean y caen.	Se recomienda usar variedades resistentes por ser el control químico muy caro.
Virus del mosaico común (BCMV)	Presenta enanismo y deformación de hojas, enrollándolas hacia abajo. Las vainas y granos son de menor tamaño.	El mejor método de control y más económico es el uso de variedades resistentes.

Tomado de: Ministerio de ciencia e innovación

e) Control de maleza

La eliminación oportuna de maleza evita al cultivo un competidor en luz, agua y nutrientes, además elimina la posibilidad de contaminarse por alguna plaga o enfermedad (Escoto, Norman, 2011).

La primera deshierba se realizará entre 12 y 20 días después de la siembra. Con el fin de optimizar los tiempo de control de maleza se puede combatir a través del uso de químicos, si la hoja es ancha se sugiere aplicar fomesafen 250LS en dosis de 600cc en 200 litros de agua en post emergencia. Si existiere maleza de hoja angosta es necesario aplicar en mezcla con el anterior Fluazifop-Butyl 350 CE en dosis de 1 litro en 200 litros de agua.

Es preferible aplicar después del riego, cuando las malezas se encuentren en activo crecimiento y estén entre los 10 cm a 15 cm de altura; esto ocurre generalmente entre los 12 a 20 días después de la siembra.

f) Cosecha del cultivo

Con el fin de lograr un producto de alta calidad, se debe cosechar cuando la planta se encuentre seca y sin manchas de hongos, para obtener el grano se aplica la trilla o desgrane que consiste en mover con un rastrillo la vaina hasta obtener separar la cáscara del grano.

El mantenimiento de suelo se realiza mediante el arado y la aplicación de abono orgánico, adicionalmente se aconseja la siembra de cercas vivas, cortinas rompevientos y reforestación con especies forestales – leguminosas, ya que por sus raíces fibrosas logran evitar la erosión del suelo.(Escoto, Norman, 2011)



Figura 16.- Máquina cosechadora
Tomado de: Escoto Norman

Las funciones principales de la recolectora de grano son:

- Operaciones de siega, trilla y limpieza.
- Almacenaje de grano en una tolva que se descarga periódicamente sobre la caja de un remolque o camión.
- La paja queda depositada detrás de la máquina formando un cordón o esparcida sobre la anchura de corte. Puede incluir un picador de paja

Características de las operaciones de siega, trilla y limpieza:

- ✓ El bloque de siega ocupa el frontal de la máquina y fija la anchura de trabajo. Dispone de una cuchilla con contracuchilla (dedos) que realiza la siega ayudada por un rotor, o molinete, que obliga a las plantas segadas a entrar en una plataforma; el conjunto de estos elementos se conoce como cabezal.
- ✓ Para el bloque de trilla lo constituyen un cilindro con barras o dedos abrazado parcialmente por una placa cilíndrica llamada cóncavo; la mies llega perpendicularmente al cilindro y pasa entre éste y el cóncavo, con lo que se produce la separación del grano de la espiga; la separación entre cilindro y cóncavo se ajusta a las características del cultivo; una gran parte de grano atraviesa el cóncavo y se dirige al sistema de limpieza; la paja la impulsa un rotor de paletas (batidor) hacia el sistema de separación.
- ✓ El bloque de limpieza y separación lo constituyen los sacudidores formados por unas superficies inclinadas con escalones unidas a dos cigüeñales que provocan un movimiento de oscilación alternativa; en ellos se completa la separación del grano, avanzando la paja hasta el exterior de la máquina. En la parte baja unas cribas se encargan de la limpieza del grano que es elevado hasta el tanque. Las espigas sin trillar pasan de nuevo al cilindro trillador (retrilla).

g) Post – recolección

Realiza el acabado del proceso de recolección, con la limpieza, selección y clasificación de la cosecha, así como el secado y el acondicionamiento necesario para su puesta en el mercado.



Figura 17.- Máquina post recolección
Tomado de: Google imágenes

Se basa en la utilización de cribas y ventiladores que generan una corriente de aire, interviniendo en el proceso el tamaño y la densidad de los granos y de las impurezas que los acompañan. La separación de estas impurezas, favorecen el proceso de conservación, eliminando partículas con mayor contenido de humedad, o de mayor dimensión, para evitar que se puedan producir obstrucciones e incendios.

Descripción:

1. En el punto número uno se va a colocar el grano recolectado
2. En el punto número dos es el elevador del grano cosechado
3. En el punto número tres, cuatro y cinco, consiste en la separación de impurezas por cribado, este es un proceso mecánico que separa los materiales de acuerdo al tamaño de la partícula individual.
4. En el punto número seis y siete consiste en la clasificación de impurezas por tamaño.

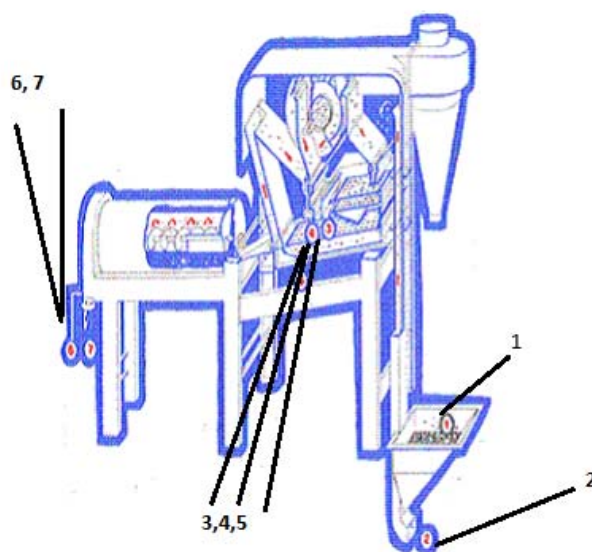


Figura 18.- Máquina selección de grano
Tomado de: New Holland Agriculture

h) Acopio

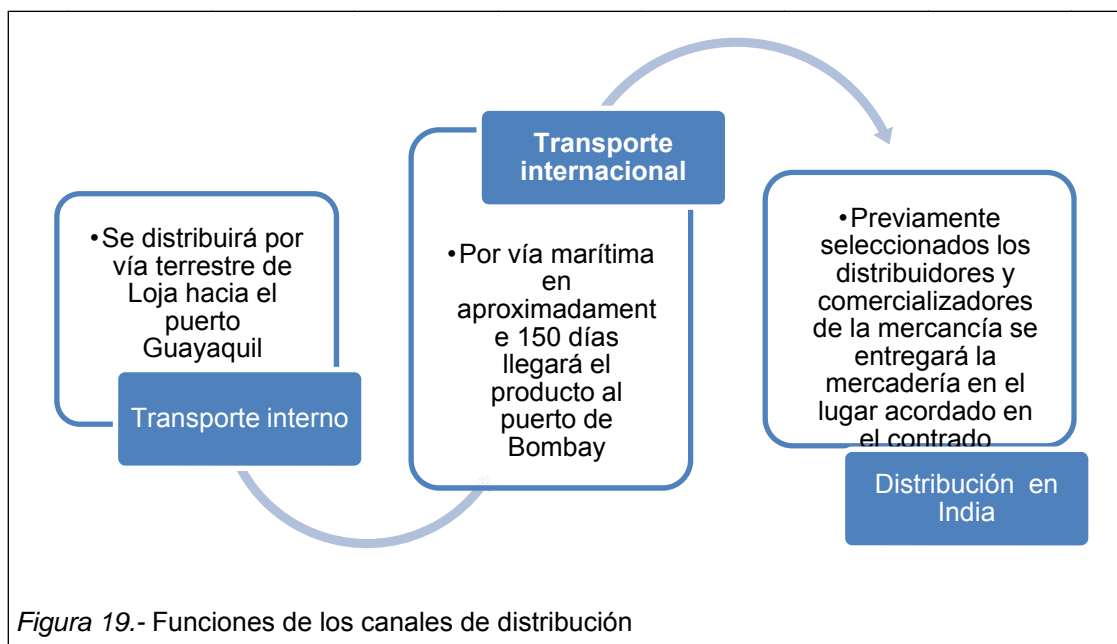
Los productores de la zona que entraron a formar parte del negocio inclusivo de la zarandaja, contribuirán con el 80% de sus producción y con el fin de garantizar la calidad del producto la empresa contribuirá con la asistencia técnica en la parte de la producción y con la maquinaria en la fase de cultivo y post – recolección.

i) Empacado

El proceso de empaque se realizará en fundas de polietileno, se establecerá dentro de este empaque el etiquetado y la imagen innovadora del producto

j) Transporte

El transporte de la mercadería se realizará por vía marítima, por lo cual requiere un manejo cuidadoso de la mercadería.



Productor- detallista y consumidor

Esto se aplica en el caso de la distribución a supermercados del país y tiendas de productos en los cuales ellos actúan como intermediarios adquiriendo el producto para posteriormente venderlos al consumidor final.

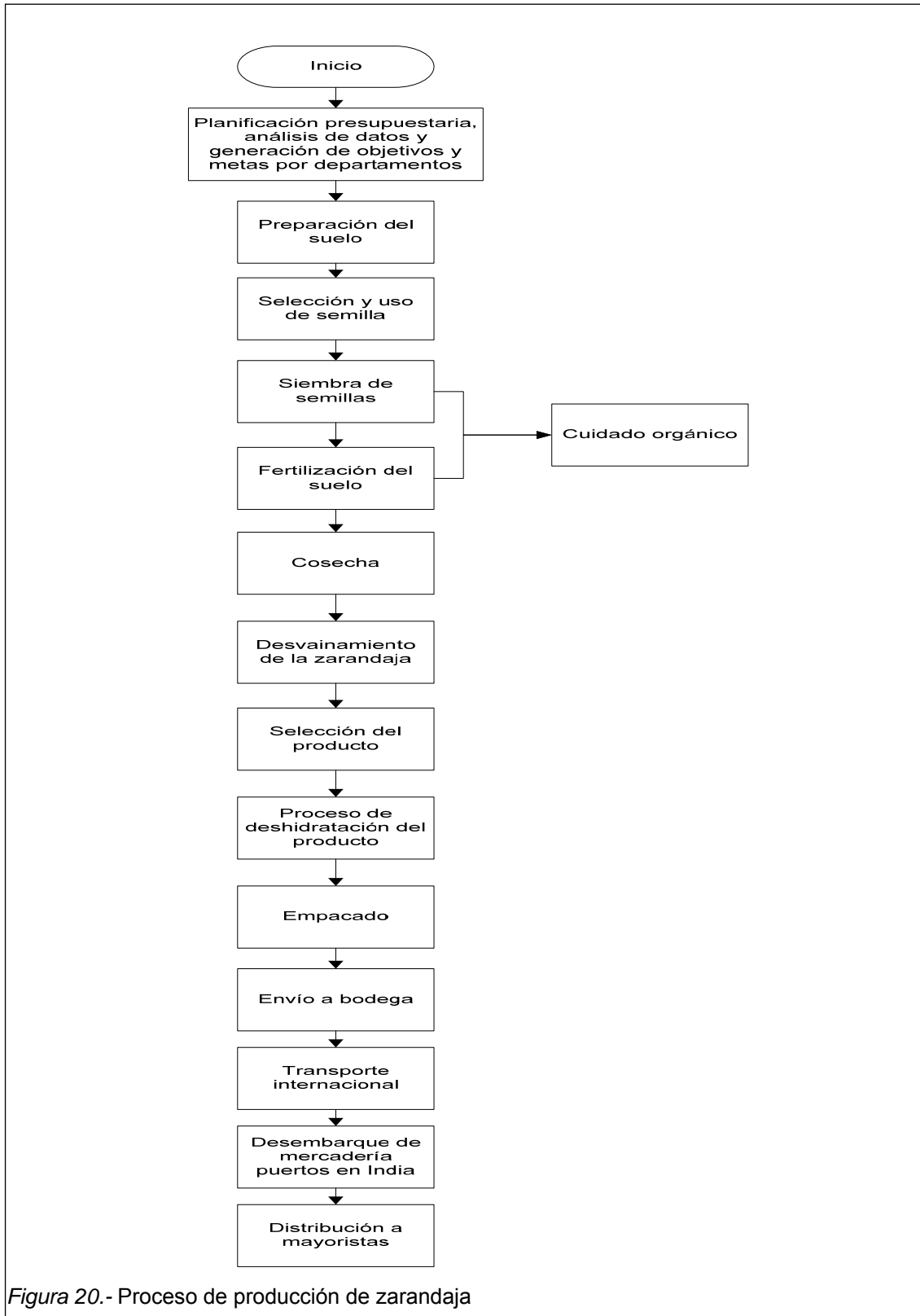


Figura 20.- Proceso de producción de zarandaja

4.4. El personal operativo

El personal operativo contribuirá a mantener control de los sembríos de zarandaja y manejo de maquinaria, está conformado por un ingeniero agrónomo quien será el encargado de direccionar los procesos de siembra, cosecha e industrialización del producto, es clave que el personal que se encuentre laborando deba tener experiencia con cultivos relacionados, adicionalmente cada uno de ellos asistirá a talleres con el fin de fomentar los sembríos, cultivo, cosecha y supervisión de la producción de zarandaja.

Dentro de departamento el encargado de la supervisión realizará una revisión continua de informes para realizar controles de la producción que permitan prevenir la proliferación de plagas, lograr un mantenimiento adecuado de la planta, regadío y cuidado de la producción

4.5. Determinación del tamaño de la planta

La planta de procesamiento se distribuirá en 3 áreas:

- Área de siembra, para iniciar el proyecto se dispondrá de 15 hectáreas propias, con un rendimiento promedio de 2.5 a 3 toneladas por hectárea.
- Área de acopio, en donde se almacenará el grano de la producción de la empresa y el proveniente de productores asociados, dentro de esta área se encargarán del control de calidad del producto.
- Área de empaque, se contará con una máquina que contribuirá al desarrollo de esta tarea, previo a esta función se realizará el pedido para la elaboración de fundas de polietileno que tendrán el diseño y etiqueta del producto.

Básicamente se contará con los siguientes activos:

- Equipo tecnológico para preparación de suelo, cosecha y cultivo entre ellos: tractor, equipo de arado, sembradora, cosechadora y clasificadora de grano
- Maquina empacadora
- Construcción de inmuebles que contribuyan a mantener un producto de calidad
- Equipo de Oficina
- Muebles de Oficina
- Herramientas; y,
- Bombas de fumigación

4.6. Ubicación geográfica

Para la producción y empaque de zarandaja se realizará en la provincia de Loja, Cantón Paltas, Comunidad de Ningomine a 15 horas de la capital y a 8 horas del puerto principal, se contará con aproximadamente 10 hectáreas destinadas a la producción y 1 hectárea a la planta de procesamiento.



Figura 21.- Ubicación geográfica
Tomado de: Google Maps, 2012

Ventajas del lugar escogido:

- Bajo costo de mano de obra, a través de la mecanización de cultivo
- Vías de fácil acceso
- Bajo costo de transporte
- Óptima calidad de suelo y se cuenta con los recursos necesarios para lograr la producción de zarandaja.

Desventajas del lugar escogido:

- No existe un manejo adecuado en la tierra a ser empleada.
- Traslado e instalación de maquinaria para realizar el proceso de deshidratación y empaclado
- Contratación de personal dedicado a áreas de preparación y experiencia profesional

4.7. Facilidades y mejoras

Para la producción de zarandaja se contará con:

- Aproximadamente se requiere 15 hectáreas para lograr producir 115 toneladas en un año, con un promedio por hectárea de 2.50 toneladas.
- Para las instalaciones de la fábrica se requiere un espacio aproximado de 300 metros cuadrados.
- Para el almacenamiento de la cosecha se requerirá 100 metros cuadrados.
- Para el almacenamiento del producto terminado se requerirá 100 metros cuadrados.

- Se realizará la primera inversión en equipo y maquinaria los cuales serán usados de manera permanente.

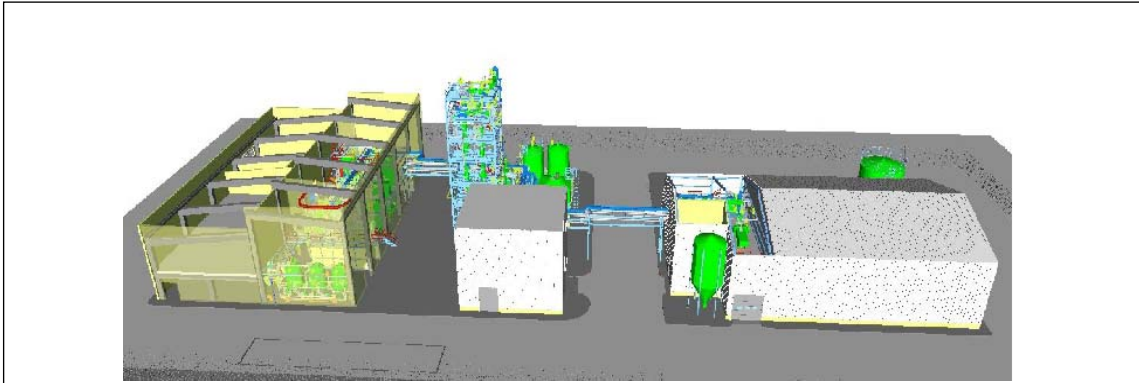


Figura 22.- Planta
Tomado de: Ayesa, 2012

4.8. Planes y estrategias operativas

Para tener una capacidad de cumplimiento con los pedidos requeridos por los clientes, se tendrá un 15% de inventario adicional de la materia prima y del producto final, esperando cumplir con pedidos adicionales de los clientes o en el caso de existir algún percance con los productos o el envío de los mismos. El inventario se mantendrá en estricto control por el departamento de calidad con el fin de asegurar que el producto se encuentre en óptimas condiciones.

Para lograr tener la producción durante todo el año, se realizará la siembra dividiendo en hectáreas y tiempos de siembra.

4.9. Control medioambiental

El impacto medioambiental significa la alteración que sufre un componente del medio ambiente causado por una actividad agrícola o de fuerza mayor.

Las actividades agrícolas afectan a determinados ecosistemas naturales en mayor o menor grado, siendo algunos efectos negativos los siguientes:

- ✓ Disminución de la producción del suelo, causada por la erosión o compactación, pérdida de materia orgánica, retención hídrica, etc.
- ✓ Acumulación de contaminantes como pesticidas, fungicidas, fertilizantes, etc.
- ✓ Falta de agua, sobreexplotación al no respetar los ciclos naturales que mantiene su disponibilidad.
- ✓ Aparición de nuevas plagas por la resistencia los pesticidas usados.
- ✓ Reducción de la diversidad génica por la uniformidad de cultivos.
- ✓ Riesgos potenciales que afectan a la salud del productor

Con el fin de contribuir al desarrollo medioambiental se va a usar fertilizantes y abonos orgánicos, a través de una adecuada planificación de producción se va a evitar la sobreexplotación de suelo, adicionalmente se aplicará técnicas que eviten la erosión del suelo. La siembra, producción y cosecha será supervisada por personal calificado.

4.10. Proceso de comercialización

Aspectos regulatorios y legales

Para cada país es indispensable cumplir con los requisitos establecidos para la venta del producto, para India mantiene los siguientes requisitos:

Etiquetado:

Las normas que reglamentan el embalaje de importaciones están según lo establecido por el Weights and Measures Rules Act de 1976. Las normas de etiquetado están dentro del marco establecido por la Food Adulteration Act de 1954.

El etiquetado debe figurar en inglés o hindi con la siguiente información:

- ✓ País de origen o fabricación
- ✓ Nombre y dirección del fabricante, importador o envasador, que debe ir bajo el título de “manufacture by”, o “packedby” o “importedby”, según corresponda.
- ✓ Nombre genérico del producto, marca si corresponde, o descripción del producto.
- ✓ Contenido neto, en unidades o en peso; no se permite medidas aproximadas o referenciales.
- ✓ Mes y año de producción o envasado;
- ✓ Fecha de vencimiento, indicando el tiempo de consumo, expresado en meses, a partir de la fecha de fabricación. “bestconsumed before” o “aftermanufactured/packed date”.
- ✓ Precio máximo para la venta minorista, con todos los impuestos, flete, cargos de transporte, comisiones, cargos de publicidad, distribución y empaquetado. El precio máximo para la venta minorista debe estar expresado como “Max, retailprice.... inclusive of alltaxes”;
- ✓ Listado de ingredientes, ordenados en sentido descendiente de su participación en peso.

Las etiquetas pueden estar:

- ✓ Impresa y adherida al paquete de la mercadería;
- ✓ Hecha en un embalaje externo que contiene al paquete con la mercadería;
- ✓ Impresa directamente en el envase o paquete que contiene la mercadería;
- ✓ En tarjeta o cinta fijada en el paquete de la mercadería. (Ivex India, 2009)

Impuestos

El sistema impositivo es muy complejo ya que no se encuentra unificada la tasa única sobre el valor agregado VAT (Value AddedTax).

Otro impuesto gravado es la sales tax se paga en toda transacción comercial entre estados indios, importaciones o exportaciones esta tasa se paga al gobierno federal, la tasa vigente se encuentra en el 2%.

El pago de aranceles está regulado a la Nomenclatura del Sistema Armonizado. Cuando el producto exportado ingrese a la India grava el 1% sobre el valor del CIF, conocida como cargo arriba, después se grava el arancel básico (Basic Duty) sobre la base del CIF, más el 1% del Cargo de Arribo.

Adicionalmente se grava el Customs EducationCess (EC) es una tasa del 3% sobre el total de los demás impuestos aduaneros. (Instituto Español de Comercio Exterior, 2010)

Documentos necesarios para realizar la exportación:

1. Código IEC o BIN del importador

Está formado por 10 dígitos, este documento es necesario para realizar transacciones tanto de importación como de exportación el Directorarte General of Foreing (DGFT) del Ministry of Commerce of India es el ente responsable de la emisión.

