



FACULTAD SE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CREMAS DE
LICOR DE FRUTAS EXÓTICAS DEL ECUADOR”**

Trabajo de titulación presentando en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingenieras Comerciales Mención Negocios Internacionales.

Profesor Guía
MBA. Patricio Duran

**PAMELA BELTRÁN
LILIANA ESPÍN**

2010

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

MBA. Patricio Duran

CI: 1700731704

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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”.

Pamela Beltrán

CI: 1002425369

Liliana Espín

CI: 1709271017

AGRADECIMIENTO

Nuestro más sincero agradecimiento a nuestro director de tesis MBA. Patricio Duran, por su valiosísima colaboración y apoyo, quien nos guio estos nueve meses para alcanzar finalmente la aprobación de nuestra querida Universidad. A nuestras familias, por todo su soporte y comprensión en cada momento, a nuestros amigos quienes siempre nos extendieron sus manos para ayudarnos, gracias por todo y aquí esta el resultado de nuestro esfuerzo, este trabajo es para ustedes.

Mil gracias.

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar este trabajo a mi hermano Ricardo, gracias por todos tus consejos y enseñanzas que me dejaste en el tiempo que estuviste a mi lado, todos mis logros siempre llevaran tu huella. A mis padres Ricardo y Rocío por sus consejos, a mi hermana María José por ser la alegría de mi vida y a mi esposo Oscar, solo puedo decirte que te amo.

PAMELA B.

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo a mis padres quienes me apoyaron y nunca dudaron en extenderme las manos, a mi pequeña hija que todo lo que hago en mi vida es por su bienestar, sin poderles expresar con palabras lo mucho que significa saber que existe alguien dispuesto a apoyarme siempre el hombro cuando las fuerzas se ven opacadas y las ganas de continuar con el mismo ahínco desaparecen.

LILIANA E.

RESUMEN EJECUTIVO

Produarte S.C es una empresa ecuatoriana que lleva 5 años en el mercado nacional, su mayor accionista es el Ing. Guillermo Muñoz Maldonado.

La empresa se dedica a la producción y comercialización de cremas de licor de café, cacao, banano y piña, las cuales se encuentran envasadas en botellas de cerámica no tóxica para el consumo humano, las mismas que son elaborados a mano y cada una con la forma de la fruta a la cuál representa.

El crecimiento de la empresa desde sus inicios ha representado para la misma un importante posicionamiento dentro de la industria de licores.

La fábrica cuenta con los equipos técnicos, capacidad instalada y recursos humanos aptos para procesar con gran flexibilidad, elaborando los productos bajo estrictos sistemas de control de calidad, que aseguren la obtención de productos de óptima calidad.

Dentro de la fábrica se producen 1500 botellas mensuales de 750 cc para las cuales se requieren de cuatro personas, las cuales son: dos ingenieros químicos, un preparador de licor y un envasador.

Consideran que su principal competidor es el licor Espíritu del Ecuador, empresa que cuenta con un fuerte respaldo económico y tecnológico.

Debido a las preferencias que tienen los clientes extranjeros por los productos artesanales, se vio la oportunidad de exportar hacia el mercado internacional y de implementar en la empresa un plan de exportación del producto, con la finalidad de dar a conocer las frutas tropicales de nuestro país, convertidas en licores que cumplen todas las normas de calidad y satisfacen las exigencias y gustos de los clientes.

Se realizó un estudio de mercado para ver la factibilidad de realizar o no una exportación a dichos países.

Se determinó que los principales mercados para la exportación de licores cremas, como primer lugar destino se encuentra Estados Unidos, Perú, Chile y Colombia.

Una vez determinado el principal mercado se prosiguió hacer una investigación de campo realizada a través de Internet a personas residentes en Nueva York, se determina que las mayor concentración de personas si conoce los licores de frutas y existe una buena predisposición para el consumo.

En conclusión el proyecto de la exportación de cremas de licor es rentable y orgullosamente ecuatoriano.

ABSTRACT

Produarte S.C is an Ecuadorian company that takes 5 years in the national market, its biggest shareholder he/she is the Engineer Guillermo Muñoz Maldonado.

The company is devoted to the production and commercialization of creams of liquor of coffee, cocoa, banana tree and pineapple, which are packed in non toxic ceramic bottles for the human consumption, the same ones that are elaborated by hand and each one with the form of the fruit to the which it represents.