2. Factura pro forma

Describe la mercadería a ser embarcada con la siguiente información: cantidad y descripción del producto, precio unitario y total del producto, forma e instrumento de pago, forma y fecha de envío y entrega de mercadería, nombre, dirección, teléfono del exportador, número de factura

pro forma, datos del importador, fecha y lugar de emisión; firma del exportador.

3. Factura comercial

Debe contener la siguiente información: nombre y dirección del importador y exportador, número de factura, fecha de emisión, descripción de la mercadería, unidad de medida, cantidad, valor unitario, suma total de operaciones y moneda de pago; medio de transporte, país de origen, puertos de embarque y destino.

4. Bill of entry

Documento habilitante para el despacho de la mercadería, este documento especifica la orden de inspeccionar la mercadería para verificar que sea declarada para su debida liberación.

5. Documento de transporte

Guía aérea para el transporte aéreo o conocimiento de embarque para marítimo, este documento informa la cantidad consignada al transportador, título de crédito, factura por flete y aval del seguro.

6. Lista de carga

Descripción acompañada de la factura comercial y documento de transporte con información de cada ítem embarcado con número de cajas, paquetes, volumen y peso.

7. Certificado de calidad

Dentro del campo de los alimentos sirve para garantizar los estándares de higiene y parámetros de calidad establecidos, así como envase y etiquetado, estos se encuentran bajo el control de Bureau of Indian Standards (BIS). El Prevention of Food Adulteration Act (PFC), esta

institución define los estándares de certificación para la entrada de alimentos.

La India es país signatario del Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP) de la Codex Alimentarius de la OMC y FAO. Este instituto identifica posibles amenazas de seguridad y calidad de alimentos en distintos puntos críticos de los eslabones que constituyen la cadena de producción de un determinado alimento.

8. Certificado de Sanidad debe contener:

- a) Descripción de la mercadería: especie de carne, tipo y cantidad de piezas, tipo de empaque, marca y peso neto;
- b) Establecimiento de origen
- c) Depósito frigorífico con nombre, dirección y número del establecimiento.
- d) Envió con nombre y dirección del remitente y consignatario, lugar de origen, destino, medio de transporte e identificación de contenedores.

9. Listado de Precios

Documento que certifica los precios de la mercadería en el cargamento.

10. Permiso del agente interviniente

En el caso que la tramitación del despacho aduanero no se realizara por un importador registrado, la Aduana requiere una autorización certificada del importador a un intermediario calificado.

11. Declaración del no pago de comisión

El importador debe presentar una declaración firmada reconociendo que no ha pagado comisiones a agentes en India. (Procedimientos para exportar desde Ecuador, 2012)

Registro Sanitario

Es un documento que comprueba las condiciones de salubridad en que se encuentran determinados productos vegetales exportables. En Ecuador los certificados fitosanitarios son otorgados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, por el departamento de Agrocalidad y no son obligatorios a efectos de autorizar las exportaciones sino que deben ser obtenidos por los exportadores a efectos de cumplir regulaciones sanitarias y de salubridad vigentes en los mercados de exportación.

Requisitos:

- ✓ Solicitud de registro de operador para exportación de plantas, productos vegetales y artículos reglamentados formatos que se encuentra en el siguiente link:
<http://www.agrocalidad.gov.ec/agrocalidad/index.php/es/sanidad-vegetal/exportaciones?start=3>
- ✓ Copia del RUC actualizado.
- ✓ Copia del nombramiento del representante legal de la empresa, inscrito en el registro mercantil (para personas jurídicas).
- ✓ Copia de la constitución legal de la empresa (para personas jurídicas).
- ✓ Copia de la cédula de identidad del representante legal.
- ✓ Croquis de ubicación del lugar de producción (finca) o centro de acopio
- ✓ Reporte favorable de inspección del lugar de producción o centro de acopio (obtenido en las coordinaciones provinciales de AGROCALIDAD).

- ✓ Comprobante personalizado de pago original de acuerdo a lo establecido en el tarifario vigente de AGROCALIDAD y según el producto a exporta

- ✓ Duración aproximada del trámite: 30 días.

- ✓ El registro de operador de ornamentales y de mango tiene una vigencia de 1 año y de otros productos de exportación 2 años.

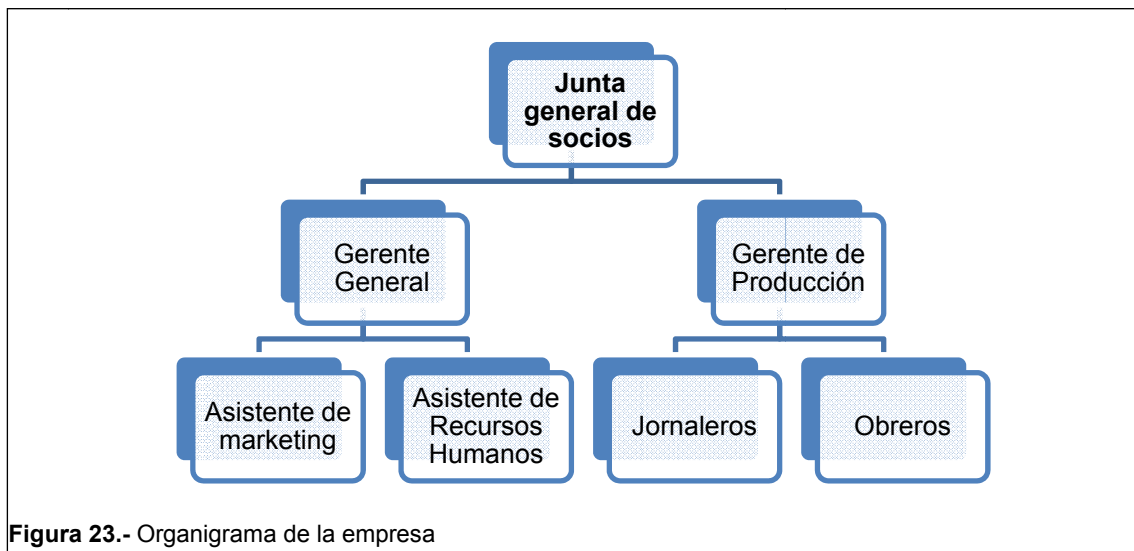
CAPÍTULO V

5. EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN

El talento humano es el principal factor que mueve el desarrollo de la empresa, sus capacidades, habilidad y sobre todo el esfuerzo son elementos esenciales, es importante destacar que cada área creada está concatenada para lograr un producto de calidad.

5.1. Estructura Organizacional

5.1.1. Organigrama



5.2. Personal clave de administración

El equipo de trabajo estará al mando del Gerente General de la empresa, quién debe ser graduado en Administración de Empresas o carreras afines, estar en capacitación continua ya sea a través de cursos o seminarios que contribuyan a formar su criterio profesional, debe ser mayor de 30 años, experiencia mínima de 5 años en cargos similares especialmente en el área de alimentos,

habilidad de interactuar efectivamente con las personas, facilidad para resolver problemas, ser persona creativa, innovadora y tener cualidades de liderazgo.

El asistente de marketing será en cargo de analizar el mercado, incrementar las ventas y lograr posicionar al producto, debe ser graduado en mercadeo, marketing o comunicación corporativa, ser mayor de 25 años, experiencia mínima 3 años en cargos similares, indispensables el conocimiento del idioma inglés, facilidad de trabajar bajo presión, resolver problemas, ser una persona proactiva y tener liderazgo.

Para el asistente de talento humano debe tener título universitario en administración, ingeniería comercial, psicología o carreras afines, ser mayor de 26 años, experiencia mínima 3 años en cargos similares, facilidad de trabajar en equipos, poseer liderazgo, facilidad para tomar decisiones y resolver problemas.

Los operarios no necesariamente deben tener estudios universitarios ya que su trabajo es técnico para lo cual se requiere título de bachillerato técnico, de preferencia que hayan trabajado en empresas agrícolas y productoras de alimentos, deben ser mayores de 18 años. Las principales cualidades que deben prevalecer son: responsabilidad, trabajo en equipo, autodisciplina, orden, honradez y honestidad.

5.3. Personal Administrativo

1. Datos de identificación:

Puesto:	Gerente General	Código:	1
Nombre de la empresa:	Flores Business Cía.Ltda.	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Directivo		

2. Misión del puesto:

Direccionar de manera estratégica a la empresa con el fin de lograr posicionamiento y reconocimiento en el mercado internacional a través de la asignación adecuada de recursos y la participación activa en la toma de decisiones de cada uno de sus miembros.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Dirigir, proponer y realiza planes estratégicos con el fin de direccionar de manera adecuado los objetivos de la empresa.	Alta Dirección	Crecimiento y eficiencia en la empresa
	Analiza y aprueba modificación o creación de estructuras organizacionales.	Alta dirección	% de mejoras en procesos de gestión y ventas
	Dicta las normas de rendimiento que fijan el ritmo y la calidad del trabajo del personal	Gerencia de ventas	Porcentaje de cumplimiento de los presupuestos realizados
	Define las líneas de productos con los que trabaja la empresa y su forma de operar	Gerencia marketing	Posicionamiento
	Define y evalúa el perfil de competencias de las personas que trabajan y que se integran a la empresa	La institución	Normas de rendimiento de las personas Nivel de integración a la cultura de la empresa
	Define la visión estratégica de la empresa para captar nuevos mercados y enfrentar a la competencia	Gerencia de marketing	Captación de nuevos clientes Rendimiento sobre la inversión
	Evalúa el rendimiento de los recursos invertidos en el desarrollo de las líneas de productos	Gerencia administrativa y financiera	Índices económicos
	Diseña planes y participa en el desarrollo y motivación del personal	La institución	Niveles de rendimiento del personal
	Representa judicial y	Órganos de control	Ausencia de sanciones

	extrajudicialmente a la empresa		
	Dispone la realización de inversiones sea en compra de activos fijos, aumentos de capital de trabajo o inversiones estratégicas, que no requieren la autorización de la Asamblea General	La empresa	% de rentabilidad sobre la inversión
	Secretario de la Asamblea General, con voz	Socios	Resultados de la gestión
	Lleva el registro de socios y participaciones de la empresa	Socios	Resultados de la gestión
	Firma los documentos que comprometen a la empresa.	Varios	Beneficios en favor todos
	Suscribir los cheques para cubrir las obligaciones financieras de la empresa, conjuntamente con el Gerente Administrativo y Financiero	Proveedores, empleados y demás acreedores	Buen manejo de los pasivos institucionales

4. Matriz de competencias:

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Desarrollar estrategias que impulsen las ventas con el fin de lograr posicionamiento en el mercado.	Administración y gestión	Evaluación de ideas	Atención a detalles.
	Descubrir y potencializar nuevas oportunidades de negocio que permitan el crecimiento de la compañía.	Administración y gestión	Manejo de recursos humanos Trabajo en equipo	Reconocimiento de problemas
	Incursionar en la búsqueda de nuevos clientes y contratación de nuevos negocios	Negociación	Pensamiento analítico	Iniciativa y toma de decisiones.
	Establecer y definir las metas de la organización, así como las acciones que se deben tomar	Administración y gestión	Evaluación de ideas	Iniciativa

	para concretar la visión y misión			
	Programar, coordinar, ejecutar y evaluar el levantamiento de información para asegurar una oportuna toma de decisiones	Planificación y elaboración de estrategias	Pensamiento analítico	Iniciativa
	Realizar estudios sobre posibles alianzas estratégicas que la empresa requiera para ampliar sus líneas de negocio.	Administración y gestión	Manejo de recursos humanos	Creatividad y destreza analítica
	Mantener una adecuada relación comercial con los clientes y proveedores de la empresa	Administración y gestión	Manejo de recursos humanos y equipo de trabajo	Atención a detalles y creatividad
	Revisar y presentar los balances financieros a los accionistas	Gestión Financiera	Manejo de recursos	Agilidad mental y analítica para resolver problemas y toma de decisiones
	Revisión y análisis de presupuestos con el fin de tomar decisiones que impulsen al crecimiento de la empresa.	Gestión Financiera	Manejo de recursos	Agilidad mental y analítica para resolver problemas y toma de decisiones
	Coordinar y ejecutar actividades de atención, análisis y exposición de la información garantizando el cumplimiento de los planes anuales de trabajo	Gestión gerencial	Buenas relaciones humanas y dotes de liderazgo	Agilidad mental y capacidad de toma de decisiones con poca información

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniería Comercial, Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Negocios Internacionales.	Gerencia, Comercio internacional, marketing, recursos humanos

6. Capacitación adicional requerida:

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Gerencia integral	40 horas
Taller de negociaciones	30 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	30 horas
Finanzas para ejecutivos	30 horas

7. Conocimientos informativos requeridos:

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
	Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
	Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X
	Proveedores	Conocimiento de los		

	/ contratistas / clientes	proveedores / contratistas / mercados		X
	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	

8. Conocimientos informativos requeridos:

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros , correo electrónico	X	X
	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X

9. Destrezas específicas requeridas:

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	X
	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar a los mejores para la realización de un trabajo	X	X
	Monitoreo y control	Evaluar el cumplimiento y responsabilidades de cada uno de los empleados a su mando	X	X
	Pensamiento	Analizar o descomponer		

	analítico	información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
	Equidad	Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo		X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	5 años
2. Especificidad de la experiencia	Tener conocimiento del sector alimenticio. Haber participado en el desarrollo de una empresa exitosa con parámetros tangibles

ASISTENTE DE MARKETING

1. Datos de identificación:

Puesto:	Asistente de marketing	Código:	2
Nombre de la empresa:	Flores Business Cía.Ltda.	Área:	Operativa
Puesto supervisor:	Gerencia General		

2. Misión del puesto:

Diseñar e implementar estrategias de marketing que le permitan a la empresa darse a conocer en el mercado nacional e internacional por un producto confiable, elaborado con la más alta calidad de insumos y sobre todo el origen del producto.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Diseñar e implementar estrategias y planes de marketing para desarrollar el producto	Gerencia General	Crecimiento y eficiencia en la empresa
	Diseñar desde el punto de vista de los negocios, el ciclo de vida de los productos, analizar los gustos y preferencias del mercado con el fin de determinar la nueva cartera de productos	Gerencia General	% de mejoras en procesos de gestión y ventas
	Diseñar e implementar campañas de marketing y de difusión	Gerencia General	Porcentaje de cumplimiento de los presupuestos realizados y crecimiento de ventas
	Define la visión estratégica de la empresa para captar nuevos mercados y enfrentar a la competencia	Gerencia General	Captación de nuevos clientes
	Elaborar y mantener una base de clientes actualizada	Gerencia General	Crecimiento y eficiencia en la empresa
	Evalúa el rendimiento de los recursos invertidos en el desarrollo de las líneas de productos	Gerencia General y financiera	Índices económicos

4. Matriz de competencias:

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Análisis de posibles clientes en el mercado internacional	Gestión gerencial	Evaluación de ideas	Atención a clientes
	Supervisión de ventas diarias	Manejo administrativo y financiero	Manejo de recursos humanos	Atención a clientes y personal

	Revisión de disponibilidad de mercadería	Financiero	Buen manejo matemático y estadístico	Atención a detalles
	Realización de investigaciones de mercado	Gestión Gerencial	Evaluación de ideas	Creatividad y destreza analítica
	Elaboración de reportes mensuales sobre las ventas realizadas	Financiero	Buen manejo matemático y estadístico	Atención a detalles
	Medir el retorno de la inversión midiendo la efectividad de las estrategias implementadas	Financiero	Buen manejo matemático y estadístico	Atención a detalles
	Programación de cursos a asesores de ventas	Planificación	Manejo de recurso humano	Reconocimiento de problemas
	Administración de la pagina web: promociones, eventos, galería de productos	Administración y gestión	Evaluación de ideas	Creatividad y destreza analítica

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Título universitario en Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing e Ingeniería en Negocios Internacionales	Gerencia, Comercio internacional, marketing, recursos humanos

6. Capacitación adicional requerida:

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Gerencia integral	40 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	30 horas
Marketing global	60 horas

7. Conocimientos informativos requeridos:

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
	Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
	Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X
	Proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X
	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	

8. Conocimientos informativos requerido:

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros , correo electrónico	X	X
	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X
	Conocimiento del idioma inglés	Requerimiento del 80% de inglés hablado y escrito	X	

9. Destrezas específicas requeridas:

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	X
	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
	Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función	X	X
	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	

	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
	Equidad	Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo		X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
3. Tiempo de experiencia	3 años
4. Especificidad de la experiencia	Haber desarrollado campañas publicitarias o planes estratégicos de marketing para dar a conocer un producto a nivel internacional.

ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

1. Datos de identificación:

Puesto:	asistente de talento humano	Código:	3
Nombre de la empresa:	Flores Business Cía.Ltda.	Área:	Operativa
Puesto supervisor:	Gerencia general		

2. Misión del puesto:

Generar estrategias para atraer, desarrollar y retener al talento humano, creando y fortaleciendo una cultura de pertenencia y que cada uno de los miembros de la empresa contribuya al cumplimiento de dichos objetivos.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Formular lineamientos para el desarrollo del plan de recursos humanos, con aplicación de indicadores de gestión.	Gerente General	Crecimiento y eficiencia en la empresa
	Formular lineamientos y políticas para el buen funcionamiento de los procesos de Recursos Humanos (reglamentos, manuales de procedimientos y/o directivas en particular sobre algún sub sistema)	Gerente General	Procesos de gestión
	Desarrollo de perfiles de puesto en cada una de las áreas de la empresa con el fin de direccionar de manera adecuada cada una de las actividades y recursos.	Recursos humanos	Procesos de gestión
	Gestionar el proceso de capacitación y desempeño del personal.	Recursos humanos	Procesos de gestión
	Elaboración y supervisión de planes de corto, mediano y largo plazo	La institución	Procesos de gestión

4. Matriz de competencias:

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Planificar las necesidades de recurso humano en cada una de las áreas de la empresa	Administración	Evaluación de ideas	Atención a detalles.
	Analiza variaciones respecto a la nómina y tendencias, e informa a Gerencia	Gestión y finanzas	Manejo de recursos humanos	Reconocimiento de problemas
	Elabora el plan e instrumentos para realizar la evaluación del	Administrativo y gestión	Evaluación de ideas	Iniciativa

	Desempeño del personal			
	Supervisar el proceso de levantamiento de información del plan de Capacitación, y lo presenta a Gerencia para su aprobación	Planificación y gestión	Evaluación de ideas y manejo de recursos humanos	Atención a detalles e iniciativa
	Coordina con el asesor legal los problemas laborales	Planificación y gestión	Conocimiento de leyes	Reconocimiento de problemas
	Verifica el cumplimiento de las políticas internas y del código del trabajo en cuanto al manejo del personal	Planificación y gestión	Conocimiento	Atención a detalles

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Título universitario en Ingeniería en administración, ingeniería comercial o psicología	Manejo y evaluación de personal y leyes laborales

6. Capacitación adicional requerida:

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Leyes laborales	30 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	30 horas

7. Conocimientos informativos requeridos:

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución.		X
	Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
	Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X
	Proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X
	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	

8. Conocimientos informativos requeridos:

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros , correo electrónico	X	X
	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X

9. Destrezas específicas requeridas:

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	X
	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
	Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función	X	X
	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo	X	X

		institucional		
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
	Equidad	Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo		X

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. Especificidad de la experiencia	Empresas agrícolas o de producción
3. ncia	

5.4. Personal Operativo

El personal clave operativo, será el encargado de velar por los niveles de productividad, buscará mejorar continuamente el desarrollo productivo de la siembra, a través de asistencia técnica y uso de implementos tecnológicos adecuados, como personal clave y de vital importancia para el desempeño de la compañía tenemos al gerente de producción cuya experiencia debe ser superior a 5 años, preferiblemente en cultivos similares; ser creativo e innovador con el fin de buscar soluciones a los posibles problemas que pueden surgir en los cultivos agrícolas.

GERENTE DE PRODUCCIÓN

1. Datos de identificación :

Puesto:	Gerencia de producción (*)	Código:	3
Nombre de la empresa:	Flores Business Cía. Ltda.	Área:	Producción
Puesto supervisor:	Gerente Producción		

2. Misión del puesto:

Maximizar, cuidar y realizar estrictos controles de calidad en la producción, cosecha y transformación de la zarandaja, a través de la optimización de recursos y elaboración de informes periódicos para evidenciar la disponibilidad de producción y determinar el nivel de ventas futuro.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Supervisar, controlar y medir los niveles de producción para determinar la disponibilidad del producto	Gerente general	Rotación de inventario
	Determinar el uso y optimización de recursos en la fase de producción, cosecha y transformación del producto.	Gerencia general y contabilidad	Índices económicos
	Determinar el número de unidades transformadas mensualmente, para medir el nivel de eficiencia y eficacia en la producción.	Gerencia general y ventas	% de mejoras en los procesos de productivos
	Define y evalúa el perfil de competencias de las personas que trabajan y que se integran en esta área.	Gerencia general y ventas	Niveles de rendimiento del personal
	Elaborar planes de abastecimiento para materias primas, fertilizantes, materiales de empaque e insumos que serán utilizados en el proceso productivo	Gerencia general y contabilidad	Índices económicos, rotación de inventarios, % de mejoras en los procesos de gestión.
	Contribuye a mejorar la productividad, eficiencia y el rendimiento en los procesos productivos y transformación de la zarandaja.	Gerencia General	% de mejoras en los procesos de gestión y ventas.