The growth of the company from its beginnings has represented for the same one an important positioning inside the industry of liquors.

The factory has the technical teams, installed capacity and capable human resources to process with great flexibility, elaborating the products under strict systems of control of quality that assure the obtaining of products of good quality.

Inside the factory 1500 monthly bottles of 750 cc take place for which are required of four people, which are: two chemical engineers, a coach of liquor and a canner.

They consider that their main competitor is the liquor Spirit of the Ecuador, company that has a strong economic and technological back.

Due to the preferences that have the foreign clients for the handmade products, the opportunity was seen of exporting toward the international market and of implementing in the company a plan of export of the product, with the purpose of giving to know the tropical fruits of our country, transformed into liquors that

complete all the norms of quality and they satisfy the demands and the clients' likes.

One carries out a market study to see the feasibility of carrying out or don't unite export to this countries.

You determines that the main markets for the export of cream liquors, as first place destination are United States, Peru, Chile and Colombia.

Once certain the main market you continued to make a field investigation carried out through Internet to people residents in New York, it is determined that the biggest concentration of people if he/she knows the liquors of fruits and a good bias exists for the consumption.

In conclusion the project of the export of creams of liquor is profitable and proudly Ecuadorian.

INDICE

1. CAPITULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PROMOTOR.....	1
1.3 HISTORIA.....	1
1.4 ESTUDIO DE VIABILIDAD	2
2. CAPITULO II ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO.....	3
2.1 MACROENTORNO.....	3
2.1.1 Factores económicos.....	3
2.1.1.1 Producto interno bruto.....	3
2.1.1.2 Inflación.....	5
2.1.1.3 Tasas de interés.....	6
2.1.1.4 Balanza comercial.....	8
2.1.1.5 Tipo de cambio.....	10
2.1.1.6 Riesgo país	11
2.1.2 Factor político	12
2.2 MICROENTORNO	13
2.2.1 Sector manufacturero	13
2.2.2 La posición competitiva industrial del Ecuador	14
2.2.3 Exportaciones manufactureras	15
2.2.4 Industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas ...	16
2.2.5 Calidad del licor ecuatoriano y su comercialización actual	17
2.3 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
3. CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL MERCADO.....	23
3.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	23

3.1.1	Objetivos de la investigación.....	23
3.2	INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	24
3.2.1	Exportaciones desde Ecuador	24
3.3	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	26
3.3.1	Principales mercados para productos ecuatorianos	26
3.3.2	Países importadores	26
3.3.3	Tendencias del mercado.....	28
3.3.4	Funciones de los actores para una importación.....	28
3.3.5	Establecimiento de una filial	30
3.3.6	Datos técnicos para realizar una exportación	30
3.4	FERIAS Y EVENTOS EN EL MERCADO MUNDIAL	33
3.5	TAMAÑO DEL MERCADO	35
3.5.1	Metodología de la investigación.....	35
3.5.1.1	Técnica de recolección de datos.....	35
3.5.1.2	Aspectos básicos para la elaboración de un cuestionario para una encuesta.....	36
3.5.2	Población y muestra	36
3.5.3	Resultados de la encuesta.....	37
3.5.4	Conclusiones del estudio de mercado (encuestas).....	40
3.5.5	Recomendaciones	41
4.	CAPÍTULO IV LA EMPRESA.....	42
4.1	NOMBRE DE LA EMPRESA	42
4.1.1	Logo.....	42
4.1.2	Eslogan.....	42
4.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	42
4.2.1	Misión	42
4.2.2	Visión	42
4.2.3	Filosofía	42
4.2.4	Valores.....	43
4.3	OBJETIVO GENERAL	43