4. Matriz de competencias:

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
	Responsable del funcionamiento y dirección del departamento de producción, siembra, cosecha y transformación de la zarandaja.	Administración y gestión	Buenas relaciones humanas, evaluación de ideas	Atención a detalles
	Optimización de los recursos productivos de la empresa, con el fin de lograr incrementar el nivel de producción brindando a cada uno de los clientes un producto 100% de calidad y con los requerimientos específicos para su fabricación	Administración, gestión y finanzas	Manejo de recursos humanos y financieros	Capacidad de tomar decisiones
	Realizar un plan estratégico para el área de producción con el fin de que cada uno de los ciclos cumpla con los objetivos y metas establecidos por la empresa.	Administración y gestión	Gestión gerencial y administración de recursos	Creatividad y destreza analítica
	Promover el sistema de calidad que fortalezca cada una de las etapas de producción y transformación de la zarandaja.	Administración y gestión	Gestión gerencial	Creatividad y destreza analítica
	Elaborar , dar seguimiento y entregar reportes al gerente general de los planes de corto, mediano y largo plazo para esta área	Administración y gestión	Gestión gerencial	Creatividad, destreza analítica y toma de decisiones

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Título universitario preferiblemente en las carreras de Ingeniería Agroindustrial y agronomía, que posea una especialización en control de calidad.	Gerencia, recursos humanos, producción y control de calidad

6. Capacitación adicional requerida:

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Control de calidad	60 horas
Seguridad industrial	40 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	20 horas
Elaboración de presupuestos	20 horas

7. Conocimientos informativos requeridos:

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
	Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X

	Naturaleza del área / gerencia	Revisión, análisis y toma de decisiones		X
	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X
	Proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados y formas de pago		X
	Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	

8. Conocimientos informativos requeridos:

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros , correo electrónico	X	X
	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X
	Conocimiento del idioma ingles	Requerimiento del 80% de inglés hablado y escrito	X	

9. Destrezas específicas requeridas:

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	X
	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar a los mejores para la realización de un trabajo	X	X
	Monitoreo y control	Evaluar el cumplimiento y responsabilidades de cada uno de los empleados a su mando	X	X
	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
	Equidad	Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo		X

10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
8. Tiempo de experiencia	5 años
9. Especificidad de la experiencia	Tener conocimiento del sector industrial – procesamiento de alimentos

(*) Las funciones y actividades presentadas para la gerencia de producción aplican de manera directa para el supervisor de producción (área de preparación de suelo, fertilización, cuidado fitosanitario y recolección), transformación y control de calidad.

JORNALEROS Y OPERARIOS

1. Datos de identificación:

Puesto:	Jornaleros, operarios y fumigadores	Código:	4
Nombre de la empresa:	Flores Business Cía.Ltda.	Área:	Operativa
Puesto supervisor:	Gerencia general		

2. Misión del puesto:

Contribuir de manera eficiente al desarrollo de tareas enfocadas al área de producción y cosecha de zarandaja.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Sembrío, cuidado y cultivo de la producción de zarandaja	La empresa, gerencia de producción	Crecimiento y eficiencia en la empresa, % mejoras de la producción

5.5. Planes de empleo

Los empleados al ingresar a la empresa deben entregar la respectiva documentación soporte como: hojas de vida, copia de cédula, fotografía, record académico, certificados de trabajo y certificados de estudio, los empleados que

han sido calificados firmaran un contrato de trabajo a prueba por un periodo de 3 meses, posteriormente el contrato se extenderá a un año.

Cada trabajador cumplirá con la respectiva jornada de trabajo:

Tabla 20.- Tabla de la jornada laboral

Personal	Horario
Administrativo	De lunes a viernes de 9:00am a 6:00 pm con derecho a una hora de almuerzo.
Operativo	Se establecerá 2 tipos de jornadas rotativas: de lunes a viernes de 8:00am a 5:00 pm y de sábado a miércoles de 8:00am a 5:00pm con el fin de mantener en control a los sembríos

Finalmente para establecer los salarios se han tomado como referencia de acuerdo a las tablas sectoriales del 2012 y por las funciones y responsabilidades que cada uno ejecutará, adicionalmente se cumplirán con los beneficios establecidos en el Código de Trabajo.

5.6. Asesoramiento profesional y de servicios

La compañía contará con servicio de outsourcing para determinadas actividades que no se relacionan de manera directa con el negocio, pero constituyen en actividades de apoyo, tales como:

- Transporte: Se contratará el servicio de transporte tanto a nivel interno como fuera del país, con el fin de realizar la distribución del producto.
- Agente de carga: Para la realización de exportaciones se contratará los servicios de un agente de carga y un agente naviero.
- Software y CRM: Se contratarán los servicios para el diseño del software que manejará la compañía, el cual estará habilitado para el almacenamiento de información sobre los clientes y contabilidad como herramienta para la generación del CRM.

- Servicio legal: se contratará los servicios legales de un abogado con el fin de asesoría en ámbitos laborales, empresariales, etc.
- Servicios contables – financieros: se contratará los servicios profesionales de empresas que lleven contabilidad, ya que la empresa por ser pequeña no requiere de personal en relación de dependencia para esta área.

CAPÍTULO VI

6. LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

6.1. Costos fijos, variables y semi variables

6.1.1. Costos fijos

Entre los principales costos fijos se establecen: costos de depreciación de bienes muebles e inmuebles, amortización de la constitución de la compañía y sistema informático, remuneraciones a nivel operativo y costos de mantenimiento.

6.1.2. Costos Variables

Se relacionan de manera directa al giro del negocio y dependerán del nivel de productividad que genere la empresa, se ha clasificado como principales insumos para la productividad a:

El paquete tecnológico que contempla:

- Semillas certificadas, ya que contribuyen a mejorar la productividad, como la proyección del flujo de caja es a 5 años, se realizará la compra cada año; ya que el uso de semilla certificada garantiza niveles de producción altos.
- Compra de abono para mejorar la productividad de la tierra, se va a usar el abono 18 46 00 que es especial para la producción de leguminosas y abono compuesto.

- Con el fin de eliminar las posibles enfermedades y plagas que puedan afectar a la planta se va a ser uso de fungicidas como:Cymoximil 5006 y malathion.
- Para atender las cantidades de pedido solicitadas por los potenciales clientes; se requiere comprar a productores de la zona; se establecerá un acuerdo para la venta del 60% de la producción; previa evaluación del producto; adicionalmente en función del número de unidades a vender se contemplan costos de empaque, almacenamiento, mano de obrar y transporte.

6.2. Gastos

Entre los principales gastos en los que incurrirá la compañía se relacionan de manera directa las depreciaciones de equipos, pago de sueldos para el área administrativa y operativa, energía, publicidad, combustible, suministros, servicios básicos y servicios contables – financieros.

6.3. Maximización de la rentabilidad en base a costo

Con el fin de medir la rentabilidad en el negocio se ha establecido clasificaciones por cada uno de los rubros, que contribuyen de manera directa al costo total de la producción, se ha establecido un precio estimado de venta de USD 1,50 el kilo; los cinco primeros años se estima un margen de rentabilidad bruta para el primer año del 44% y finalizará para el quinto año con el79%.

6.4. Márgenes de renta bruta y de operación

Se ha proyectado un margen bruto y operativo a cinco años de:

ESTADO DE SITUACIÓN ECONÓMICA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		853.500	938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609
TOTAL INGRESOS		853.500	938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609
EGRESOS						
Costos		402.703	435.317	471.761	511.849	555.946
Gastos generales		81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		539.911	572.525	608.969	647.457	691.554
UTILIDAD BRUTA		313.589	366.325	423.766	488.551	558.055
15% Trabajadores		47.038	54.949	63.565	73.283	83.708
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		266.551	311.376	360.201	415.269	474.347
25% Impuesto a la renta		66.638	77.844	90.050	103.817	118.587
UTILIDAD NETA		199.913	233.532	270.151	311.452	355.760

Para llevar a cabo la creación de esta empresa, es necesario realizar una inversión significativa, ya que se requiere comprar: maquinaria, implementación del sistema de riego, construcción de edificios, equipos de oficina, máquina empacadora, compra de insumos agrícolas; por lo que es necesario para el financiamiento del proyecto recurrir y financiarse por crédito directo.

6.5. Potencial de rentabilidad y duración

Los flujos de caja, tienden a incrementarse con valores positivos y con el pasar del tiempo van mejorando por el incremento de la cantidad de kilos a vender en un 10%, aun manteniendo el mismo precio a lo largo de 5 años. La valoración es lineal por lo que se afecta solo a la cantidad.

6.6. Punto de equilibrio

En el presente proyecto se requiere de 117.263 kilos para producir el primer año; sin embargo, las proyecciones de producción son de 34.000 kilos de producción propia y 535.000 kilos adquiridas a agricultores de la región.

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Detalle	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.
$U = pq - vq - F$					
$q = F/p-v$					
$P=$	2	2	2	2	2
$v=$	0,81	0,78	0,77	0,75	0,73
$F=$	81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
$q=$	117.263	113.796	110.942	108.165	105.998
Ventas mínimas	117.263	113.796	110.942	108.165	105.998

Se puede observar que a medida que los volúmenes de venta son mayores, baja el punto de equilibrio, lo cual demuestra que, hasta cierto nivel, la incidencia del costo variable va siendo cada vez menor.

CAPÍTULO VII

7. PLAN FINANCIERO

7.1. Presupuestos

7.1.1. Proforma de inversión

La inversión inicial se ha proyectado de la siguiente manera:

Concepto	Monto
Activos Tangibles	569.920,00
Muebles y equipos de oficina	7.890,00
Activos Intangibles	2.300,00
Capital de trabajo	76.277,13
Total	656.387,13

Se ha estimado una inversión de USD 656.387,13 correspondiente a la compra de activos tangibles: terrenos, construcción de oficinas, bodega, cisterna, compra e instalación del sistema de riego, compra de equipo tecnológico que contribuirá a mejorar los niveles de producción; una maquina clasificadora de granos, máquina empacadora, mesa procesadora y vehículo.

Muebles y equipos de oficina: compra de computadores, escritores y sillones y finalmente los activos intangibles que se componen de la constitución de la compañía y compra de equipo informático.

7.1.2. Proforma de capital de trabajo

Se ha estimado un capital de trabajo por USD 76.277,13 compuesto de:

CAPITAL DE TRABAJO					
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
	Materia prima:				
1	Semillas	150	6,00	900,00	900,00
2	Abonos organicos	6.000	1,50	9.000,00	9.000,00
3	Herbicidas	15	6,50	97,50	97,50
4	Fungicidas	80	16,79	1.343,20	1.343,20
5	Fundas de polietileno etiquetadas	569.000	0,03	17.070,00	17.070,00
6	Costales	16.720	0,20	3.344,00	3.344,00
7	Transporte	4	2.500,00	10.000,00	10.000,00
8	Costos de investigación	1	10.000,00	10.000,00	10.000,00
9	Capacitación técnica	1	16.500,00	16.500,00	16.500,00
	Subtotal	591.969		68.254,70	68.254,70
10	Remuneraciones	8.022		8.022,43	8.022,43
	TOTAL			76.277,13	76.277,13

El capital de trabajo se destina exclusivamente para establecer el funcionamiento de la empresa, capacitación, producción, empaque y transporte del producto.

Por un lapso de un años se ha planificado proyectar al capital de trabajo, estimado costos que se va a hacer uso para poner en funcionamiento el negocio, uno de los principales factores por el cual el tiempo es de un año; es por los estudios que se debe aplicar a la semilla zarandaja y a las autorizaciones respectivas por organismo de control como son el Ministerio de Agricultura, acuicultura y pesto y el departamento de Agrocalidad. Los costos y gastos que se van a incurrir a lo largo de los 5 años se los ha cargado a los presupuestos respectivos y no se requiere de inversión adicional al tiempo previsto para la operación del proyecto porque los insumos incurridos para la producción son cargados directamente al rubro de costos; adicionalmente, es necesario recalcar que los ingresos por la venta del producto cubren perfectamente todos los egresos, llegándose al caso de que al final del periodo de valoración se recuperará dicho capital de trabajo como valor de desecho en el 100% lo que se explica que el inventario será liquidado a la fecha de cierre.

El capital de trabajo se establece de manera anual; con el fin de cubrir los costos establecidos para el primer año, ya que en los siguientes trimestres se cubrirán dichos costos en base a la producción y ventas realizadas y al final de los cinco años se lo realizará a través del valor de desecho.

7.1.3. Proforma de ingresos

Para los ingresos y egresos las valoraciones establecidas son lineales, razón por la cual únicamente se ha cambiado los volúmenes o cantidades de venta que no afectan al costo de oportunidad, se ha establecido como producto principal la venta de zarandaja en kilos, a un precio de USD 1,50 la unidad, a continuación se presenta la proyección de ventas estimada:

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	34.000	37.400	41.140	45.254	49.779
	Precio	2	2	2	2	2
P. 1	Subtotal	51.000	56.100	61.710	67.881	74.669
2	Cantidad	535.000	588.500	647.350	712.085	783.294
	Precio	2	2	2	2	2
P. 2	Subtotal	802.500	882.750	971.025	1.068.128	1.174.940
	TOTAL	853.500	938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609
PRECIO UNITARIO PROMEDIO					2	

7.1.4. Proforma de costos

A continuación se resumen los principales costos del negocio:

Producto A

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Semillas	kilos	900	900	990	1.089	1.198
2	Abono 18 46 00	kilos	2.400	2.640	2.904	3.194	3.514
3	Herbicida	litros	98	107	118	130	143
4	Urea	kilos	2.100	2.310	2.541	2.795	3.075
5	Cymoximil 5006	galones	234	257	283	311	343
6	Malathion	litros	438	481	529	582	641
7	Fertilizantes foliares	litros	66	73	80	88	97
8	Fundas de polietileno etiquetadas	unidades	1.020	1.122	1.234	1.358	1.493
9	Costales	costales	136	150	165	181	199
TOTAL			7.391	8.040	8.844	9.729	10.702

Producto B

Ítem	Descripción	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Zarandaja	kilos	187.250,00	205.975,00	226.572,50	249.229,75	274.152,73
2	Fundas de polietileno etiquetadas	unidades	16.050,00	17.655,00	19.420,50	21.362,55	23.498,81
3	Costales	cajas	3.208,00	3.528,80	3.881,68	4.269,85	4.696,83
TOTAL			206.508,00	227.158,80	249.874,68	274.862,15	302.348,36

7.1.5. Proforma de gastos

Entre los principales rubros a incurrir como gastos generales tenemos:

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos	29.792	29.792	29.792	29.792	29.792
2	Capacitación	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464
3	Teléfono, luz, agua	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464
4	Útiles de oficina	500	550	605	666	732
5	Patente municipal, aporte Super. Cias.	1.500	1.650	1.815	1.997	2.196
6	Investigación (Análisis de semilla, suelos, mejoramiento productivo)	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641
7	Inteligencia de mercados	25.000	27.500	30.250	33.275	36.603
8	Afiliación cámara de comercio India	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464
9	Depreciación	610	671	738	812	893
10	Honorarios al agente de carga	5.000	5.500	6.050	6.655	7.321
11	Honorarios departamento contable	6.000	6.600	7.260	7.986	8.785
TOTAL		81.402	86.563	92.240	98.485	105.354

El principales rubros a incurrir es el de sueldos que comprende un monto de USD 29.792,00; inteligencia de mercados con USD 25.000,00; investigación USD 10.000,00 Y con el fin de disminuir este rubro se ha contratado a través de honorarios profesionales al agente de carga y contador.

7.2. Flujos de caja y su análisis

Para evaluar el flujo de efectivo se analizó la información financiera en tres diferentes escenarios: normal, pesimista y optimista. A continuación, la proyección de resultados de escenario normales con y sin apalancamiento.

Cuadro resumen

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
Normal	691.979	42,33%	774.267	207,94%
Optimista	814.579	48%	896.867	253%
Pesimista	611.006	39%	693.294	289%

Análisis

Para efectos de valorar la conveniencia de apalancarse con un crédito financiero se ha investigado en la Corporación Financiera Nacional (CFN), la cual puede financiar el crédito con el 10% a un plazo de 5 años, pagadero en 60 cuotas mensuales, el método de valoración es el VAN ajustado; esto quiere decir, que se retira de la inversión inicial el valor del capital financiado, se netea el costo del dinero o interés y se agrega el pago de la deuda, pero en la valoración se aplica la tasa que cobra la institución financiera, como resultado a aplicar el costo de oportunidad inferir para la deuda es conveniente endeudarse.

En la valoración a través de van ajustado, se tiene que el costo de oportunidad para valorar los recursos propios es del 10.63% y para el préstamo se tiene que la tasa es de 9.5%, lo que hace que aumente la rentabilidad si se utiliza el crédito.

7.3. Análisis de sensibilidad

Para la determinación del análisis de sensibilidad se ha hecho un análisis unidimensional, utilizando cantidad y precio, donde del presupuesto original se puede disminuir:

- A nivel de cantidad para el producto A puede disminuir en un 20% y para el producto B se puede disminuir en un 32%; esto nos representa una gran ventaja ya que el rendimiento agrícola es variable y puede fluctuar constantemente, sin embargo la producción propia puede reducirse hasta un 20%, sin alterar los ingresos de la empresa.
- A nivel de precio puede bajar para el producto A en un 20% y para el producto B en un 32%

Con estas disminuciones el VAN, en el escenario de valoración, se haría cero y la TIR se igualaría al costo de oportunidad.

7.4. Análisis de riesgo

De acuerdo a la proyección de flujos de caja se ha evidenciado que la empresa mantendrá un riesgo del 3.46% en relación al VAN, lo que para el análisis de inversión representa un riesgo controlable y se puede invertir en el proyecto. Cabe indicar que el área agrícola, es dependiente de factores climáticos.

7.5. Estados Financieros proyectados

7.5.1. Proforma de balance general

Para la estructura del balance general se ha tomado en cuenta, la inversión realizada en activos fijos, la utilidad generada en el balance de resultados:

Flores business Cía. Ltda.

Estado Financiero

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Activo Corriente					
Caja	923.843,68	879.207,20	825.887,53	765.090,97	696.069,82
Activos Fijos					
Terreno	60.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Terreno edificio	2.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Edificio oficinas	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Depreciación	150,00	300,00	450,00	600,00	750,00
Edificio procesadora	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Depreciación	100,00	200,00	300,00	400,00	500,00
Bodega	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Depreciación	75,00	150,00	225,00	300,00	375,00
Cisterna	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Depreciación	30,00	60,00	90,00	120,00	150,00
Sistema de riego	28.920,00	1.928,00	1.928,00	1.928,00	1.928,00
Depreciación	2.892,00	5.784,00	8.676,00	11.568,00	14.460,00
Limpiadora clasificadora de granos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Depreciación	600,00	1.200,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00
Maquina empacadora	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00
Depreciación	1.100,00	2.200,00	3.300,00	4.400,00	5.500,00
Mesa procesadora	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Depreciación	40,00	80,00	120,00	160,00	200,00
Vehículo	150.000,00	26.000,00	26.000,00	26.000,00	26.000,00
Depreciación	15.000,00	30.000,00	45.000,00	60.000,00	75.000,00
Equipos de computación	4.800,00	2.350,00	2.350,00	2.350,00	2.350,00
Depreciación	1.600,00	2.383,33	3.166,67	3.950,00	4.733,33
Muebles y enseres	3.090,00	2.190,00	2.190,00	2.190,00	2.190,00
Depreciación	309,00	528,00	747,00	966,00	1.185,00
Equipo Agrícola	424.500,00	424.500,00	424.500,00	424.500,00	424.500,00
Depreciación	42.450,00	42.450,00	42.450,00	42.450,00	42.450,00
Total Activo Fijo	632.564,00	436.732,67	415.743,33	394.754,00	373.764,67
Activos Intangibles					
Constitución de la empresa	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Amortización constitución	160,00	320,00	480,00	640,00	800,00
Programas de informática	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Amortización programas de informática	300,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00
Total intangibles	1.840,00	1.380,00	920,00	460,00	-
Total Activos	1.558.247,68	1.317.319,87	1.242.550,87	1.160.304,97	1.069.834,48

Pasivo**Pasivo Corriente**

Préstamo Corto Plazo	105.707,33	116.278,53	127.906,39	140.697,03	154.766,73
----------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Pasivo No Corriente

Pasivo Largo Plazo	539.648,67	423.370,14	295.463,75	154.766,73	-
--------------------	------------	------------	------------	------------	---

Total Pasivos	645.356,00	539.648,67	423.370,14	295.463,75	154.766,73
----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Patrimonio

Capital	697.210,00	522.868,00	522.868,00	522.868,00	522.868,00
---------	------------	------------	------------	------------	------------

Reserva Legal	10.784,08	12.740,16	14.815,64	17.098,66	19.609,99
---------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Reserva Facultativa	10.784,08	12.740,16	14.815,64	17.098,66	19.609,99
---------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Utilidad del ejercicio	194.113,51	229.322,87	266.681,46	307.775,90	352.979,78
------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Total Patrimonio	912.891,68	777.671,19	819.180,73	864.841,22	915.067,75
-------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Total Pasivo + Patrimonio	1.558.247,68	1.317.319,87	1.242.550,87	1.160.304,97	1.069.834,48
----------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

7.5.2. Proforma de estado de resultados

Para el establecimiento del estado de resultados se ha tomado como referencia los ingresos, costos y gastos establecidos en el presupuesto en un periodo de 5 años:

Flores business Cia. Ltda.