4.4 PRODUCTOS ACTUALES Y PROYECTADOS.....	43
4.4.1 Productos actuales	43
4.4.2 Productos proyectados	44
4.5 ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y CRECIMIENTO.....	44
4.6 CADENA DE VALOR.....	46
4.7 ESCALA ESTRATÉGICA.....	47
4.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	48
4.8.1 Organigrama Funcional	48
4.8.2 Unidades.....	48
4.9 PLAN OPERATIVO.....	50
4.10 REQUISITOS LEGALES Y FACTOR AMBIENTAL.....	51
5. CAPÍTULO V PLAN DE EXPORTACIONES	52
5.1 COMERCIALIZACIÓN Y PROCESO DE EXPORTACIÓN	52
5.1.1 Requisitos para ser exportador	52
5.1.2 Requisitos para exportar desde el Ecuador	53
5.1.3 Condiciones previas para exportación	53
5.2 REQUISITOS Y TRÁMITES GENERALES.....	55
5.2.1 Trámites complementarios: certificados no exigibles para el trámite	57
5.3 NORMAS INTERNACIONALES.....	58
5.3.1 Regulaciones de la FDA (administración de drogas y licores de los Estados Unidos) sobre las responsabilidades relativas a los licores.....	58
5.3.2 Procedimientos de la FDA para exportación a los EE. UU.....	62
5.3.3 Procedimientos de la CBI para la exportación a Europa.....	66
5.4 MEDIDAS DE SEGURIDAD	66
5.4.1 Ley del bioterrorismo	67
5.5 LEY DE PREFERENCIAS ANDINAS.....	68
5.5.1 ATPA	68

5.5.2 Síntesis del ATPDEA	70
5.6 COSTOS DE EXPORTACIÓN	72
5.6.1 Costos de trámites internos	72
5.6.2 Tránsito internacional.....	77
5.6.3 Costo total de exportación	78
5.7 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING	79
5.7.1 Matriz AODF	79
5.7.2 Estrategia de marketing mix.....	80
5.7.3 Ejecución	82
5.7.4 Estrategia de control.....	83
6. CAPITULO VI EVALUACIÓN FINANCIERA	84
6.1 ANTECEDENTES.....	84
7. CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
7.1 CONCLUSIONES	86
7.2 RECOMENDACIONES.....	87
8. CAPÍTULO VIII PLAN DE CONTINGENCIA	88
8.1 RIESGOS A CONSIDERAR	88
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	94

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La actividad de la empresa, del presente proyecto, consiste en producir cremas de licor de cuatro productos tradicionales del Ecuador como son: banano, café, cacao y piña, con un valor agregado en su presentación que será su envase, el cual estará elaborado a mano, convirtiéndolo en un producto artesanal muy llamativo mismo que será comercializado a nivel nacional e internacional.

Se eligió dicha presentación, debido al aprecio que tiene el mercado nacional e internacional por los productos artesanales, elaborados a mano, que incentiva a la decoración, además que evita el incremento de la basura, por el hecho de mantener en casa el envase, a manera de adorno.

1.2 PROMOTOR

Razón Social: S.C

Nombre comercial: PRODUARTE

Se ofrecerá una crema de licor, elaborada ciento por ciento en Ecuador, con un valor agregado en el envase artesanal, mismo que tendrá la figura del cual haya sido basada la crema. Adicionalmente, el néctar antes mencionado tendrá su base en productos tradicionales de nuestro país como son: banano, café, cacao y piña.

1.3 HISTORIA

La producción de licores data desde tiempos antiguos. Inicialmente fueron elaborados en la edad media por físicos y alquimistas a manera de medicinas, pociones amorosas, afrodisíacos y para solventar problemas.

Existen tres tipos de licores:

- Aquellos producidos con una sola hierba predominando en su sabor y aroma
- Los elaborados a partir de una fruta, por ende, con su sabor y aroma; y
- Los producidos en forma mixta, a partir de mezclas de frutas y hierbas

Las cremas de licor son producidas por primera vez en el año 1974 en el europeo país de Irlanda. Fueron realizados de manera ingeniosa, logrando lo que otros habían fallado en conseguir: “una mezcla única de crema y whisky”. Por lo general en el Ecuador las cremas de licor son elaboradas en forma artesanal o casera.

1.4 ESTUDIO DE VIABILIDAD

Las cremas de licor tienen ventajas y desventajas. Una de las ventajas más importantes es el hecho de que la botella puede ser elaborada a mano, constituyéndose en un incentivo para los consumidores, cubriendo además otros factores importantes como son: la satisfacción, la calidad y el precio.

Por el hecho de que las cremas de licor tienen un grado menor de alcohol, puede ser consumido sin restricción de género por público adulto, además con la ventaja de que su envase no será desechado, sino que servirá como un adorno para el hogar.

2. CAPITULO II

ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO

La base para la elaboración de este estudio es conocer el entorno en el que se desenvolverá el proyecto, para así poder analizar los principales factores que influirán en el desarrollo de la empresa. Así, el macroentorno, revisará las principales variables del mercado general que mantiene el Ecuador y que afectan por igual a todas las empresas de todas las ramas de producción; mientras que, el microentorno, analizará las variables que afectan en exclusiva al mercado de licores y en especial a la empresa PRODUARTE.