Estado de Resultados

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas producto 1	51.000,00	56.100,00	61.710,00	67.881,00	74.669,10
Ventas producto 2	802.500,00	882.750,00	971.025,00	1.068.127,50	1.174.940,25
Total Ventas	853.500,00	938.850,00	1.032.735,00	1.136.008,50	1.249.609,35
Costos					
Costos producto 1	7.391,10	8.040,21	8.844,23	9.728,65	10.701,52
Costos producto 2	206.508,00	227.158,80	249.874,68	274.862,15	302.348,36
Mano de obra	66.477,20	70.877,20	70.877,20	70.877,20	70.877,20
Costos indirectos de fabricación	124.893,00	132.063,60	145.269,96	159.796,96	175.776,65
Total Costos	405.269,30	438.139,81	474.866,07	515.264,96	559.703,73
Utilidad bruta en ventas	448.230,70	500.710,19	557.868,93	620.743,54	689.905,62
Gastos administrativos	81.402,00	86.563,00	92.240,10	98.484,91	105.354,20
(+/-) Otros egresos					
Interés financiero	59.074,84	49.398,53	38.754,59	27.046,25	14.167,09
Utilidad del ejercicio	307.753,86	364.748,66	426.874,24	495.212,38	570.384,33
15% trabajadores	46.163,08	54.712,30	64.031,14	74.281,86	85.557,65
23% impuesto a la renta	261.590,78	310.036,36	362.843,10	420.930,52	484.826,68
Utilidad neta	60.165,88	71.308,36	83.453,91	96.814,02	111.510,14
Reservas	20.142,49	23.872,80	27.938,92	32.411,65	37.331,65
Reserva Legal 5%	10.071,25	11.936,40	13.969,46	16.205,83	18.665,83
Reserva Facultativa 5%	10.071,25	11.936,40	13.969,46	16.205,83	18.665,83
Utilidad a distribuir	181.282,41	214.855,20	251.450,27	291.704,85	335.984,89

7.6. Índices

A través del uso de los índices financieros podemos analizar de manera más objetiva la rentabilidad y liquidez de la compañía

INDICES FINANCIEROS					
ACTIVIDAD					
Ventas	853.500,00	938.850,00	1.032.735,00	1.136.008,50	1.249.609,35
Total Activo Fijo	632.564,00	436.732,67	415.743,33	394.754,00	373.764,67
Rotación Activo Fijo	1,3	2,1	2,5	2,9	3,3
Indica que por cada dólar de activo fijo que la empresa tiene, se factura en ventas la cantidad de: 1,34927058764014					
ACTIVIDAD					
Ventas	853.500,00	938.850,00	1.032.735,00	1.136.008,50	1.249.609,35
Total Activo	1.543.990,90	1.255.581,31	1.189.803,09	1.117.447,05	1.037.855,40
Rotación Activo Fijo	55%	75%	87%	102%	120%
Indica que por cada dólar de activos totales que la empresa tiene, se factura en ventas: 0,552788232084969					
LIQUIDEZ					
Activo Corriente	909.586,90	817.468,65	773.139,76	722.233,05	664.090,74
Pasivo Corriente	151.370,68	106.439,41	117.083,35	128.791,69	141.670,86
Razón corriente	601%	768%	660%	561%	469%
Indica que por cada dólar adeudado a corto plazo la compañía posee: 6,00900307878196					
APALANCAMIENTO					
Pasivo Total	645.356,00	493.985,32	387.545,90	270.462,55	141.670,86
Activo Total	1.543.990,90	1.255.581,31	1.189.803,09	1.117.447,05	1.037.855,40
Apalancamiento	42%	39%	33%	24%	14%
Indica que mientras más alto es la razón de apalancamiento, la compañía puede estar más apalancada: 0,417979147399446					
RENTABILIDAD					
Utilidad Neta	201.424,90	238.728,00	279.389,19	324.116,50	373.316,54
Total Activo	1.543.990,90	1.255.581,31	1.189.803,09	1.117.447,05	1.037.855,40
Rendimiento Activo Total	13%	19%	23%	29%	36%
El Rendimiento del Activo Total nos permite observar la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles que en este caso llega al: 0,130457310372129					
RENTABILIDAD ROE					
Utilidad Neta	201.424,90	238.728,00	279.389,19	324.116,50	373.316,54
Total Patrimonio	898.634,90	761.596,00	802.257,19	846.984,50	896.184,54
Rendimiento del Patrimonio	22%	31%	35%	38%	42%
El Rendimiento del Patrimonio nos permite conocer cuál es la utilidad por cada cien dólares invertidos en el patrimonio; para el presente caso tenemos que por cada cien dólares invertidos en el patrimonio el : 0,224145423294073					
RENTABILIDAD					
Utilidad Bruta	448.230,70	500.710,19	557.868,93	620.743,54	689.905,62
Ventas	853.500,00	938.850,00	1.032.735,00	1.136.008,50	1.249.609,35
Margen Utilidad Bruta	53%	53%	54%	55%	55%
El Margen de Utilidad Bruta representa el: 0,525167779730521					
RENTABILIDAD					
Utilidad Neta	201.424,90	238.728,00	279.389,19	324.116,50	373.316,54
Ventas	853.500,00	938.850,00	1.032.735,00	1.136.008,50	1.249.609,35
Margen Utilidad neta	24%	25%	27%	29%	30%
La utilidad neta que le queda a la empresa luego de costos y gastos es de 0,235998711260691					
RENTABILIDAD					
Ventas	853.500,00	938.850,00	1.032.735,00	1.136.008,50	1.249.609,35
Gasto Total	545.746,14	574.101,34	605.860,76	640.796,12	679.225,02
Margen sobre ventas	156%	164%	170%	177%	184%
La utilidad neta que le queda a la empresa luego de costos y gastos es de 1,56391394151166					

7.7. Los puntos más sobresalientes

Para financiar el proyecto se ha tomado como punto base la obtención de un préstamo, ya que comparando con el costo de oportunidad, resulta más rentable la financiación a través de préstamo.

Con el fin de obtener un 0% de variación, se puede disminuir el precio en un 33% y los costos en igual proporción, por lo que es necesario mantener el precio proyectado dentro de los parámetros del proyecto.

Al contar con diferentes mecanismos de control se tiene una base sólida para iniciar el proyecto donde se aplicará el control de los flujos de caja reales frente a los proyectados a fin de evaluar el impacto de las diferentes estrategias, puesto que se desea obtener los resultados de los escenarios optimistas como normales.

CAPÍTULO VII

8. OFERTAS PROPUESTAS POR LA COMPAÑÍA

8.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

8.1.1. Oferta

El principal producto que se oferta es la producción de zarandaja para ser empacada en fundas de 1 kilo, este producto no mantiene ningún tipo de procesamiento de alimentos adicional, su principal recomendación va a ser que se conserve en un lugar fresco y seco, de manera estratégico se buscó incursionar en la producción de la zarandaja, ya que a nivel nacional constituye una innovación en la producción de menestras; sin embargo por ser un producto nuevo y al no estar registrado dentro de la base de datos del INIAP, requiere procedimientos adicionales por parte de Agrocalidad para autorizar el ingreso de la semilla y por parte del INIAP para corroborar la autenticidad y calidad de la semilla; en este periodo de evaluación se requerirá como mínima 8 meses, adicionalmente se necesita realizar una fuerte inversión con el fin de tecnificar los cultivos, buscando mejorar los niveles de productividad para llegar a ser más competitivos a nivel internacional.

Son USD656.387,13 de inversión, de los cuales se financiará el diez por ciento de manera personal; otra opción es lograr conseguir el financiamiento a través de socios a los cuales se ofertará una tasa de interés superior a la que podrían obtener si realizaran inversiones en pólizas u otras organizaciones.

Finalmente la principal y mejor opción es a través de un préstamo financiero; ya que al realizar el respectivo análisis se corroboró que se obtienen mayor rentabilidad utilizando dicho préstamo ya que el costo de oportunidad asciende a 10.63% y la tasa de interés bancaria al 10%; se obtendrá financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional.

8.1.2. Capitalización

La fuente de inversión está representada con el 10% por parte de los socios y un crédito bancario que representa el 90%, puesto que se determinó que se obtiene mayor rentabilidad financiando el proyecto.

De los flujos netos de caja, una parte de las utilidades se repartirá a los socios y la otra parte se realizará una retención correspondiente a reservas facultativas que contribuirán a mejorar el patrimonio; con estas reservas a futuro se buscará realizar un incremento en la inversión y ampliación de la empresa.

8.1.3. Uso de fondos

Los principales desembolsos de dinero se usarán para lograr la tecnificación del cultivo, invirtiendo de manera representativa en asistencia técnica y equipo tecnológico, adicionalmente en la compra de materia prima, pago de mano de obra, sueldos para el departamento administrativo, costos indirectos, gastos administrativos y finalmente al acceder al pago de préstamos se realizará desembolsos por capital e intereses.

8.1.4. Reinversión

Se buscará realizar inversiones en el campo de bienes raíces, ya que resulta óptimo la producción de la zarandaja, antes que la compra del producto, esta proyección es a largo plazo; adicionalmente en capacitación e investigación de mercados de manera continua, como plan estratégico se piensa direccionar a la transformación del producto de manera industrial, incursionar en la producción de maní y maíz y sobre todo buscar nuevos mercados alternativos.

CAPÍTULO IX

9. ASPECTOS GENERALES

9.1. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	
1	Elaboración del plan de negocios
2	Realización de la inteligencia de mercados
3	Aprobación del plan de negocios
4	Trámites en Agrocalidad para la importación de semilla
5	Trámites en el INIAP para estudio y producción de la zarandaja
6	Reserva del nombre en la Superintendencia de Compañías.
7	Integración de la cuenta bancaria
8	Constitución de la compañía
9	Afiliación a la Cámara de Comercio de la India
10	Legalización del compañía
11	Apertura del RUC
12	Obtención del crédito bancario para financiar el negocio
13	Solicitud de proformas y selección de proveedores
14	Adecuación de oficinas
15	Preparación del sueldo para la producción
16	Selección de proveedores
17	Selección de personal
18	Contratación de personal
19	Proceso de producción del cultivo
20	Selección y búsqueda de clientes
21	Proceso de negociación del producto
20	Realización de exportación

Diagrama de Gantt, esta herramienta es usada con el fin de visualizar de manera certera las actividades o procesos que se van a desarrollar en una determinada fecha, con el fin de poder controlar los tiempos de entrega del producto.

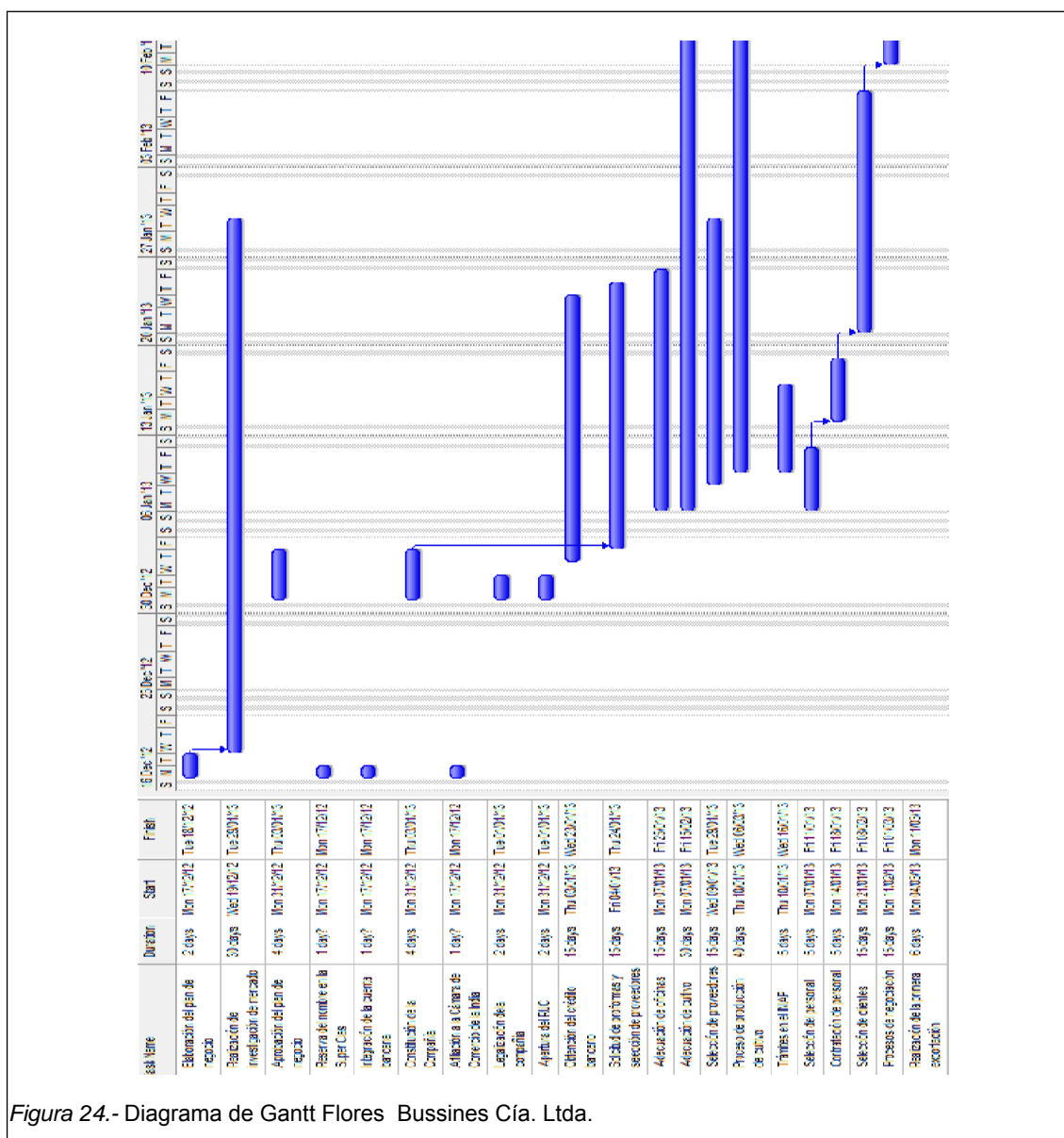


Figura 24.- Diagrama de Gantt Flores Bussines Cía. Ltda.

9.2. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPOSICIONES

Supuesto:

- La empresa desarrollará sus actividades administrativas y productivas en el pueblo de Catacocha, provincia de Loja, buscará clientes a través de la afiliación a la Cámara de Comercio de la India, lo que promoverá mayor seguridad en la realización de los negocios.

- El segmento al que va dirigido va a familias de mediana y alta clase con poder adquisitivo
- En el plan financiero, a través de la inversión, usando una tecnología de punta, sin y con apalancamiento financiero, bajo la posibilidad que se produzcan variables significativas, hacia una tendencia futurista, se pueda obtener un escenario optimista para subir en un 10% y bajar en un 2%.
- En la investigación del entorno se realizó un estudio PEST con los datos obtenidos, se puede respaldar al estudio efectuado y concluir que no habrán cambios drásticos que afecten de manera significativa al negocio.
- Para la investigación de mercados se procuró obtener información fidedigna acerca del mercado Indio, esta información indica la cultura, costumbres y hábitos de consumo y se pudo obtener datos de una persona india con un alto conocimiento técnico de dicho mercado, a través de esto se contó con la ayuda para realizar contactos con posibles clientes con quienes se puede establecer las posibles relaciones comerciales.

Riesgos críticos:

- Un factor determinante para el cierre del negocio son las variaciones de clima o la ocurrencia de desastres naturales, para este campo se ha determinado un % mínimo de probabilidad; sin embargo, al realizar un análisis de sensibilidad para determinar las cantidades mínimas a exportar se ha establecido que si la compañía no mantiene un el nivel mínimo de producción durante un tiempo habría la necesidad de cerrar el negocio para no quebrar.

- Se ha previsto que para completar los volúmenes de exportación requeridos, es necesario asociarse con otros productores; el riesgo sería, que estos encuentren otros mercados para vender su producto.

9.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.3.1. Conclusiones

- El negocio agrícola en los últimos tiempos se ha constituido como un negocio atractivo para el futuro, la innovación y el uso de tecnología permite disminuir las pérdidas y genera mayor rentabilidad.
- En los últimos años a nivel mundial la responsabilidad social ha sido el slogan que contribuye al reconocimiento de los productos, por lo que si un productor se ciñe a contribuir de manera activa al desarrollo social en el campo de infraestructura, educación en el área donde se va a producir o crear la empresa, logrará a futuro ser reconocido en el mercado no solo por la calidad del producto sino por el beneficio que otorga a las poblaciones aledañas, por lo que la puesta en marcha del negocia generará gran expectativa en el mercado mundial.
- El mercado agrícola es un mercado de riesgo ya que se encuentra bajo factores no controlables como es el clima, para disminuir el riesgo de pérdidasde producción se requerirá la inversión en tecnificación de cultivo y maquinaria a fin de evitar pérdidas de producto o incremento de plagas.
- La principal estrategia que se va a usar es la diferenciación en costo, ya que la empresa va a producir en 15 hectáreas disponibles y la diferencia va a aplicar la estrategia de negocios inclusivos con productores de la región quienes se encargaran de entregar el producto, la empresa se encargará de realizar capacitaciones continuas, asesoría

en tecnificación de cultivos y para la venta contribuirá de manera absoluta con el empaquetado, transporte y distribución, se requiere para este proceso mantener un estricto control en los costos a ser incurridos, a largo plazo se pretende lograr economías a escala.

- En primera instancia se optó por producir de manera orgánica; sin embargo, por los altos costos de inversión, certificaciones y tiempo; se producirá de manera tradicional; el éxito de la producción dependerá de la mejora continua en los niveles de productividad y la industrialización del producto.
- La población india representa el segundo país más habitado del mundo, se encuentra dentro de las economías emergentes y en los últimos años ha existido un crecimiento económico constante de la clase baja a la clase media, lo que representa para nuestro negocio un mercado potencial de compra de productos alimenticios.
- Al momento de hacer negocios con empresarios indios es indispensable mantener un contacto directo por lo que para lograrlo se va a buscar estar afiliado a la Cámara de Comercio de la India situada en la ciudad de Quito, estar afiliado representa una gran ventaja, puesto que el mercado indio no ofrece una seguridad razonable al momento de hacer negocios a través de esta afiliación se logrará seleccionar a los potenciales clientes y mantener un contacto directo con cada uno de ellos.
- Para la realización de la inteligencia de mercados fueron seleccionados los países de la India, Brasil, China y Estados Unidos por ser categorizados entre los principales productores, consumidores, importadores y exportadores, sin embargo al finalizar la investigación se seleccionó a la India, ya que se caracteriza por ser un mercado en constante crecimiento económico, mantiene un alto nivel de población

cuya producción interna no logra abastecer al mercado, adicionalmente en los últimos tiempos el estilo de vida ha cambiado ya que se están direccionando para un mercado de consumo de alimentos procesados finalmente se proyecta que en el 2025 será el quinto mercado de consumo con alrededor de 700 millones de personas.

- La Cámara Ecuatoriana India de Comercio representa un factor muy importante para la incursión de posibles clientes en India ya que genera un vínculo directo en dicha búsqueda, al momento de afiliarse entregan a los exportadores un listado de empresas que se encuentran directamente vinculadas con el giro de negocio que están buscando, generan alternativas y reuniones para promover dicho negocio, teniendo mucho cuidado al momento de mostrar el producto ya que es una ficha técnica elaborada por el productor debe ser igual al momento de entregar y comercializar el producto, se debe tener en cuenta que los indios son regateadores por naturaleza y no es de mucha importancia la firma de convenios o contratos ya que la palabra para ellos es mucho más importante.
- A nivel nacional no existen empresas que se dediquen a la producción y exportación de zarandaja a la India, sin embargo a nivel de América del Sur el Perú es el principal productor de zarandaja y en los últimos tiempos mantiene variedad en la producción y oferta de productos agrícolas
- El sector agrícola es el menos rentable y certero al momento de realizar proyecciones financieras, ya que está sujeto a variables externas como el clima y variación de precios en insumos y materia prima, lo que dificulta los pronósticos de cosecha y estimación de costos; existen fenómenos como: sequía, erosión, exceso de humedad en el suelo, incendios forestales o uso excesivo de fertilizantes que pueden

ocasionar la disminución de productividad de la tierra o contaminación del suelo.

- Pese a mantener desventajas que por la complejidad de la industria no se pueden controlar, el sector agrícola posee un alto potencial no solo por el incremento de demanda a nivel mundial, sino por la calidad de clima y recursos que posee Ecuador.

9.3.2. Recomendaciones:

- Realizar investigación y capacitación continúa con el fin de contribuir al desarrollo de producción, evitar el contagio de plagas y fomentar al desarrollo de la industria agrícola.
- Al momento de determinar los costos es necesario estimar el precio de los impuestos internos que mantiene el país, ya que se mencionó que depende de la ciudad el % de impuestos que se va a gravar, y este costo influye de manera directa en los precios del producto.
- Anualmente es necesario que la compañía establezca un plan estratégico no solo para determinar los niveles de producción requeridos para futuras ventas, sino también elaborar planes de acción que fomenten la relación con los clientes, convenios o asociaciones entre productores de la región, búsqueda de nuevos clientes, etc.
- Es necesario mantener un control estricto a la cadena valor a ser empleada en la producción y exportación, ya que por ser un producto agrícola requiere mayor cuidado en la producción y transformación del producto.
- Los costos de inversión y producción son altos, por lo que se recomienda que la compañía asegure su producción.

- Como principal estrategia para disminuir los costos e incrementar la rentabilidad es lograr economías escala.

REFERENCIAS

- Agromeat (2012). Las oportunidades que se abren en la India. Recuperado el 15 de mayo del 2012 de <http://www.agromeat.com/78464/las-oportunidades-que-se-abren-en-india>.
- Agricultura (2012). Recuperado el 9 de octubre del 2012 de <http://espanol.cri.cn/chinaabc/chapter3/chapter30202.htm>.
- Análisis de la Cadena de Valor del frijol (2012). Recuperado el 28 de septiembre del 2012 de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/analisis_cadena_valor_frijol.pdf.
- Análisis logístico para exportar hacia el mercado de China (2011). Recuperado el 28 de septiembre del 2012 de <http://www.procomer.com/contenido/descargables/logistica-exportacion/asia/china-junio-2011-a.pdf>. Descargado 28/9/2012
- Agricultura, comercio y seguridad alimentaria (2012). Recuperado el 22 de junio del 2012 de <http://www.fao.org/docrep/003/X8731s/x8731s07.htm>
- Análisis de los mercados de materias primas agrícolas y de los precios de los alimentos (2008). Recuperado el 24 de junio del 2012 de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/33289/Doc_mercmatprimas2.pdf
- Asociación de profesionales en agroalimentos y productos de la pesca (2011). Ferias y congresos internacionales de alimentos y bebidas. Recuperado el 20 de agosto del 2012 de <http://www.aproal.org.ar/ferias.html>
- Bañeres, René Eva (2010). El mercado agroalimentario en la India. Recuperado el 17 de agosto del 2012 de http://www.nasdap.ejgv.euskadi.net/r50-promocon/es/contenidos/informe_estudio/estudios_india/es_dapa/adjuntos/mercado_india.pdf.

- Banco Central del Ecuador (2011): Índice de precios al productor. Recuperado el 30 de noviembre del 2011 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841>.
- Banco Nacional de Fomento (2011): Créditos Bancarios. Recuperado el 5 de abril del 2012 de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_joomdoc&view=document&path=estadisticas%2F2012%2Festadisticas-mayo-2012&Itemid=56&lang=es.
- Banco Nacional de Fomento (2011): Créditos mensuales por destino. Recuperado el 5 de abril del 2012 de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_joomdoc&view=documents&path=estadisticas%2F2012%2Festadisticas-mayo-2012&Itemid=56&lang=es.
- Banco Central del Ecuador (2011): Producto interno bruto - Agricultura. Recuperado el 30 de noviembre del 2011 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841>. Descargado el 30/11/2011
- Banco Central del Ecuador (2012): Tasas de interés. Recuperado el 5 de abril del 2011 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841>.
- Banco Central del Ecuador (2011): Índice de desempleo. Recuperado el 5 de enero del 2012 de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo.
- Banco Central del Ecuador (2011): Inflación. Recuperado el 30 de noviembre del 2011 de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion.
- Banco Central del Ecuador (2011): Inflación en leguminosas y derivados. Recuperado el 30 de noviembre del 2011 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841>.
- Banco Central del Ecuador (2011): Estadísticas macroeconómicas. Recuperado el 30 de noviembre del 2011 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012011.pdf>.

- Banco Mundial (2011). Ingreso per cápita. Recuperado el 5 de enero del 2012 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Banesto Comercio Exterior (2012). Tipo de consumidor. Recuperado el 15 de mayo del 2012 de <http://comercioexterior.banesto.es/es/elija-su-mercado-objetivo/perfiles-de-paises/india/perfil-del-consumidor>.
- Brasil, condiciones de acceso (2012). Recuperado el 24 de junio del 2012 de http://www.adexdatatrade.com/docinterno/Brasil_requisitos%20de%20accesp.pdf
- Brasil: Tips para hacer negocios en Brasil (2012). Recuperado el 20 de julio del 2012 de <http://www.minerviniexport.com/es/2011/05/02/brasil-tips-para-hacer-negocios-con-brasil/>.
- Brasil, sectores estratégicos (2012). Recuperado el 24 de junio del 2012 de http://www.brasil.gov.br/para/invierta/sectores-estrategicos/agropecuaria/br_model1?set_language=es.
- Brasil, guía práctica para exportar (2012). Recuperado el 24 de junio del 2012 de <http://www.brasilglobalnet.gov.br/ARQUIVOS/Publicacoes/Manuais/PUBrasilGuiaPracticaParaExportar.pdf>.
- Código de la Producción (2010): Exoneración de pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas. Recuperado el 5 de enero del 2012 de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/codigoproduccion.pdf>. Descargado el 25/11/2011
- CIIU4 (2011): Clasificación Industrial Uniforme. Recuperado el 25 de noviembre del 2011 de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>.
- Cámara de Comercio de Guayaquil (2012): Aumento Salarial sin aumento de productividad del trabajo genera desempleo e incremento de precios. Recuperado el 25 de noviembre del 2011 de <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20ENE%20BE%20CCG%20Salario%20Digno%20y%20estructura%20de%20costos%20de%20las%20empresas.pdf>

- Cámara de Comercio de Guayaquil (2012). Reporte de inflación – canastas básicas. Recuperado el 5 de enero del 2012 de http://www.lacamara.org/website/index.php?option=com_content&view=article&id=142:reporte-de-inflacion&catid=81:boletines-especializados&Itemid=103
- Cámara de Comercio de Guayaquil (2012). Reporte de inflación – cálculo del salario digno. Recuperado el 5 de enero del 2012 de http://www.lacamara.org/website/index.php?option=com_content&view=article&id=142:reporte-de-inflacion&catid=81:boletines-especializados&Itemid=103
- Centro superior de estudios de la defensa nacional (2011): Brasil, Rusia, India y China (BRIC) Una realidad geopolítica singular. Recuperado el 25 de mayo del 2012 de http://www.defensa.gob.es/ceseden/Galerias/destacados/publicaciones/docSegyDef/ficheros/040_BRASILx_RUSIAx_INDIA_Y_CHINA_xBRIC_x_UNA_REALIDAD_GEOPOLITICA_SINGULAR.pdf.
- Comercio mundial de las menestras (2005). Recuperado el 13 de julio del 2012 de <http://www.adexdatatrade.com/presentaciones%2008/jul-ago%2008/Comercio%20Mundial%20de%20las%20Menestras.pdf>.
- China podría convertirse en el líder de la innovación mundial en 2020 (2012). Recuperado el 26 de mayo del 2012 de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/china-sera-lider-en-innovacion-mundial-para-el-2020>.
- Como hacer negocios en Brasil. Recuperado el 20 de julio del 2012 de <http://www.slideshare.net/BizCompass/cmo-hacer-negocios-en-brasil>.
- Don Elmer Foods S.A.C. (2011). Zarandaja. Recuperado el 5 de enero del 2012 de <http://www.donelmerfoods.com/agroindustria-exportacion-menestras-maiz-peru2.php?newsid=506&cat=FREJOLZARANDAJA&idioma=es>
- Desde Beijing a Budapest (2006). Recuperado el 9 de septiembre del 2012 de: [http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/5ACDF576545E0CF7C1257141002BB07E/\\$FILE/RE_Beijing_Nov.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/5ACDF576545E0CF7C1257141002BB07E/$FILE/RE_Beijing_Nov.pdf).

- Evolución de los precios de productos agrícolas (2008). Posible impacto en la agricultura de América Latina y el Caribe (2008). Recuperado el 24 de junio del 2012 de <http://repiica.iica.int/docs/B0681E/B0681E.pdf>.
- Estudio de mercado servicios de arquitectura, investigación de mercados internacionales. Recuperado el 7 de julio del 2012 de <http://comex.mdebuenosaires.gov.ar/contenido/objetos/resultadosbrasil.pdf>.
- El empresario (2012). Expansión de la clase India abre grandes oportunidades. Recuperado el 24/12/2012 de http://www.elpais.com.uy/suplemento/empresario/Expansion-de-la-clase-media-india-abre-grandes-oportunidades/elempre_651310_120713.html. Descargado 24/12/2012
- Entorno inteligente (2012): Salario digno. Recuperado el 1 de enero del 2012 de <http://www.entornointeligente.com/articulo/1212911/ECUADOR-Salario-digno-afectara-mas-a-las-medianas-empresas-11012012>.
- Entrevista (2012). Recuperado el 20 de noviembre del 2012 de <http://definicion.de/entrevista/>.
- Evaluación y análisis estratégico (2012). Cadena de Valor. Recuperado el 7 de enero del 2012 de http://cybertesis.upc.edu.pe/upc/2005/carrillo_vp/html/TH.4.html
- Escoto, Norman (2011). El cultivo del frijol. Recuperado el 7 de junio del 2012 de http://www.iica.int/ni/pdf_redsicta/guiaCultivoFrijol_Honduras.pdf
- Economía, Estados Unidos de América (2012). Recuperado el 20 de julio del 2012 de <http://www.theusaonline.net/spanish/economia.htm>.
- EKOS Negocios (2011): Innovación. Recuperado el 25 de mayo del 2012 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/Pagina.aspx?idEdicion=6&pagina=40>.
- EKOS Negocios (2011): Innovación. Recuperado el 25 de mayo del 2012 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/209.pdf>.
- Evolución de los precios de productos agrícolas: Posible impacto en la agricultura de América Latina y el Caribe (2008). Recuperado el 24 de junio del 2012 de <http://repiica.iica.int/docs/B0681E/B0681E.pdf>.

- El consumidor en 2020 (2012). Recuperado el 7 de julio del 2012 de <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Peru/Local%20Assets/Documents/consumidor2020.pdf>.
- El mercado agroalimentario en India (2010). Recuperado el 7 de octubre del 2012 de http://www.nasdap.ejgv.euskadi.net/r50-promocon/es/contenidos/informe_estudio/estudios_india/es_dapa/adjuntos/mercado_india.pdf.
- Empresas transnacionales: sus estrategias de investigación y desarrollo y el papel de Argentina y el Mercosur (2007). Recuperado el 8 de septiembre del 2012 de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/28109/DocW114.pdf>.
- Ecuador Comercio Exterior (2012). Recuperado el 28 de septiembre del 2012 de <http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-51.pdf>.
- FEDEXPOR; CORPEI (2007): *Manual Costos de Exportación*, Ecuador.
- Fred, D. (2003): *Conceptos de administración estratégica*, Novena Edición, Pearson Educación, México
- Ferias, recintos comerciales y apoyo para las organizaciones de ferias comerciales (2012). Recuperado el 28 de septiembre del 2012 de URL:http://www.ccm.org.co/publicaciones/90/FERIAS_RECINTOS%20COMERCIALES_Y_APOYO.pdf.
- Guía básica del exportador (2005). Recuperado el 28 de septiembre del 2012 de <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/82/1/images/GuiaBasicaDelExportador.pdf>.
- Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar alimentos a los Estados Unidos. Recuperado el 25 de mayo del 2012 de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf.
- Gutiérrez. A. (2012): Análisis Económico. Recuperado el 25 de mayo del 2012 de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/analisis-economico/analisis-economico.pdf>.
- Guía de prácticas para la localización y resolución de barreras comerciales agroalimentarias en terceros países. Recuperado el 24 de junio del

2012 de
<http://www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/gbarreras/brasil/brasil.pdf>.

Guía para exportar a China (2008), Recuperado el 28 de septiembre del 2012 de
<http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4073DocumentNo7376.PDF>.

Haciendo negocios en la India (2012). Recuperado el 15 de mayo del 2012 de
 URL:https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:uThIAf1N1LQJ:www.cgmmum.co.in/India.pdf+http://www.cgmmum.co.in/Alimentos.pdf&hl=es-419&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEShCmWzd7ePnyjB5HTJFpzR1qUEN4_dsO2clk8TrkKVJynY-tm1mRhh2ILFf_Z7C-SFicRLODAyOYQB2RcZgQKC1v9OyVPqhK5H5s-LkJgNWpv0q-2-fRZFu1_vPHmvlkPrY-Xbf&sig=AHIEtbQljn5ntUhO9h9isibMIO_0CYaR4g.

Infraestructura China contribuyendo al desarrollo global. Recuperado el 28 de septiembre del 2012 de
<http://www.institutoconfuciomedellin.org/noticias/Documents/Infraestructura%20China.pdf>.

INEC (2012): Indicadores económicas. Recuperado el 25 de abril del 2012 de
http://www.inec.gob.ec/nuevo_inec/indicadore_economicas.html.

Iberchina (2012). Recuperado el 26 de mayo del 2012 de
http://www.iberchina.org/frame.htm?http://www.iberchina.org/images/archivos/china_innovacion.pdf.

Innovación para el mundo más justo y sostenible (2012). Recuperado el 26 de mayo del 2012 de
http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Presentacions_IIS/Triptico_Instituto_Innovacion_Social_ESADE.pdf.

Infraestructura de transporte en Estados Unidos (2012). Recuperado el 24 de junio del 2012 de
http://www.tlcsnegocios.com/index.php?option=com_content&view=article&id=150&Itemid=294.

- INEC (2011). Canastas Familiares. Recuperado el 5 de enero del 2012 de http://www.eluniverso.com/data/recursos/documentos/ipc_inflacion_febrero_2011.pdf.
- Indexmundi (2011). Población. Recuperado el 5 de enero del 2012 de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=in&v=21&l=es>
- India (2012). Segmentación geográfica. Recuperado el 15 de mayo del 2012 de <http://www.web-calendar.org/es/world/asia/india>
- India, oportunidades en el sector industrial (2012). Recuperado el 9 de junio del 2012 de <http://www.infoaec.com/numero127/India.pdf>.
- Informe mensual de precios de los alimentos en América Latina y el Caribe (2012). Recuperado el 24 de junio del 2012 de <http://www.rlc.fao.org/es/temas/hambre/precios/mensual/>.
- Ivex India (2009). Sector alimentario en India el 8/8/2012 URL: <http://www.ivex.es>
- Instituto Español de Comercio Exterior. Fiscalidad en la India (2010). Recuperado el 18 de noviembre del 2012 de http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44-886/es/contenidos/informacion/estudios_intersarea/es_estudios/adjuntos/india-2009-fiscalidad.pdf.
- Instituto de innovación y tecnología INIA. Logros (2012). Recuperado el 18 de junio del 2013 de http://www.inia.gob.pe/boletin/bcit/boletin0003/cultivo_exportacion_vista.htm
- Impactos ambientales en la agricultura. Recuperado el 13 de julio del 2012 de http://www.lifesinergia.org/formacion/curso/03_impactos_ambientales_en_agr.pdf.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2001): *Marketing, Octava Edición*, Pearson Educación, México.
- Kotler, P; Armstrong, G (2003): *Fundamentos de Marketing, Sexta Edición*, Ed. Pearson Education.

La guía de negocios orgánicos (2012). Recuperado el 7 de octubre del 2012 de http://www.unep.ch/etb/publications/Organic%20Agriculture/Organic%20Business%20Guide%20publication/Guia%20de%20negocios%20organicos_Sp.pdf.

La Agricultura de Estados Unidos de América (2012). Recuperado el 22 de junio del 2012 de <http://www.usembassy-mexico.gov/bbf/FAQagricultura.htm>.

La crisis económica y el proteccionismo agrícola. Recuperado el 23 de junio del 2012 de http://www.cei.gov.ar/userfiles/parte%203b_1.pdf.

La economía India en 2007. Recuperado el 28 de septiembre del 2012 de <http://www.anuarioasiapacifico.es/pdf/2007/Economia4.pdf>.

La innovación en el mundo (2012). Recuperado el 25 de mayo del 2012 de <http://www.mercado.com.ar/notas/management/372062/la-innovacin-en-el-mundo>

Los medios de comunicación en India (2008). Recuperado el 25 de mayo del 2012 de http://www.indiga.org/media/docs/medios_comunicacin_en_india.pdf.
Descargado 25/5/2012

Marketinet (2012). Segmentación de mercado. Recuperado el 14 de abril del 2012 de http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=9

Ministerio de inclusión económica y social MIES (2008). Guías de alimentación del componente alimentario nutricional. Recuperado el 5 de enero del 2012 de <http://www.infa.gob.ec/catalogo/catalog/ejemplares/d223.pdf>.

Ministerio de agricultura (2012). Censos y encuestas. Recuperado el 20 de agosto del 2012 de <http://servicios.agricultura.gob.ec/sinagap/index.php/resultados-nacionales?start=15>

Ministerio de agricultura (2012). Precio de agroquímicos. Recuperado el 10 de noviembre del 2012 de

<http://servicios.agricultura.gob.ec/sinagap/index.php/site-map/5-precios-de-insumos>

Márketing móvil (2012). Márketing móvil, publicidad en movimiento. Recuperado el 20 de agosto del 2012 de <http://www.emktinc.com/marketing-movil/>

Nash, J. (2004): Agricultura, comercio y desarrollo, Primera Edición, Alfaomega Colombiana, Colombia

Organizaciones de productores agrícolas (2001). Recuperado el 24 de junio del 2012 de <http://siteresources.worldbank.org/INTARD/825826-1111405311310/20431926/AgProdOrg-Proceedings-sp.pdf>.

Perú bean S.A.C. (2012). Zarandaja. Recuperado el 5 de enero del 2012 de <http://perubean.com.pe/zarandaja.html>.

Perfil de China (2008). Recuperado el 28 de septiembre del 2012 de <http://www.araujoibarra.com/productos/documentos/CHINA.pdf>.

Perfil logístico de Brasil (2011). Recuperado el 25 de mayo del 2012 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/PROEC_PL2013_BRASIL.pdf.

Potencial exportador de menestras (2012). Recuperado el 18 de junio del 2013 de <http://www.slideshare.net/rojascorporation/las-menestras>

Programa nacional de investigación en cultivos andinos (2007). Recuperado el 9 de junio del 2012 de <http://es.scribd.com/doc/47794786/PLAN-ESTRATEGICO-2007-2011-PNI-CULTIVOS-ANDINOS>.

Procedimientos para exportar desde Ecuador (2012). Recuperado el 15 de septiembre del 2012 de http://comercioexterior.com.ec/qs/sites/default/files/Procedimientos%20para%20Exportar%20desde%20Ecuador_0.pdf.

Precios de los alimentos e inflación. Recuperado el 24 de junio del 2012 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/Moneda-137/Revista-Moneda-137-02.pdf>.

Precios de los agroquímicos (2012). Recuperado el 7 de julio del 2012 de <http://servicios.agricultura.gob.ec/sinagap/index.php/site-map/5-precios-de-insumos>.

- Producción de zarandaja (2010). Recuperado el 5 de mayo del 2012 de <http://es.scribd.com/doc/54970739/zarandaja>.
- Pronaca(2012). Recuperado el 18 de junio del 2013 de <http://www.iadb.org/csramerica/2007/documents/maclaraherdoiza-pronaca.pdf>
- Presidente de Cómex Perú: “Es urgente tener TLC con India y Rusia” (2012). Recuperado el 8 de septiembre del 2012 de <http://elcomercio.pe/economia/1393874/noticia-presidente-comex-peru-urgente-tener-tlc-india-rusia>.
- Requisitos y trámites para obtener el registro sanitario (2012). Recuperado el 7 de octubre del 2012 de http://www.fedexpor.com/site/attachments/article/58/req_permiso_sanitario.pdf.
- Sapag, N.; Sapag, R. (2008): Preparación y evaluación de proyectos, Quita Edición, Ed. McGraw-Hill Interamericana, México.
- Thompson Iván (2012). Estrategia de penetración. Recuperado el 14 de abril del 2012 de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Tecnología e innovación (2012). Recuperado el 25 de mayo del 2012 de <http://www.brasil.gov.br/para/invierta/invirtiendotecnologia-e-innovacion>.
- Tipos de contenedores (2012). Recuperado el 20 de junio del 2013 de <http://www.affari.com.ar/conttt.htm>
- Vizcarra proyectos (2012). Recuperado el 20 de junio del 2013 de <http://vizcarraproyectos.com/index.php/boletines/207-vizcarra-proyectos>

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Principales productores de fréjol	149
Anexo 2: Inteligencia de Mercados	150
Anexo 3: Factores Críticos	152
Anexo 4: Producción agrícola en Loja.....	158
Anexo 5: Inversión inicial.....	159
Anexo 6: Costo del sistema de riego	159
Anexo 7: Muebles y equipos de oficina	159
Anexo 8: Activos intangibles.....	160
Anexo 9: Capital de trabajo	160
Anexo 10: Costo de producción, producto A	160
Anexo 11: Costo de producción, producto B	161
Anexo 12: Costos de valoración.....	161
Anexo 13: Costos anuales escenario optimista.....	161
Anexo 14: Costos anuales escenario pesimista	162
Anexo 15: Nómina del personal operativo.....	162
Anexo 16: Gastos generales anuales.....	162
Anexo 17: Nómina personal administrativo	162
Anexo 18: Ingresos anuales – flujo de caja.....	163
Anexo 19: Ingresos anuales – flujo de caja optimista.....	163
Anexo 20: Ingresos anuales – flujo de caja pesimista	163
Anexo 21: Precio unitario promedio	163
Anexo 22: Financiamiento de inversión.....	163
Anexo 23: Tabla de amortización del crédito.....	164
Anexo 24: Costo unitario del producto	164

Anexo 25: Punto de equilibrio.....	165
Anexo 26: Estructura de costos.....	165
Anexo 27: Costo de oportunidad	165
Anexo 28: Flujo de caja normal	166
Anexo 29: Flujo de caja optimista.....	167
Anexo 30: Flujo de caja pesimista.....	168
Anexo 31: Flujo de caja apalancado	169
Anexo 32: Flujo de caja normal de la deuda	169
Anexo 33: Flujo de caja optimista apalancado	170
Anexo 34: Flujo de caja optimista de la deuda	170
Anexo 35: Flujo de caja pesimista de la deuda	171
Anexo 36: Flujo de cada pesimista de la deuda	171
Anexo 37: Desapalancando	171
Anexo 38: Análisis de riesgo – flujo de caja optimista desapalancado.....	172
Anexo 39: Análisis de riesgo – flujo de caja normal desapalancado	172
Anexo 40: Análisis de riesgo – flujo de caja pesimista desapalancado:.....	173
Anexo 41: Riesgo año 1	173
Anexo 42: Riesgo año 2	173
Anexo 43: Riesgo del proyecto conjunto en relación al VAN	174
Anexo 44: Análisis de sensibilidad en relación a la cantidad	174
Anexo 45: Análisis de sensibilidad en relación al precio	175
Anexo 46: Estados Financieros.....	176

Anexo 1: Principales productores de fréjol

Productores de Fréjol	% Participación	Consumidores	% Participación	Exportadores	% Participación	Importadores	% Participación
Brasil	16.00%	Brasil	19.70%	Myanmar	30.10%	India	15.80%
India	15.90%	India	19.70%	China	23.70%	Estados Unidos	5.50%
Myanmar	10.50%	México	7.70%	Estados Unidos	10.30%	Japón	4.70%
China	8.90%	Estados Unidos	6.60%	Canadá	9.00%	Reino Unido	4.50%
México	5.80%	Tanzania	2.70%	Argentina	7.30%	Cuba	3.90%
Estados Unidos	5.60%	Uganda	2.70%	Reino Unido	2.00%	Brasil	3.90%

Anexo 2: Inteligencia de Mercados

	Mercado Objetivo India	Mercado Alternativo Brasil	Mercado Alternativo China	Mercado Alternativo Estados Unidos
Información General				
Nombre Oficial	República de la India	República federal de Brasil	República popular China	Estados Unidos de América
Capital	Nueva Delhi	Brasilia	Beijing	Washington, DC
Superficie	3.166.414 km ²	8.514.877 km ²	9.596.961 km ²	9.826.675 km ²
Población	1.241.492.000	192.376.496	1.336.718.015	309.349.000
Idioma	17 idiomas regionales, punjabi, bengalí, gujerati, oriya, tamil, telegu y su idioma oficial hindú, para aspectos comerciales y oficiales el inglés.	Portugués	Chino	Inglés, Español (hablado por una minoría importante)
Alfabetismo	68% de la población, hombres el 73,4% y en mujeres el 47.8%	88,6% de la población, el 88,4% en hombres y en mujeres el 88,8%	91.6% de la población, el 95.7% en hombres y en mujeres el 87.6%	97,0% total; 97,0% hombres; 97% mujeres (est. 1979)
Religiones	80% de la población es hindú, 11% musulmana y la diferencia sij, cristiana y budista	80% de la población es católica, 15% protestantes y otros (espiritismo, afro-brasileñas)	Budismo, taoísmo, islamismo, catolicismo y protestanismo.	Protestantes 56%, Católicos 28%, Judíos 2%, otras 4%, ninguno 10% (1989)
Expectativas de Vida	Hombres 65,77 años, Mujeres 67,95 años	Hombres 68,97 años, Mujeres 76,27 años	Hombres 72,68 años, Mujeres 76,94 años	Hombres: 74,37 años; mujeres: 80,05 años (est. 2001)
Gobierno	República democrática	República federal presidencial	República popular	Republica Federal
Moneda	Rupia	Real	Yuan chino	Dólar
Producto Nacional Bruto Per Cápita	1410,00	10710,00	51397,00	\$ 41.557 en dólares americanos
Industria	La industria textil, la industria del hierro, la industria de los servicios especializada en la tecnología de la información	Desarrollo del sector agrícola, minero, manufacturero y de servicios. Producción de autos, acero, petroquímica, calzado, textil, alimentos y maquinaria.	Desarrollo de la industria energética, la industrialización de equipos tecnológicos, fabricación de automóviles,	Es la primera potencia industrial y tecnológica del Mundo - altamente diversificada; Petróleo, acero, vehículos motorizados, industrias aeroespaciales, telecomunicaciones, productos químicos, industrias electrónicas, industria de alimentos, artículos de consumo, productos de madera, minería.