2.1 MACROENTORNO

2.1.1 Factores económicos

2.1.1.1 Producto interno bruto

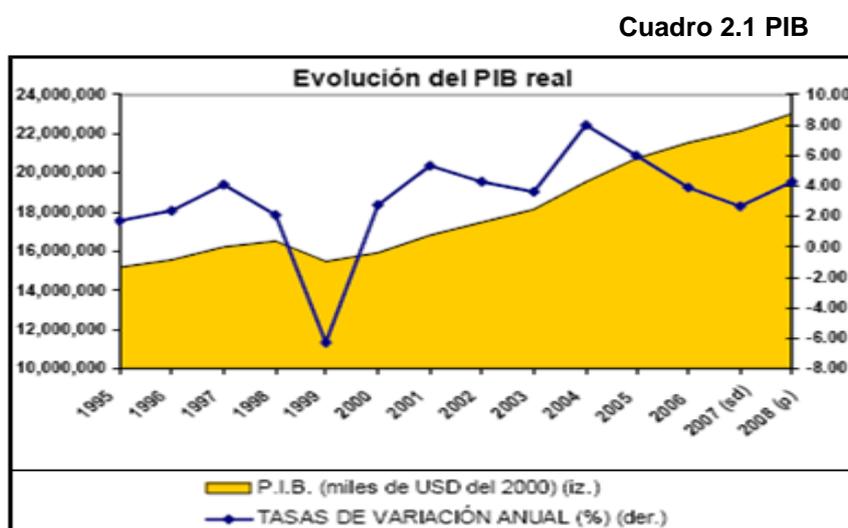
El Producto Interno Bruto (PIB), “es el valor de los bienes y servicios de uso final, generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo, en términos globales y por ramas de actividad, se deriva de la construcción de la matriz insumo-producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales”¹.

La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. De la diferencia entre esas dos variables, se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. “Para la obtención del PIB total, es necesario agregar el VAB

¹ Tomado del Banco Central Del Ecuador, Notas Técnicas de la Información Estadística Mensual, 2010.

de las ramas, los otros elementos del PIB: derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuestos al valor agregado (IVA)².

El Producto Interno Bruto – PIB, de acuerdo con las previsiones del Banco Central del Ecuador - BCE, se registraría un crecimiento de 2.65% durante el año 2007, en tanto que, para el año 2008 se alcanza una tasa de crecimiento de 4.25%, alcanzando un valor aproximado de USD 48,508 millones (en valores corrientes).



Fuente: Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual, 2010
 Elaborado por: Las autoras

Considerando la perspectiva del sector productivo, vale la pena destacar en esta ocasión, la evolución del Índice de Confianza Empresarial ICE1, que alcanzó durante el mes de abril, un valor de 90.9 puntos de los 250 posibles, mostrando un incremento con respecto al registro de marzo del mismo año (86.9 puntos). Según este reporte, los problemas del crecimiento a escala mundial afectan las decisiones de inversión y hacen prever que las condiciones de negocio bajo las cuales actúan las empresas en Ecuador, generan incertidumbre.

² Ídem 1

2.1.1.2 Inflación

La inflación “consiste en el aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía, con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Para poder medir ese aumento, se crean diferentes índices que miden el crecimiento medio porcentual de una cesta de bienes ponderada en función de lo que se quiera medir”³.

El índice más comúnmente utilizado para medir la inflación es el “índice de precios al consumidor” (IPC) “el cual indica porcentualmente la variación en el precio promedio de los bienes y servicios que adquiere un consumidor típico en dos periodos de tiempo, usando como referencia lo que se denomina en algunos países la canasta básica”⁴.

El IPC, que es el índice más usado, no puede considerarse como una medida absoluta de la inflación (de acuerdo con el punto de vista de algunos economistas), por cuanto se basa en la variación del costo de vida de un consumidor típico. Este costo de vida puede variar considerablemente entre diferentes clases sociales. No obstante, dado que no hay forma exacta de medir la inflación, el IPC determinado sobre la base del costo de vida del consumidor típico, se considera generalmente como el índice oficial de inflación.