Agricultura	35% del PIB, principales productos son el arroz, trigo, caña de azúcar, té, algodón y yute, cebada, garbanzo, plátano, caucho, café, linaza, etc.	Contribuye el 14% del PIB entre sus principales productos son: algodón, arroz, poroto, maíz, soja y trigo	Representa el 10,4% del PIB, entre sus productos son: trigo, maíz, soya, tabaco, azúcar y algodón	Trigo, otros granos, maíz, frutas, verduras; algodón; carne de res, cerdos, avicultura, productos lácteos; madera, pesca
Minerales y Recursos	Hierro, carbón, bauxita, manganeso, mica, ilmenita, cobre, petróleo, cromo, grafito, oro y plata.	Es rico en recursos mineros poseedor de: petróleo, oro, manganeso, níquel, cromo, cobalto y hierro	El carbón es el principal recurso energético del país, poseedor de petróleo, gas natural, tungsteno, estaño, tierra rara, titanio y tantalio	Carbón, cobre, plomo, molibdeno, fosfatos, uranio, bauxita, oro, mineral de hierro, mercurio, níquel, potasa, plata, tungsteno, cinc, petróleo, gas natural, recursos forestales

Anexo 3: Factores Críticos

Fuerzas de Mercado	Mercado Objetivo India	Mercado Alternativo Brasil	Mercado Alternativo China	Mercado Alternativo Estados Unidos
Participación del Mercado	Dos tercios de la población india viven en áreas rurales, su principal ingreso depende de la agricultura, sin embargo este sector poco a poco se está desplazando ya que encuentran mayor rentabilidad en el sector de servicios y tecnología.	Brasil cuenta con un potencial crecimiento en el sector agrícola, ya que el clima posibilita dos o más cosechas al año, posee grandes extensiones agro-cultivables que todavía no se encuentran aprovechadas, disponibilidad de agua, productores e industrias agrícolas con un buen nivel tecnológico, demanda mundial de alimentos y sobre todo un gran potencial de consumo interno.	China posee una dotación limitada de suelo cultivable y otros recursos naturales, sin embargo pese a tener dificultades en el cultivo, China espera convertirse en un exportador competitivo en el sector de frutas, vegetales, pescado, carne de res, aves.	El sector primario de la economía estadounidense no es representativo por lo que hace que este país realice importaciones de estos productos. Los niveles de participación son extremadamente bajos con apenas el 2.4%.
Disponibilidad de Materia Prima	Dentro del sector agrícola mantiene un crecimiento del 4,5%, pese a la degradación de recursos naturales y la reducción de inversión en este sector por su bajo rendimiento, en los últimos tiempos se ha enfocado en desarrollar en el sector de servicios y tecnología.	Este país se caracteriza por ser agrícola, poseen grandes extensiones de tierra destinadas al cultivo y a la ganadería.	Se caracteriza por ser un país agrícola, pese a disponer del 7% de áreas cultivables; pese a esto han buscado la optimización de la estructura agrícola logrando ser uno de los principales productores de cereales.	Se caracteriza por uno de los principales productores de soya, maíz, algodón, trigo, tabaco y aceites vegetales, se caracteriza por tener negocios agrícolas a gran escala
Márgenes de Canales de Distribución	Se caracteriza por la distribución minorista, caracterizada por la distribución tradicional. Actualmente existe medidas reglamentarias que impiden la libre comercialización del comercio minorista multimarca.	Industria de los supermercados, caracterizado por marcas propias. Existe gran competencia de precios, debido a que existe una reducción de costos operativos y un incremento en el uso de tecnología.	Los distribuidores extranjeros no son muy comunes en China, en gran parte porque existe gran cantidad de restricciones, por lo que prefieren realizar alianzas con socios que ya poseen experiencia en el mercado	Este es un mercado donde la gente se direcciona a micromercados y puede acceder a todo tipo de productos, sin recurrir a la necesidad de buscar de tienda en tienda, tienen un acceso directo a la diversidad de productos ofertados por el mercado.
Precios Internacionales	Los precios a los productos importados sufren variaciones	Brasil mantiene un nivel de inflación del 6,2% en el sector de alimentos y bebidas,	La mayoría de consumidores chinos son sensibles al precio	Mantienen un nivel bajo de precios ya que son uno de los

	dependiente del % de arancel gravado que oscila entre el 25% al 100%	se considera uno de los países más caros de América Latina, para importar a este país es necesario el pago de varios impuestos como Impuesto a la promoción mundial, impuesto PIS, impuesto COFINS, impuesto ICMS, etc.	y usualmente se inclinan hacia productos menos costosos, a menos que puedan ser persuadidos por un mejor servicios post-venta o una muestra clara de superioridad en la calidad del bien.	principales productores de productos agrícolas en el mundo.
Costos y Accesos al Servicio de Publicidad	La televisión es un medio muy caro, aunque popular el 70% de la población dispone de televisores, según el National Readership Survey (NRS), los medios impresos llegan al 70% de los adultos urbanos, existe espacios publicitarios en ferrocarriles, autobuses, taxis y vehículos móviles especializados, la radio es la forma menos cara y tradicional este medio llega a más del 90% de la población.	El exportador puede contar con una serie de vehículos publicitarios, de promoción comercial y marketing, especialmente orientados al mercado que desea llegar. El exportador cuenta con variedad de agencias publicitarias para realizar la promoción del producto sin ninguna restricción.	El gasto en China se incrementa en un 14% llegando a USD 38.300 millones. En este país se busca controlar la movilidad de la información a través de normas creadas por el Gobierno.	Estados Unidos se mantiene en uno de los países más importantes del mundo en términos de gasto total de publicidad con una proyección de USD 157.400 millones al año.
Requerimiento de Calidad y/o estándares internacionales	Las leyes y los estándares que fueron adoptados por el gobierno indio para verificar la calidad de los alimentos y de las drogas están en concordancia con el resto del mundo. Existen leyes y normas que prescriben diversos estándares con respecto a aditivos alimenticios, contaminantes, colorantes para comida, conservantes y el etiquetado.	De acuerdo al MAPA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimientos) es el órgano responsable por la fiscalización y control de tránsito internacional de productos e insumos agropecuarios en los aeropuertos, puertos, puestos de frontera y aduanas especiales, con el objetivo de cohibir el ingreso de plagas y enfermedades que puedan representar amenaza para la sanidad de los vegetales y el ganado nacional.	El organismo que se encarga del control es la Administración para la supervisión de calidad, inspección y cuarentena de mercadería (AQSIQ), obliga a que los exportadores o agentes dedicados exclusivamente a la exportación de alimentos tienen que registrarse en el departamento	Las regulaciones de alimentos se rigen bajo diferentes organismos y con un reparto específico de competencias como: United States Department of Agriculture es la agencia encargada de proteger y promover la sanidad agropecuaria, inspeccionar los productos vegetales frescos y animales vivos importados a los Estados Unidos , con el objetivo de impedir y controlar la

				propagación de plagas
Poder de compra de las familias		El mercado de consumo del país se enfocaba en las clases A y B, ya que representaban un contingente importante para el mercado de consumo, hoy más de 20 millones de familias o alrededor de 60 millones de personas tienen ingresos mensuales de 2.500 reales que representa USD 1.400.	China tiene una clase alta creciente, sin embargo existe una clase media compuesta de 25 a 30 millones de hogares, aquellas que poseen una renta anual de 4.300 a 8.700 dólares. Las familias ricas poseen un poder adquisitivo que varía de 8.700 a 11.600 dólares.	Disminución del poder adquisitivo de las personas ocasionada por la subida de precios paulatina

Fuerzas de Mercado	Mercado Objetivo India	Mercado Alternativo Brasil	Mercado Alternativo China	Mercado Alternativo Estados Unidos
Economías de Escala	Mantienen economías a escala en el sector privado en el área de tecnología y estructuras organizativas.	El mercado brasileño en la última década ha mantenido economías a escala y especialización en el sector de productos electrónicos y automotriz.	China posee las fábricas más grandes del mundo, se caracteriza por la maquila, lo que busca ofrecer productos a menores costos.	Mantiene una gran capacidad de generar economías a escala, ya que posee un sistema de estructuras organizativas que buscan de manera constante la integración, investigación y disminución de costos, en especial en el sector agrícola ya que han fomentado a través del apoyo del gobierno disminuir los costos de producción y por ende los del producto.
Tecnología	Ha generado a lo largo de estos años una expansión en alta tecnología de la información y software, este país proporciona una oportunidad digital a los países que cuentan con la capacidad, conocimiento, habilidad y una política de fomento apropiada. Sus principales fortalezas tecnológicas son:	En las últimas décadas han buscado impulsar la investigación, ciencia y tecnología con el fin de promover la competitividad internacional de país y crear condiciones de competitividad para las empresas nacionales en el mercado externo.	China ha pasado del modelo "Made in China" en el que se fundamentaba en bajos costos laborales unitarios, a un modelo tipo "Engineered in China", en el que buscan generar valor agregado	En Estados Unidos se ha caracterizado por ser uno de los principales países que ha a través de la investigación ha logrado ser el pionero en tecnología, promoviendo la optimización de tiempo y disminución de desperdicios.

	tecnología de microprocesadores, segunda fuerza laboral angloparlante.			
Finanzas	Es el segundo productor agrario después de China, genera empleo a más del 60% de la población, sin embargo debido a los altos costos de insumos agrícolas el gobierno busca subsidiar los costos de energía, agua y fertilizantes con el fin de reducir los costos con el fin de beneficiar a los productores a cotizar el insumo por debajo de los precios internacionales y por otra parte a beneficiar a los fabricantes locales menos eficientes asegurando un ingreso mínimo.	Representa el 8% del PIB, genera empleo al 21% de la fuerza laboral. El financiamiento ha sido un instrumento muy importante para impulsar la producción y productividad del sector, el financiamiento se ha basado en un sistema de otorgamiento de crédito a tasas preferenciales para el sector.	Existe un incremento paulatino de las cosechas, sin embargo el sector se ve amenazado por una creciente falta de mano de obra, envejecimiento paulatino de la población rural y una precaria infraestructura, el gobierno con el fin de mejorar el rendimiento de dicho sector busca impulsarlo a través de las subvenciones	Para el sector agrícola mantiene políticas estrictas que buscan la optimización de recursos como: limitación de superficies con el fin de buscar que los agricultores disminuyan sus áreas de siembra para evitar la sobreproducción y con eso la baja de precios, apoyo en los precios, el gobierno se encarga de determinar un precio máximo para el producto, crédito agrícola y conservación de suelos.
Esquema de Costos	Mantiene un proteccionismo en las industrias agrícolas, en los últimos años ha mantenido el 150% para el 34% de las líneas arancelarias y el 1005 para el 47% de cada una de ellas.	El comercio en Brasil se caracteriza por tener plena libertad de comercio, mantiene ciertos requerimientos especiales para determinadas mercaderías.	China se caracteriza por ser un estado proteccionista, ya que con el fin de impulsar las industrias locales están disminuyendo la competitividad de industrias internacionales, especialmente en el sector tecnológico	Mantienen un sistema proteccionista ya que subvencionan a los agricultores determinar precios máximos sin en el caso existieran una oferta alta en los precios.
Barreras Arancelarias	En el régimen de las importaciones es muy exigente ya que mantiene clasificaciones de productos cuya importación se encuentra liberada, restringida, prohibida o centralizada, existen altos aranceles para determinados productos y otros en los que se dificulta la importación. Mantienen las siguientes barreras no arancelarias:	Para poder comercializar es necesario registrarse en el Sistema Integrado de Comercio Exterior (SISCOMEX), con el fin de atender a las regulaciones aduaneras, dentro del mercado interno hay que tomar en cuenta el impuesto a l consumo y el impuesto al valor agregado y servicios,	China mantiene barreras arancelarias establecidas en base al Sistema Armonizado, dentro de las barreras no arancelarias se encuentra las licencias de importación, medidas sanitarias y fitosanitarias, cuotas de importación, etiquetado.	La importancia y poder a nivel mundial de la economía estadounidense hace que la materia arancelaria sea de gran importancia, ya que muchas veces impone unilateralmente barreras arancelarias diferenciales intentando proteger sus industrias. Es muy conocido por todos que el caso de la industria

	Licencias de importación, medidas anti-dumping, regulaciones aduaneras, productos de libre importación, productos cuya importación se encuentra restringida y productos cuya importación se encuentra canalizada bajo State Trading Enterprise (STE)	aranceles, requerimientos de etiquetado, los estándares establecidos para ciertos productos		camaronera, es de especial importancia ya que se dan tratamientos especiales a ciertos países y de igual manera son bastante altas las tarifas arancelarias que se imponen. Un caso muy conocido es el dumping que impuso una tasa de entre el 6% y 9% adicional a los aranceles anteriores
Infraestructura	El sector de la infraestructura está reservado para el sector público, mantiene un nivel adecuado que permite al sector comercial realizar sus actividades sin ningún problema.	Las inversiones en el área de transporte, energía, saneamiento, vivienda y recursos hídricos son fundamentales para el desarrollo en Brasil. Las inversiones en infraestructura todavía son muy pequeñas oscilan entre el 2% y el 2,5% del PIB.	El desarrollo de la infraestructura en China se ha visto reflejado en la alta complejidad tecnológica, por ejemplo el modelo de infraestructura energética, el aeropuerto internacional de Beijing, el Sistema para controlar el tráfico en la ciudad de Suzhou.	La infraestructura en Estados Unidos ocupa los primeros puestos a nivel mundial, mantiene un sistema ferroviario más extenso del mundo, el sistema vial ocupa el primer puesto a nivel mundial y el sistema fluvial se encuentra entre los 4 primeros puestos.
Transporte y Logística	Cuenta en el litoral con 7500 km donde se localizan puertos para pequeñas y grandes embarcaciones, las carreteras cuentan con una extensión 3.3 millones de kilómetros, la India mantiene la segunda carretera más grande del mundo. La mayor parte de estos esquemas se han dado bajo esquemas tradicionales de construir, operar y transferir. Con respecto a los aeropuertos mantiene alrededor de 122 controlados por la Autoridad de Aeropuertos de la India (AAI).	El sistema portuario brasileño está compuesto por puertos públicos entre marítimos y fluviales. Entre los principales puertos se encuentra: Puerto de Guaiba, Puerto de Ilha Grande, Puerto de Paranagua, Puerto de Río Grande, Puerto de Santos, Puerto de Sao Sebastiao y el Puerto de Tubarao. Dentro de la red de carreteras está compuesta por 1765.278 kilómetros de las cuales 211.279 se encuentran pavimentadas, poseen una red ferroviaria con 4183 km de líneas. Para el servicio aéreo cuenta con 4263 aeropuertos.	La longitud de las carreteras chinas es de 1871 millones de kilómetros, incluye 34300 kilómetros de autopista, situándose China en el segundo lugar del mundo. El transporte en ferrocarril es también uno de los mayores del mundo representa el 6%,	El transporte y logística de distribución toma valores significativos si la empresa comercializa los productos en toda la nación o solo en ciertas ciudades o estados donde es directa la oportunidad del mercado relacionada con la estación climática, debido a las características y condiciones geográficas de Estados Unidos.

Diversificación de mercados	Existe gran diversificación de mercados tanto a nivel agrícola, industrias y servicios modernos que generan un valor agregado y atractivo para posibles inversionistas en el mercado.	La economía de Brasil se encuentra diversificada, tiene un gran potencial en el sector agrícola. El país representa un gran atractivo para la industria agroalimentaria y de los biocarburantes, cuanta con el mayor volumen comercial de ganado, es un país industrial, se caracteriza por la explotación de sus riquezas en minerales colocándose como el segundo exportador de hierro, aluminio y hulla.	La economía en China es muy diversificada , está dominada por los sectores agrícola y manufacturero. La agricultura emplea el 40% de la población con una participación del 10% del PIB, el sector de la minería representa un papel importante ya que el país cuenta con un subsuelo rico en elementos energéticos. El sector manufacturero y de construcción aporta casi la mitad del PIB. El sector de servicios se ha quedado atrás obstruido por los monopolios públicos y las regulaciones restrictivas.	La gran superficie y el tamaño de la población no da para que se hable de una diversificación de mercados, porque en muchos casos las industrias locales no avanzan a satisfacer la demanda local y las industrias se preocupan por ser más eficientes a nivel local.
-----------------------------	---	---	--	---

Plan Financiero

Anexo 5: Inversión inicial

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL ACTIVOS TANGIBLES											
ITEM	CONCEPTO	TIPO DE BIEN		VALOR	N° AÑOS	DEPRECIACION					
		CANTIDAD	COSTO UNIT.			V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Terreno	15	4.000	60.000							60.000
2	Terreno edificio	1	2.000	2.000							2.000
3	Edificio oficinas	1	3.000	3.000	20	150	150	150	150	150	2.250
4	Edificio procesadora	1	2.000	2.000	20	100	100	100	100	100	1.500
5	Bodega	1	1.500	1.500	20	75	75	75	75	75	1.125
6	Sistema	1	600	600	20	30	30	30	30	30	450
7	Sistema de riego	15	1.928	28.920	10	2.892	2.892	2.892	2.892	2.892	14.460
8	Limpiadora clasificadora de granos	1	6.000	6.000	10	600	600	600	600	600	3.000
9	Maquina empacadora	1	11.000	11.000	10	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	5.500
10	Mesa procesadora	1	400	400	10	40	40	40	40	40	200
11	Vehiculo	1	30.000	30.000	5	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	-
12	Tractor	3	41.500	124.500	10	12.450	12.450	12.450	12.450	12.450	62.250
13	Sembradora	2	10.000	20.000	10	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	10.000
14	Recolectora de grano	2	65.000	130.000	10	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	65.000
15	Clasificadora de grano	2	75.000	150.000	10	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	75.000
TOTAL				569.920		53.437	53.437	53.437	53.437	53.437	302.735

(*) Corresponde a un detalle de costos correspondiente al sistema de riego

Anexo 6: Costo del sistema de riego

Descripcion	Items	C.U	Total
Tubos	375,00	2,00	750,00
Aspersores	36,00	8,00	288,00
Llaves	6,00	5,00	30,00
Bombas	2,00	80,00	160,00
Accesorios de PVC	1,00	300,00	300,00
Instalacion	1,00	400,00	400,00
TOTAL			1.928,00

El costo del sistema de riego se basó en base a un estimado al número de metros de tubo, número de aspersores, llaves, bombas que se van a usar para una hectárea; ya que para el sistema de riego es movable; esto quiere decir que se va a regar hectárea por hectárea.

Anexo 7: Muebles y equipos de oficina

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					DEPRECIACION						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	N° AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Computador	3	450	1.350	3	450	450	450	-	-	-
2	Lapton	1	1.000	1.000	3	333	333	333	-	-	-
3	Escritorio	4	150	600	10	60	60	60	60	60	300
4	Sillas	8	50	400	10	40	40	40	40	40	200
5	Sillones	2	200	400	10	40	40	40	40	40	200
6	Archivador	4	160	640	10	64	64	64	64	64	320
7	Mesa de impresora	1	150	150	10	15	15	15	15	15	75
TOTAL				4.540		1.002	1.002	1.002	219	219	1.095

Anexo 8: Activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES				
CONCEPTO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
PREOPERATIVOS				
Constitución de la empresa	800	5	160	-
Programas de informática	1.500	5	300	-
TOTAL	2.300		460	-

Anexo 9: Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO					
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
	Materia prima:				
1	Semillas	150	6,00	900,00	900,00
2	Abonos organicos	6.000	1,50	9.000,00	9.000,00
3	Herbicidas	15	6,50	97,50	97,50
4	Fungicidas	80	16,79	1.343,20	1.343,20
5	Fundas de polietileno etiquetadas	569.000	0,03	17.070,00	17.070,00
6	Costales	16.720	0,20	3.344,00	3.344,00
7	Transporte	4	2.500,00	10.000,00	10.000,00
8	Costos de investigación	1	10.000,00	10.000,00	10.000,00
9	Capacitación técnica	1	16.500,00	16.500,00	16.500,00
	Subtotal	591.969		68.254,70	68.254,70
10	Remuneraciones	8.022		8.022,43	8.022,43
	TOTAL			76.277,13	76.277,13

Al realizar la cotización del costo del producto se estableció que por dos productos el primero al que los costos de producción van a ser asumidos de manera directa por la compañía y el segundo producto es el que se va a comprar a los productores de la zona, a través de un convenio directo.

Anexo 10: Costo de producción, producto A

COSTO MATERIA PRIMA PRODUCTO 1				AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Semillas	kilos	0,30	150	6,00	900	150	900	165	990	182	1.089	200	1.198
2	Abono 18 46 00	kilos	0,10	3.000	0,80	2.400	3.300	2.640	3.630	2.904	3.993	3.194	4.392	3.514
3	Herbicida	litros	0,10	15	6,50	98	17	107	18	118	20	130	22	143
4	Urea	kilos	0,10	3.000	0,70	2.100	3.300	2.310	3.630	2.541	3.993	2.795	4.392	3.075
5	Cymoximil 5006	galones	0,10	40	5,85	234	44	257	48	283	53	311	59	343
6	Malathion	litros	0,10	40	10,94	438	44	481	48	529	53	582	59	641
7	Fertilizantes foliares	litros	0,10	2	33,00	66	2	73	2	80	3	88	3	97
8	Fundas de polietileno etiquetadas	unidades	0,05	34.000	0,03	1.020	37.400	1.122	41.140	1.234	45.254	1.358	49.779	1.493
9	Costales	costales	0,05	680	0,20	136	748	150	823	165	905	181	996	199
	TOTAL		1,0	40.927	64,02	7.391	45.005	8.040	49.505	8.844	54.456	9.729	59.901	10.702

Los costos de los fungicidas, fertilizantes y semillas certificadas se realizó la consulta a través de la página web de la institución Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca y entrevistas personales:
<http://servicios.agricultura.gob.ec/sinagap/index.php/site-map/5-precios-de>

insumos y cotización a empresas distribuidoras de estos productos, los cuales fueron verificados en la página del ministerio.

Anexo 11: Costo de producción, producto B

COSTO MATERIA PRIMA PRODUCTO 2				AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5			
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	
1	Zarandaja	kilos	0,80	535000	0,35	187.250	588.500	205.975	647.350	226.573	712.085	249.230	783.294	274.153	
2	Fundas de polietileno etiquetadas	unidades	0,10	535000	0,03	16.050	588.500	17.655	647.350	19.421	712.085	21.363	783.294	23.499	
3	Costales	cajas	0,10	16040	0,20	3.208	17.644	3.529	19.408	3.882	21.349	4.270	23.484	4.697	
TOTAL				1	1.086.040	0,58	206.508	1.194.644	227.159	1.314.108	249.875	1.445.519	274.862	1.590.071	302.348

Anexo 12: Costos de valoración

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Produccion de zarandaja	34.000	7.391	37.400	8.040	41.140	8.844	45.254	9.729	49.779	10.702
2	Compra de zarandaja	535.000	206.508	588.500	227.159	647.350	249.875	712.085	274.862	783.294	302.348
SUBTOTAL M.P.		569.000	213.899	625.900	235.199	688.490	258.719	757.339	284.591	833.073	313.050
1	Salarios		66.477		70.877		70.877		70.877		70.877
SUBTOTAL M.O.D.			66.477		70.877		70.877		70.877		70.877
1	Energía		1.000		1.100		1.210		1.331		1.464
2	Mantenimiento		200		220		242		266		293
3	Combustible	460	506		557		612		673		741
4	Publicidad		5.000		5.500		6.050		6.655		7.321
5	Agua		10.000		11.000		12.100		13.310		14.641
6	Capacitación técnica		15.000		16.500		18.150		19.965		21.962
7	Depreciación		53.187		53.187		58.506		64.356		70.792
8	Transporte		40.000		44.000		48.400		53.240		58.564
SUBTOTAL OTROS			124.893		132.064		145.270		159.797		175.777
TOTAL			405.269		438.140		474.866		515.265		559.704

Anexo 13: Costos anuales escenario optimista

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Producto 1	37.400	8.130	41.140	8.844	45.254	9.729	49.779	10.702	54.757	11.772
2	Producto 2	588.500	227.159	647.350	249.875	712.085	274.862	783.294	302.348	861.623	332.583
SUBTOTAL M.P.		625.900	235.289	688.490	258.719	757.339	284.591	833.073	313.050	916.380	344.355
1	Salarios		66.477		70.877		70.877		70.877		70.877
SUBTOTAL M.O.D.			66.477		70.877		70.877		70.877		70.877
1	Energía		1.100		1.210		1.331		1.464		1.611
2	Mantenimiento		220		242		266		293		322
3	Combustible		557		612		673		741		815
4	Publicidad		5.500		6.050		6.655		7.321		8.053
5	Agua		11.000		12.100		13.310		14.641		16.105
6	Capacitación técnica		16.500		18.150		19.965		21.962		24.158
7	Depreciación		58.506		64.356		70.792		77.871		85.658
8	Transporte		44.000		48.400		53.240		58.564		64.420
SUBTOTAL OTROS			137.382		151.121		166.233		182.856		201.141
TOTAL			439.149		480.717		521.701		566.783		616.373

Anexo 14: Costos anuales escenario pesimista

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Producto 1	32.640	7.095	35.904	7.719	39.494	8.490	43.444	9.340	47.788	10.273
2	Producto 2	508.250	198.248	564.960	218.072	621.456	239.880	683.602	263.868	751.962	290.254
	SUBTOTAL M.P.	540.890	205.343	600.864	225.791	660.950	248.370	727.045	273.207	799.750	300.528
1	Salarios		66.477		70.877		70.877		70.877		70.877
	SUBTOTAL M.O.D.		66.477		70.877		70.877		70.877		70.877
1	Energía		960		990		1.089		1.198		1.318
2	Mantenimiento		192		198		218		240		264
3	Combustible		486		501		551		606		667
4	Publicidad		4.500		4.950		5.445		5.990		6.588
5	Agua		9.000		9.900		10.890		11.979		13.177
6	Capacitación		13.500		39.600		43.560		47.916		52.708
7	Depreciación		47.868		47.868		52.655		57.921		63.713
8	Transporte		36.000		39.600		43.560		47.916		52.708
	SUBTOTAL OTROS		112.506		143.607		157.968		173.765		191.141
	TOTAL		384.326		440.275		477.215		517.849		562.546

Anexo 15: Nómina del personal operativo

ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
1	Jornaleros	400,00	4	19.200,00	1.600,00	1.272,00	2.332,80	1.600,00	24.404,80	26.004,80	26.004,80	26.004,80	26.004,80
2	Operarios	400,00	4	19.200,00	1.600,00	1.272,00	2.332,80	1.600,00	24.404,80	26.004,80	26.004,80	26.004,80	26.004,80
3	Ingeniero Agrónomo	1.200,00	1	14.400,00	1.200,00	318,00	1.749,60	1.200,00	17.667,60	18.867,60	18.867,60	18.867,60	18.867,60
	TOTAL	2.000,00	9	52.800,00	4.400,00	2.862,00	6.415,20	4.400,00	66.477,20	70.877,20	70.877,20	70.877,20	70.877,20

Anexo 16: Gastos generales anuales

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos	29.792	29.792	29.792	29.792	29.792
2	Capacitación	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464
3	Teléfono, luz, agua	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464
4	Útiles de oficina	500	550	605	666	732
5	Patente municipal, aporte Super. Cías.	1.500	1.650	1.815	1.997	2.196
6	Investigación (Análisis de semilla, suelos, mejoramiento productivo)	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641
7	Inteligencia de mercados	25.000	27.500	30.250	33.275	36.603
8	Afiliación cámara de comercio India	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464
9	Depreciación	610	671	738	812	893
10	Honorarios al agente de carga	5.000	5.500	6.050	6.655	7.321
11	Honorarios departamento contable	6.000	6.600	7.260	7.986	8.785
	TOTAL	81.402	86.563	92.240	98.485	105.354

Anexo 17: Nómina personal administrativo

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO													
ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	1er.	2do	3ro.	4to.	5to.
1	Gerente General	800	1	9.600	800	292	1.166	800	11.858	12.658	12.658	12.658	12.658
2	Asistente de marketing	600	1	7.200	600	292	875	600	8.967	9.567	9.567	9.567	9.567
3	Asistente de recursos humanos	600	1	7.200	600	292	875	600	8.967	9.567	9.567	9.567	9.567
	TOTAL	2.000	3	24.000	2.000	876	2.916	2.000	29.792	31.792	31.792	31.792	31.792

Anexo 18: Ingresos anuales – flujo de caja

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	34.000	37.400	41.140	45.254	49.779
	Precio	2	2	2	2	2
P. 1	Subtotal	51.000	56.100	61.710	67.881	74.669
2	Cantidad	535.000	588.500	647.350	712.085	783.294
	Precio	2	2	2	2	2
P. 2	Subtotal	802.500	882.750	971.025	1.068.128	1.174.940
	TOTAL	853.500	938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609
PRECIO UNITARIO PROMEDIO					2	

Anexo 19: Ingresos anuales – flujo de caja optimista

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	37.400	41.140	45.254	49.779	54.757
	Precio	2	2	2	2	2
P. 1	Subtotal	56.100	61.710	67.881	74.669	82.136
2	Cantidad	588.500	647.350	712.085	783.294	861.623
	Precio	2	2	2	2	2
P. 2	Subtotal	882.750	971.025	1.068.128	1.174.940	1.292.434
	TOTAL	938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609	1.374.570

Anexo 20: Ingresos anuales – flujo de caja pesimista

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	32.640	35.904	39.494	43.444	47.788
	Precio	2	2	2	2	2
P. 1	Subtotal	48.960	53.856	59.242	65.166	71.682
2	Cantidad	513.600	564.960	621.456	683.602	751.962
	Precio	2	2	2	2	2
P. 2	Subtotal	770.400	847.440	932.184	1.025.402	1.127.943
	TOTAL	819.360	901.296	991.426	1.090.568	1.199.625

Anexo 21: Precio unitario promedio

PRECIO UNITARIO PROMEDIO		
Valor	Cantidad	Total
2	34.000	51.000
2	535.000	802.500
	569.000	853.500
Precio unitario ponderado		1,50

Anexo 22: Financiamiento de inversión

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	65.639	10%
Crédito bancario	590.748	90%
TOTAL	656.387	100%

Anexo 23: Tabla de amortización del crédito

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	590.748	PLAZO	5	PAGO	155.838
TASA INTERES	10,00%	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO us\$	SALDO
0	590.748				590.748
1		59.075	96.763	155.838	493.985
2		49.399	106.439	155.838	387.546
3		38.755	117.083	155.838	270.463
4		27.046	128.792	155.838	141.671
5		14.167	141.671	155.838	-
TOTAL		188.441	590.748		

La tasa de interés referencial se estableció en base a la tasa de interés establecida por la CFN: http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=407

Anexo 24: Costo unitario del producto

Anexo # 19 COSTO UNITARIO PRIMER AÑO						Margen rentabilidad PVP	\$ 1,50
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
0,38	0,12	0,10	0,22	0,15	0,96	56%	
Total costo		0,81	0,15	0,96			

Anexo # 20 COSTO UNITARIO SEGUNDO AÑO						Margen rentabilidad PVP	\$ 1,50
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
0,38	0,11	0,09	0,21	0,15	0,94	59%	
Total costo		0,79	0,15	0,94			

Anexo # 21 COSTO UNITARIO TERCER AÑO						Margen rentabilidad PVP	\$ 1,50
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
0,38	0,10	0,08	0,21	0,13	0,90	66%	
Total costo		0,77	0,13	0,90			

Anexo # 22 COSTO UNITARIO CUARTO AÑO						Margen rentabilidad PVP	\$ 1,50
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
0,38	0,09	0,07	0,21	0,13	0,88	70%	
Total costo		0,75	0,13	0,88			

Anexo # 23 COSTO UNITARIO QUINTO AÑO						Margen rentabilidad PVP	\$ 1,50
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
0,38	0,09	0,06	0,21	0,13	0,86	74%	
Total costo		0,74	0,13	0,86			

Anexo 25: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Detalle	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.
U = pq -vq -F					
q = F/p-v					
P=	2	2	2	2	2
v=	0,81	0,79	0,77	0,75	0,74
F=	81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
q=	118.030	114.518	111.628	108.817	106.624
Ventas mínimas	118.030	114.518	111.628	108.817	106.624

Anexo 26: Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS									
N°	Q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg	
1	-	81.402	-	81.402	0	0	0	0	
2	84.650	81.402	68.594	149.996	0,96	0,81	1,77	68.594	
3	569.000	81.402	461.075	542.477	0,14	0,81	0,95	461.075	
4	625.900	81.402	507.183	588.585	0,13	0,81	0,94	46.108	
5	688.490	81.402	557.901	639.303	0,12	0,81	0,93	50.718	
6	757.339	81.402	613.691	695.093	0,11	0,81	0,92	55.790	
7	833.073	81.402	675.060	756.462	0,10	0,81	0,91	61.369	

Flujo de Caja

Anexo 27: Costo de oportunidad

Costo de oportunidad

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

r _f	0,62	http://www.puentenet.com/cotizaciones/tasas.shtml
β	0,58	http://pages.stern.nyu.edu/adamodar/new_page/datafile/betas.htmlbyaswathdamodaran
(r _m -r _f)	3,3	http://www.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/13779.pdf / http://es.scribd.com/doc/46268335/La-Industria-de-Alimentos-y-Bebidas
r _p	8,1	www.bce.fin.ec ; fecha del 02/12/2012
r	10,63%	

Anexo 28: Flujo de caja normal

FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		853.500	938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609
TOTAL INGRESOS		853.500	938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609
EGRESOS						
Costos		405.269	438.140	474.866	515.265	559.704
Gastos generales		81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		542.477	575.348	612.074	650.873	695.312
UTILIDAD BRUTA		311.023	363.502	420.661	485.136	554.298
15% Trabajadores		46.653	54.525	63.099	72.770	83.145
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		264.369	308.977	357.562	412.365	471.153
25% Impuesto a la renta		66.092	77.244	89.390	103.091	117.788
UTILIDAD NETA		198.277	231.733	268.171	309.274	353.365
Inversión	(580.110)					
Capital de trabajo	(76.277)					
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						380.557
FLUJO NETO DE CAJA	(656.387)	254.083	287.539	323.977	363.480	788.128

TD 10,63%

VAN \$ 691.979

TIR 42,3%

Ventas 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 10% en base a un aumento en la cantidad

Costo: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas

Gastos seteris paribus

Demás variables idem

Anexo 29: Flujo de caja optimista

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609	1.374.570
TOTAL INGRESOS		938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609	1.374.570
EGRESOS						
Costos		439.149	480.717	521.701	566.783	616.373
Gastos generales		81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		576.357	617.925	658.909	702.391	751.981
UTILIDAD BRUTA		362.493	414.810	477.100	547.218	622.589
15% Trabajadores		54.374	62.222	71.565	82.083	93.388
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		308.119	352.589	405.535	465.136	529.200
25% Impuesto a la renta		77.030	88.147	101.384	116.284	132.300
UTILIDAD NETA		231.090	264.442	304.151	348.852	396.900
Inversión	(580.110)					
Capital de trabajo	(76.277)					
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						380.557
FLUJO NETO DE CAJA	(656.387)	286.896	320.248	359.957	403.058	831.663

TD 10,63%

VAN \$814.579

TIR 47,6%

SUPUESTOS:

1. Incremento en ventas en 10 puntos frente al escenario normal
2. Incremento en cantidad de materia prima en 10 puntos frente a escenario normal
3. las otras variables ceteris paribus

Anexo 30: Flujo de caja pesimista

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		819.360	901.296	991.426	1.090.568	1.199.625
TOTAL INGRESOS		819.360	901.296	991.426	1.090.568	1.199.625
EGRESOS						
Costos		384.326	440.275	477.215	517.849	562.546
Gastos generales		81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		521.534	577.483	614.423	653.457	698.154
UTILIDAD BRUTA		297.826	323.813	377.002	437.111	501.471
15% Trabajadores		44.674	48.572	56.550	65.567	75.221
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		253.152	275.241	320.452	371.544	426.250
25% Impuesto a la renta		63.288	68.810	80.113	92.886	106.563
UTILIDAD NETA		189.864	206.430	240.339	278.658	319.688
Inversión	(580.110)					
Capital de trabajo	(76.277)					
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						380.557
FLUJO NETO DE CAJA	(656.387)	245.670	262.236	296.145	332.864	754.451

TD	10,63%
VAN	\$611.006
TIR	39,1%

SUPUESTOS:

1. Decremento en ventas en 10 puntos frente al escenario normal
2. Decremento en cantidad de materia prima en 10 puntos frente a escenario normal
3. las demás variables ceteris paribus

Anexo 31: Flujo de caja apalancado

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		853.500	938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609
TOTAL INGRESOS		853.500	938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609
EGRESOS						
Costos		405.269	438.140	474.866	515.265	559.704
Gastos generales		81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
Intereses		59.075	49.399	38.755	27.046	14.167
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		601.552	624.286	650.369	677.459	709.019
UTILIDAD BRUTA		251.948	314.564	382.366	458.549	540.591
15% Trabajadores		37.792	47.185	57.355	68.782	81.089
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		214.156	267.379	325.011	389.767	459.502
25% Impuesto a la renta		53.539	66.845	81.253	97.442	114.875
UTILIDAD NETA		160.617	200.534	243.759	292.325	344.626
Inversión	(580.110)					
Capital de trabajo	(76.277)					
Préstamo	590.748					
Pago de la deuda		(96.763)	(106.439)	(117.083)	(128.792)	(141.671)
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						380.557
FLUJO NETO DE CAJA	(65.639)	119.660	149.901	182.481	217.739	637.719

TIR 207,9%

Anexo 32: Flujo de caja normal de la deuda

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		(59.075)	(49.399)	(38.755)	(27.046)	(14.167)
36,25% impuestos		21.415	17.907	14.049	9.804	5.136
Interés neto		(37.660)	(31.492)	(24.706)	(17.242)	(9.032)
Préstamo	590.748					
Pago de la deuda		(96.763)	(106.439)	(117.083)	(128.792)	(141.671)
Flujo neto de la deuda	590.748	(134.423)	(137.931)	(141.789)	(146.034)	(150.702)
TD	10,00%	Costo de oportunidad- banco				
VANd		82.288				

VANa= VANp +VANd

VANp= 691.979

VANa= 774.267 VAN desapalancado + interés

Anexo 33: Flujo de caja optimista apalancado

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609	1.374.570
TOTAL INGRESOS		938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609	1.374.570
EGRESOS						
Costos		439.149	480.717	521.701	566.783	616.373
Gastos generales		81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
Intereses		59.075	49.399	38.755	27.046	14.167
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		635.431	667.323	697.663	729.437	766.149
UTILIDAD BRUTA		303.419	365.412	438.345	520.172	608.422
15% Trabajadores		45.513	54.812	65.752	78.026	91.263
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		257.906	310.600	372.594	442.146	517.158
25% Impuesto a la renta		64.476	77.650	93.148	110.537	129.290
UTILIDAD NETA		193.429	232.950	279.445	331.610	387.869
Inversión	(580.110)					
Capital de trabajo	(76.277)					
Préstamo	590.748					
Pago de la deuda		(96.763)	(106.439)	(117.083)	(128.792)	(141.671)
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						380.557
FLUJO NETO DE CAJA	(65.639)	152.472	182.317	218.168	257.024	680.961

TIR 253%

Anexo 34: Flujo de caja optimista de la deuda

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses		(59.075)	(49.399)	(38.755)	(27.046)	(14.167)
36,25% impuestos		21.415	17.907	14.049	9.804	5.136
Interés neto		(37.660)	(31.492)	(24.706)	(17.242)	(9.032)
Préstamo	590.748					
Amortización		(96.763)	(106.439)	(117.083)	(128.792)	(141.671)
Flujo neto de la deuda	590.748	(134.423)	(137.931)	(141.789)	(146.034)	(150.702)
TD	0					
VANd	82.288					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	814.579					
VANa=	896.867					