Como se puede observar en las cifras de inflación (cuadro 2.2), la dolarización frenó y bajó drásticamente la tasa de inflación en el Ecuador. A principios del año 2000, el Ecuador estableció la dolarización de su economía. Entre los objetivos de este cambio trascendental podemos mencionar los siguientes: frenar la galopante volatilidad cambiaria, detener la creciente inflación que amenazaba con convertirse en hiperinflación, reactivar el aparato productivo que se había mantenido estancado durante los últimos 20 años y que había

³ Ídem 2.

⁴ Tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Notas técnicas sobre el cálculo de la Inflación.

sufrido un fuerte decrecimiento en 1999, enviar señales seguras para la inversión productiva y dar muestras de la existencia de objetivos de disciplina y cumplimiento de obligaciones, a la comunidad internacional.

Cuadro 2.2 INFLACIÓN

Inflación: Variación Anual	
AÑOS	INFLACIÓN ANUAL %
1997	36,10
1998	43,41
1999	60,70
2000	91,01
2001	22,44
2002	9,36
2003	6,07
2004	1,95
2005	4,36
2006	1,57
2007	3,61
2008	10,56
2009	4,31

Fuente: INEC, Índice de precios al consumidor IPC
Elaborado por: Las autoras

Dentro de la estabilidad económica interna, el nivel de inflación refleja claramente los beneficios que ha traído la dolarización en el Ecuador. La disminución progresiva de la inflación ha sido la mejor señal de estabilidad económica. Como se puede observar en la figura anterior, a partir del año 2000 la economía ecuatoriana se ha estabilizando año tras año, registrando para el año 2006 la inflación anual más baja de la década con un promedio de 1,57%. Cabe resaltar que la inflación ha tenido un crecimiento, debido principalmente a los hechos económicos acontecidos a nivel mundial y a la turbulencia política resultante de las medidas tomadas por la Asamblea Constituyente y por el Gobierno Central, mismas que han repercutido en la canasta básica, sean estas en relación con las restricciones de importación o a la elevación de algunos impuestos.

2.1.1.3 Tasas de interés

Una vez establecida la dolarización de la economía, las tasas de interés experimentaron una considerable disminución (desde niveles de tres dígitos en

los peores momentos de la crisis) a promedios del 10%, que aún siendo elevados, han permitido la reactivación del crédito. Las tasas de interés disminuyeron por la confianza generada por el nuevo sistema, toda vez que se elimina el riesgo cambiario.

Adicionalmente, la anulación del impuesto sobre la circulación de capitales promovió el regreso de fondos al sistema financiero, los cuales se triplicaron en lo que va de la aplicación de la dolarización. Estos últimos elementos, contribuyeron de manera especial a la mencionada disminución de las tasas de interés, que es una condición esencial para que aparezca el llamado círculo virtuoso del desarrollo económico.

El círculo virtuoso se sustenta en la inversión real, que está representada por la inversión en industria, infraestructura, minas, pesca y ganadería y que se la logra alcanzar a través de dos condiciones primordiales:

- La estabilidad macroeconómica que se expresa en bajas tasas de inflación, tipo de cambio equilibrado, apertura comercial, etc.
- Bajas tasas de interés.

Como se puede observar en la tabla 2.3, las tasas de interés se han reducido paulatinamente desde el 2000 hasta el 2006, esto se debe a la reducción de la inflación, el fortalecimiento de la macroeconomía y la reducción de las tasas de interés internacionales; sin embargo, en comparación con las tasas referenciales internacionales, la tasa activa ecuatoriana sigue siendo alta y en los dos últimos años ha experimentado un ligero incremento debido a falta de políticas económicas claras por parte del gobierno central, lo que ha dificultando la creación de nuevos proyectos de inversión.

Cuadro 2.3 TASAS DE INTERÉS

AÑOS	PASIVA	ACTIVA	ACTIVA USA
2000	7,7	14,52	7,22
2001	6,83	16,44	7,29
2002	4,97	12,77	7,35
2003	4,83	11,73	7,41
2004	3,92	7,65	7,38
2005	4,02	9,76	7,6
2006	4,14	8,75	7,15
2007	5,64	10,72	6,87
2008	5,93	10,17	6,5
2009	5,41	9,57	5,01

Fuente: Banco Central del Ecuador y Reserva Federal Norteamericana
Elaborado por: Las autoras

Para el presente proyecto, las tasas de interés constituyen una amenaza, ya que la inestabilidad económica y el panorama político, repercuten sobre el desarrollo de la economía y no actúan como un incentivo para el desarrollo productivo.