Anexo 35: Flujo de caja pesimista de la deuda

FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		819.360	901.296	991.426	1.090.568	1.199.625
TOTAL INGRESOS		819.360	901.296	991.426	1.090.568	1.199.625
EGRESOS						
Costos		384.326	440.275	477.215	517.849	562.546
Gastos generales		81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
Intereses		(59.075)	(49.399)	(38.755)	(27.046)	(14.167)
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		462.000	527.625	575.209	625.951	683.527
UTILIDAD BRUTA		357.360	373.671	416.217	464.617	516.098
15% Trabajadores		53.604	56.051	62.433	69.693	77.415
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		303.756	317.620	353.784	394.925	438.683
25% Impuesto a la renta		75.939	79.405	88.446	98.731	109.671
UTILIDAD NETA		227.817	238.215	265.338	296.194	329.012
Inversión	(580.110)					
Capital de trabajo	(76.277)					
Préstamo	590.748					
Pago de la deuda		(96.763)	(106.439)	(117.083)	(128.792)	(141.671)
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						380.557
FLUJO NETO DE CAJA	(65.639)	186.860	187.582	204.061	221.608	622.105

TIR 289%

Anexo 36: Flujo de cada pesimista de la deuda

FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses		(59.075)	(49.399)	(38.755)	(27.046)	(14.167)
36,25% impuestos		21.415	17.907	14.049	9.804	5.136
Interés neto		(37.660)	(31.492)	(24.706)	(17.242)	(9.032)
Préstamo	590.748					
Amortización		(96.763)	(106.439)	(117.083)	(128.792)	(141.671)
Flujo neto de la deuda	590.748	(134.423)	(137.931)	(141.789)	(146.034)	(150.702)
TD	0,100					
VAN	82.288					
VANa= VANp +VAND						
VANp=	611.006					
VANa=	693.294					

Anexo 37: Desapalancando

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
Normal	691.979	42,33%	774.267	207,94%
Optimista	814.579	48%	896.867	253%
Pesimista	611.006	39%	693.294	289%

Análisis de Riesgo

Anexo 38: Análisis de riesgo – flujo de caja optimista desapalancado

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609	1.374.570
TOTAL INGRESOS		938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609	1.374.570
EGRESOS						
Costos		439.149	480.717	521.701	566.783	616.373
Gastos generales		81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		576.357	617.925	658.909	702.391	751.981
UTILIDAD BRUTA		362.493	414.810	477.100	547.218	622.589
15% Trabajadores		54.374	62.222	71.565	82.083	93.388
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		308.119	352.589	405.535	465.136	529.200
25% Impuesto a la renta		77.030	88.147	101.384	116.284	132.300
UTILIDAD NETA		231.090	264.442	304.151	348.852	396.900
Inversión	(580.110)					
Capital de trabajo	(76.277)					
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						380.557
FLUJO NETO DE CAJA	(656.387)	286.896	320.248	359.957	403.058	831.663
VAN		814.579				

Anexo 39: Análisis de riesgo – flujo de caja normal desapalancado

FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		853.500	938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609
TOTAL INGRESOS		853.500	938.850	1.032.735	1.136.009	1.249.609
EGRESOS						
Costos		405.269	438.140	474.866	515.265	559.704
Gastos generales		81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		542.477	575.348	612.074	650.873	695.312
UTILIDAD BRUTA		311.023	363.502	420.661	485.136	554.298
15% Trabajadores		46.653	54.525	63.099	72.770	83.145
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		264.369	308.977	357.562	412.365	471.153
25% Impuesto a la renta		66.092	77.244	89.390	103.091	117.788
UTILIDAD NETA		198.277	231.733	268.171	309.274	353.365
Inversión	(580.110)					
Capital de trabajo	(76.277)					
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						380.557
FLUJO NETO DE CAJA	(656.387)	254.083	287.539	323.977	363.480	788.128
VAN		691.979				

Anexo 40: Análisis de riesgo – flujo de caja pesimista desapalancado:

FLUJO DE CAJA PESIMISTA DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		819.360	901.296	991.426	1.090.568	1.199.625
TOTAL INGRESOS		819.360	901.296	991.426	1.090.568	1.199.625
EGRESOS						
Costos		384.326	440.275	477.215	517.849	562.546
Gastos generales		81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		521.534	577.483	614.423	653.457	698.154
UTILIDAD BRUTA		297.826	323.813	377.002	437.111	501.471
15% Trabajadores		44.674	48.572	56.550	65.567	75.221
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		253.152	275.241	320.452	371.544	426.250
25% Impuesto a la renta		63.288	68.810	80.113	92.886	106.563
UTILIDAD NETA		189.864	206.430	240.339	278.658	319.688
Inversión	(580.110)					
Capital de trabajo	(76.277)					
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						380.557
FLUJO NETO DE CAJA	(656.387)	245.670	262.236	296.145	332.864	754.451

VAN

\$ 611.006

39%

Anexo 41: Riesgo año 1

RIESGO PRIMER AÑO

X	Probabilidad		Flujo de caja		
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$(Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	0,05	286.896	14.345	31.593	49.904.791
2	0,90	254.083	228.675	(1.220)	1.339.503
3	0,05	245.670	12.283	(9.633)	4.639.853
		$\hat{A}x =$	255.303	Varianza	55.884.147
				σ	7.476
				S	0,03

Anexo 42: Riesgo año 2

X	Probabilidad		Flujo de caja		
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$(Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	0,05	320.248	16.012	46.716	109.117.134
2	0,85	287.539	244.408	14.007	166.756.949
3	0,05	262.236	13.112	(11.296)	6.379.504
		$\hat{A}x =$	273.532	Varianza	282.253.587
				σ	16.800
				S	0,06

Anexo 43: Riesgo del proyecto conjunto en relación al VAN

RIESGO CONSIDERANDO TODO EL PROYECTO EN SU CONJUNTO: VARIABLE VAN

RIESGO VAN					
X	Probabilidad Px	Flujo de caja			
		Ax	Px*Ax	Ax - Ax	Ax-Ax)2*Px
1	0,03	814.579	24.437	120.541	435.901.956
2	0,95	691.979	657.380	(2.059)	4.025.590
3	0,02	611.006	12.220	(83.032)	137.885.788
		<u>Ax =</u>	694.038	Varianza	577.813.334
				DS	24.038
				S	3,46%

Análisis de Sensibilidad

Anexo 44: Análisis de sensibilidad en relación a la cantidad

FLUJO DE CAJA SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Cantidad		27.200	29.920	32.912	36.203	39.824
Precio		2	2	2	2	2
Subtotal		40.800	44.880	49.368	54.305	59.735
Cantidad		362.195	398.415	436.961	484.218	532.640
Precio		2	2	2	2	2
Subtotal		543.293	597.622	655.442	726.327	798.959
TOTAL INGRESOS		584.093	642.502	704.810	780.632	858.695
EGRESOS						
Costos		405.269	438.140	474.866	515.265	559.704
Gastos generales		81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		542.477	575.348	612.074	650.873	695.312
UTILIDAD BRUTA		41.615	67.154	92.736	129.759	163.383
15% Trabajadores		6.242	10.073	13.910	19.464	24.507
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		35.373	57.081	78.825	110.295	138.875
25% Impuesto a la renta		8.843	14.270	19.706	27.574	34.719
UTILIDAD NETA		26.530	42.811	59.119	82.721	104.157
Inversión	(580.110)					
Capital de trabajo	(76.277)					
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						380.557
FLUJO NETO DE CAJA	(656.387)	82.336	98.617	114.925	136.927	538.920

TD 10,63%
 VAN \$ 17
 TIR 10,63%

SUPUESTOS:

Conclusión:

Solo se puede bajar la cantidad producida en el producto 1 en un 20% y 2 en un 32% para no ganar ni perder en el proyecto propuesto

Anexo 45: Análisis de sensibilidad en relación al precio

SENSIBILIDAD AL PRECIO						
FLUJO DE CAJA SENSIBILIZADO CON EL PRECIO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Cantidad		34.000	37.400	41.140	45.254	49.779
Precio		1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Subtotal		40.800	44.880	49.368	54.305	59.735
Cantidad		535.000	588.500	647.350	712.085	783.294
Precio		1	1	1	1	1
Subtotal		545.700	600.270	660.297	726.327	787.210
TOTAL INGRESOS		586.500	645.150	709.665	780.632	846.945
EGRESOS						
Costos		405.269	438.140	474.866	515.265	559.704
Gastos generales		81.402	81.402	81.402	81.402	81.402
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
TOTAL EGRESOS		542.477	575.348	612.074	650.873	695.312
UTILIDAD BRUTA		44.023	69.802	97.591	129.759	151.634
15% Trabajadores		6.603	10.470	14.639	19.464	22.745
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		37.419	59.332	82.952	110.295	128.888
25% Impuesto a la renta		9.355	14.833	20.738	27.574	32.222
UTILIDAD NETA		28.064	44.499	62.214	82.721	96.666
Inversión	(580.110)					
Capital de trabajo	(76.277)					
Depreciaciones		55.346	55.346	55.346	53.746	53.746
Amortizaciones		460	460	460	460	460
Valor de desecho						380.557
FLUJO NETO DE CAJA	(656.387)	83.870	100.305	118.020	136.927	531.429

TD	10,63%
VAN	\$ 499
TIR	10,66%

Conclusión:

Solo se puede bajar el precio en el producto 1 en un 20% y para el producto 2 en un 32% para no ganar ni perder en el proyecto propuesto

Anexo 46: Estados Financieros

Flores business Cia. Ltda.

Estado de Resultados

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas producto 1	51.000,00	56.100,00	61.710,00	67.881,00	74.669,10
Ventas producto 2	802.500,00	882.750,00	971.025,00	1.068.127,50	1.174.940,25
Total Ventas	853.500,00	938.850,00	1.032.735,00	1.136.008,50	1.249.609,35
Costos					
Costos producto 1	7.391,10	8.040,21	8.844,23	9.728,65	10.701,52
Costos producto 2	206.508,00	227.158,80	249.874,68	274.862,15	302.348,36
Mano de obra	66.477,20	70.877,20	70.877,20	70.877,20	70.877,20
Costos indirectos de fabricación	124.893,00	132.063,60	145.269,96	159.796,96	175.776,65
Total Costos	405.269,30	438.139,81	474.866,07	515.264,96	559.703,73
Utilidad bruta en ventas	448.230,70	500.710,19	557.868,93	620.743,54	689.905,62
Gastos administrativo	81.402,00	86.563,00	92.240,10	98.484,91	105.354,20
(+/-) Otros egresos					
Interés financiero	59.074,84	49.398,53	38.754,59	27.046,25	14.167,09
Utilidad del ejercicio	307.753,86	364.748,66	426.874,24	495.212,38	570.384,33
15% trabajadores	46.163,08	54.712,30	64.031,14	74.281,86	85.557,65
	261.590,78	310.036,36	362.843,10	420.930,52	484.826,68
23% impuesto a la renta	60.165,88	71.308,36	83.453,91	96.814,02	111.510,14
Utilidad neta	201.424,90	238.728,00	279.389,19	324.116,50	373.316,54
Reservas	20.142,49	23.872,80	27.938,92	32.411,65	37.331,65
Reserva Legal 5%	10.071,25	11.936,40	13.969,46	16.205,83	18.665,83
Reserva Facultativa 5%	10.071,25	11.936,40	13.969,46	16.205,83	18.665,83
Utilidad a distribuir	181.282,41	214.855,20	251.450,27	291.704,85	335.984,89

Flores business Cia. Ltda.
Estado Financiero

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Activo Corriente					
Caja	909.586,90	817.468,65	773.139,76	722.233,05	664.090,74
Activos Fijos					
Terreno	60.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Terreno edificio	2.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Edificio oficinas	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Depreciación	150,00	300,00	450,00	600,00	750,00
Edificio procesadora	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Depreciación	100,00	200,00	300,00	400,00	500,00
Bodega	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Depreciación	75,00	150,00	225,00	300,00	375,00
Cisterna	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Depreciación	30,00	60,00	90,00	120,00	150,00
Sistema de riego	28.920,00	1.928,00	1.928,00	1.928,00	1.928,00
Depreciación	2.892,00	5.784,00	8.676,00	11.568,00	14.460,00
Limpiadora clasificadora de granos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Depreciación	600,00	1.200,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00
Maquina empacadora	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00
Depreciación	1.100,00	2.200,00	3.300,00	4.400,00	5.500,00
Mesa procesadora	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Depreciación	40,00	80,00	120,00	160,00	200,00
Vehículo	150.000,00	26.000,00	26.000,00	26.000,00	26.000,00
Depreciación	15.000,00	30.000,00	45.000,00	60.000,00	75.000,00
Equipos de computación	4.800,00	2.350,00	2.350,00	2.350,00	2.350,00
Depreciación	1.600,00	2.383,33	3.166,67	3.950,00	4.733,33
Muebles y enseres	3.090,00	2.190,00	2.190,00	2.190,00	2.190,00
Depreciación	309,00	528,00	747,00	966,00	1.185,00
Equipo Agrícola	424.500,00	424.500,00	424.500,00	424.500,00	424.500,00
Depreciación	42.450,00	42.450,00	42.450,00	42.450,00	42.450,00
Total Activo Fijo	632.564,00	436.732,67	415.743,33	394.754,00	373.764,67
Activos Intangibles					
Constitución de la empresa	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Amortización constitución	160,00	320,00	480,00	640,00	800,00
Programas de informática	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Amortización programas de informática	300,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00
Total intangibles	1.840,00	1.380,00	920,00	460,00	-
Total Activos	1.543.990,90	1.255.581,31	1.189.803,09	1.117.447,05	1.037.855,40

Pasivo**Pasivo Corriente**

Préstamo Corto Plazo	151.370,68	106.439,41	117.083,35	128.791,69	141.670,86
----------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Pasivo No Corriente

Pasivo Largo Plazo	493.985,32	387.545,90	270.462,55	141.670,86	-
--------------------	------------	------------	------------	------------	---

Total Pasivos	645.356,00	493.985,32	387.545,90	270.462,55	141.670,86
----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Patrimonio

Capital	697.210,00	522.868,00	522.868,00	522.868,00	522.868,00
---------	------------	------------	------------	------------	------------

Reserva Legal	10.071,25	11.936,40	13.969,46	16.205,83	18.665,83
---------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------



Reserva Facultativa	10.071,25	11.936,40	13.969,46	16.205,83	18.665,83
---------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------



Utilidad del ejercicio	181.282,41	214.855,20	251.450,27	291.704,85	335.984,89
------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Total Patrimonio	898.634,90	761.596,00	802.257,19	846.984,50	896.184,54
-------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Total Pasivo + Patrimonio	1.543.990,90	1.255.581,31	1.189.803,09	1.117.447,05	1.037.855,40
----------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Anexo 47: Proformas

RE: Requerimiento de proforma Volver a mensajes |  

Sonia Wilson Pastifun
Para 'Mayris Flores' 20/12/2012  Responder 

Buenos días le envío cotización de las fdas requeridas de acuerdo a la medida indicada y en [Mostrar detalles](#) hemos atendido a otros clientes, considero imp. A 3 col. Lo cual obviamente según lo indicado habría que establecer en el arte todo lo que ud. desee, obviamente esto tiene un costo que lo asume el cliente.

FUNDAS NAT. B/D Imp. 3 col. Anv

35.000 Fdas. Nat. Imp. 3 col. Anv: 5.75" x 10" x 0.25 \$ 18,= p/m más Iva total \$ 705.60

Los valores arriba indicados son más IVA

El cyrel es por cuenta del cliente




Forma de Pago 50% Anticipado - 50% Contra entrega

Producción Varía 10% +/-

Tiempo de ENTrega 12-15 días

Cotización del tractor

 <p>\$ 41,500</p> <p> 4  1977</p> <p>John Deere 310G 2003</p> <p> Guayaquil  1,500 horas  hace más de 1 mes</p>	 <p>\$ 85,000</p> <p> 1  1457</p> <p>Caterpillar 950 2000</p> <p> Quito   hace más de 1 mes</p>	 <p>\$ 46,000</p> <p> 4  16</p> <p>Caterpillar D6D 1990</p> <p> Santo Domingo   hace 3 días</p>
--	---	---

 <p>\$ 23,990</p> <p>3</p>	 <p>\$ 10,500</p> <p>6</p>	 <p>\$ 12,500</p> <p>4</p>
<p>Komatsu D155AX-3 2005</p> <hr/> <p>📍 Ambato 🕒 1,300 horas 🕒 hace 5 días</p>	<p>DongFeng DF-654 2012</p> <hr/> <p>📍 Guayaquil 🕒 1 kms. 🕒 hace 15 días</p>	<p>DongFeng DF-654 2012</p> <hr/> <p>📍 Guayaquil 🕒 hace 15 días</p>

Sembradora



Precio	\$ 10.000
Área	Prov. de Bs. As., Patagones
Tipo de Oferta	Profesional Oferta
Vender/Alquilar	En venta

Descripción

SEBRADORA DE GRANO GRUESO DE TRES PUNTO Y DE ARRASTRE . CINCO SURCOS CON CAJON ABONADOR. VIDISCO TOTALMENTE HIDRAULICA MARCAS ERCAS Y CRUCIANELLI .LLAMAR AL 0292015535351

Cosechadora



Cosechadora Case Int. Mod. 2555 4 Hilera

48.000,00 € IVA Incluido

[Contactar](#)

Ref.: 5854

zoom



Costo promedio de importación USD 65.000

CLASIFICADORA DE GRANOS



La **Clasificadora de Granos SIRCA**, incorpora soluciones tecnológicas para una mayor productividad y eficiencia. De construcción metálica, este clasificador de bandejas distribuye uniformemente el producto de acuerdo a su espesor y peso, haciendo de su clasificación y recolección un proceso sencillo y práctico, evitando el desperdicio del producto. La capacidad de la **Clasificadora de Granos SIRCA** es de aproximadamente 1.5 toneladas por hora.

Estructura: Está compuesta de tres bandejas individuales que incluyen las respectivas planchas perforadas para la clasificación del producto de acuerdo al espesor y peso.

El sistema para mover las bandejas está compuesto por ejes de acero, poleas y motor que generan un movimiento uniforme de las bandejas para que el producto quede clasificado.

No dañan el producto. Es de fácil operación y mantenimiento. Es de bajo costo de operación y bajo consumo de energía eléctrica.

Capacidad Promedio: 35 qq. (Quintales) ó 1,5 Toneladas por hora



Seleccionadora Golondrin G-96

\$ 75.000

[Contactar](#)



Ubicación: Los Cóndores, Córdoba

Estado: Usado

Año: 2001

Vendedor: JAVIER ROST

Reputación: 0%

Cuenta: Gratuita

Te sugerimos estas ofertas destacadas



Desbarbador/Despuntador
De Avenas.

\$ 12.000



Repuestos Limpiadoras
Semillas

\$ 12



Golondrin G-96

\$ 50.000



Limpiadora Separadora
De Granos Sirio.

\$ 20.000

Precios de agroquímicos

Fecha	Provincia	Producto	Concentración	Categoría	Marca	Cantidad	Unidad	Precio
06/12/2012	ZAMORA CHINCHIPE	OXITETRACICLINA	10%	VETERINARIO	OXIVET	100	Centímetro cúbico	6,50
12/12/2012	COTOPAXI	UREA PERLADA	46-0-0	FERTILIZANTES	UREA	50	Kilogramo	35,00
12/12/2012	COTOPAXI	MURIATO DE POTASIO GRANULADO	0-0-60	FERTILIZANTES	MURIATO DE POTASIO	50	Kilogramo	33,00
12/12/2012	COTOPAXI	GLIFOSATO	48%	HERBICIDAS	RANGER 480	1	Litro	6,50
12/12/2012	COTOPAXI	PARAQUAT	27.6%	HERBICIDAS	GRAMOXONE	1	Litro	6,86
12/12/2012	COTOPAXI	CLOROTALONIL	72%	FUNGICIDAS	RIDONATE	500	Centímetro cúbico	6,25
12/12/2012	COTOPAXI	CIPERMETRINA	20%	INSECTICIDAS	CIPERMETRINA	200	Centímetro cúbico	2,50
12/12/2012	COTOPAXI	CARBENDAZIN	50%	FUNGICIDAS	CARGO	200	Centímetro cúbico	3,80
12/12/2012	COTOPAXI	ATRAZINA	80%	HERBICIDAS	ATRAZINA	900	Centímetro cúbico	9,80
13/12/2012	EL ORO	GLIFOSATO	48%	HERBICIDAS	RANGER	1	Litro	6,00
13/12/2012	EL ORO	PARAQUAT	276 G/L	HERBICIDAS	GRAMOXONE	1	Litro	6,50
13/12/2012	EL ORO	CLOROTALONIL	72%	FUNGICIDAS	BALEAR	1	Litro	14,00
13/12/2012	EL ORO	CIPERMETRINA	20%	INSECTICIDAS	CIPERMETRINA	1	Litro	9,00
18/12/2012	LOJA	UREA PERLADA	46-0-0	FERTILIZANTES	UREA	50	Kilogramo	34,80
18/12/2012	LOJA	FOSFATO DIAMONICO GRANULADO	18-46-0	FERTILIZANTES	18-46-0	50	Kilogramo	40,00
18/12/2012	LOJA	GLIFOSATO	48%	HERBICIDAS	RANGER	1	Litro	5,50
18/12/2012	LOJA	PARAQUAT	72%	HERBICIDAS	PARAQUAT	1	Litro	6,50
18/12/2012	LOJA	2-4 AMINA	72%	HERBICIDAS	AMINA	1	Litro	5,80
18/12/2012	LOJA	CLOROTALONIL	72%	FUNGICIDAS	DACONIL	500	gramos	6,50
18/12/2012	LOJA	CIPERMETRINA	20%	INSECTICIDAS	CIPERMETRINA	100	Centímetro cúbico	2,00
18/12/2012	LOJA	CARBENDAZIN	50%	FUNGICIDAS	CARBENDAZIN	100	Centímetro cúbico	2,25
18/12/2012	LOJA	CIMOANIL+MANCOZEB	8% 64%	FUNGICIDAS	AVALANCHA	500	gramos	10,00
18/12/2012	LOJA	ATRAZINA	80%	HERBICIDAS	GESAPRIN	900	gramos	9,00