2.1.1.4 Balanza comercial

“Para realizar el cálculo de la balanza comercial, se registran sistemáticamente las transacciones comerciales de un país, esto quiere decir que es el saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año base. Si las exportaciones son mayores que las importaciones hablamos de un superávit, de lo contrario de un déficit comercial.”⁵

En el siguiente cuadro, se pueden observar las variaciones que ha experimentado la balanza comercial en el Ecuador durante los últimos años.

⁵ Tomado del Banco Central Del Ecuador, Notas Técnicas de la Información Estadística Mensual, 2010.

Cuadro 2.4 BALANZA COMERCIAL (en miles de dólares)

Período	EXPORTACIONES FOB		
	Total	Petroleras	No petroleras
2001	4.678,44	1.899,99	2.778,44
2002	5.036,12	2.054,99	2.981,13
2003	6.222,69	2.606,82	3.615,87
2004	7.752,89	4.233,99	3.518,90
2005	10.100,03	5.869,85	4.230,18
2006	12.728,24	7.544,51	5.183,73
2007	13.852,36	8.279,44	5.572,92
2008	18.510,60	10.568,33	7.942,27
2009	13.530,23	6.111,81	7.418,42
Período	IMPORTACIONES FOB		
	Total	Petroleras	No petroleras
2001	4.980,56	249,58	4.730,97
2002	6.005,59	232,41	5.773,18
2003	6.254,24	732,79	5.521,45
2004	7.575,17	995,06	6.580,10
2005	9.568,36	1.714,97	7.853,39
2006	11.279,46	2.380,87	8.898,58
2007	12.583,97	2.588,28	9.995,70
2008	17.415,35	3.217,46	14.197,89
2009	13.926,91	2.257,75	11.669,16
Período	BALANZA COMERCIAL		
	Total	Petrolera	No petrolera
2001	-302,12	1.650,41	-1.952,53
2002	-969,47	1.822,58	-2.792,05
2003	-31,55	1.874,03	-1.905,57
2004	177,72	3.238,93	-3.061,20
2005	531,67	4.154,88	-3.623,21
2006	1.448,79	5.163,64	-3.714,85
2007	1.268,39	5.691,17	-4.422,77
2008	1.095,25	7.350,87	-6.255,62
2009	-396,68	3.854,06	-4.250,74

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual, 2010

Elaborado por: Las autoras

Como se puede observar, existe un déficit comercial en la balanza no petrolera (la cual refleja la verdadera situación del consumo del país, pues no se toma como base el petróleo y sus derivados), ya que las importaciones están siendo superiores a las exportaciones. Esto sucede como consecuencia de varios factores como: el cambio de moneda, la falta de industrialización interna, entre otros.

A pesar de que la balanza comercial es negativa, para el presente proyecto no constituye una amenaza sino una oportunidad, ya que al promover nuevas exportaciones se ayuda a la macroeconomía del País.

2.1.1.5 Tipo de cambio

El dólar americano se convirtió en la moneda oficial de reserva de los bancos centrales de todo el mundo, suplantando al oro, es por ello que se considera una de las monedas más duras y estables. Por otro lado, el Euro y el Yen hoy compite con el dólar.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, el euro desde principios del año 2000 tuvo un alza, ya que el dólar está pasando por momentos críticos, provocados por las guerras y el crecimiento de las compras de bienes externos. Sin embargo, a partir del 2002 el euro tiene una tendencia a la baja, ya que el dólar a través de sus políticas monetarias logró fortalecerse, además, el precio mundial del crudo empezó a registrar cifras nunca antes vistas debido a la Guerra en Irak.

Pero la tendencia al alza no duró mucho y nuevamente el dólar ha decaído debido a que internamente en Estados Unidos, el consumo del gobierno (maquinaria de guerra) no ha podido reemplazar el consumo privado y se está viendo el inicio de una crisis económica.

El tipo de cambio representa una oportunidad, ya que cuando se realiza una transacción, generalmente se la hace a través del dólar, que actualmente es la moneda más fuerte. Por otro lado, el dólar es la moneda oficial del Ecuador siendo esto una ventaja para los comerciantes ecuatorianos, ya que muchas veces, al hacer la conversión a otra moneda para la compra de mercadería, resultan beneficiados.

Cuadro 2.5 COTIZACIÓN DEL DÓLAR AMERICANO CON RESPECTO AL EURO

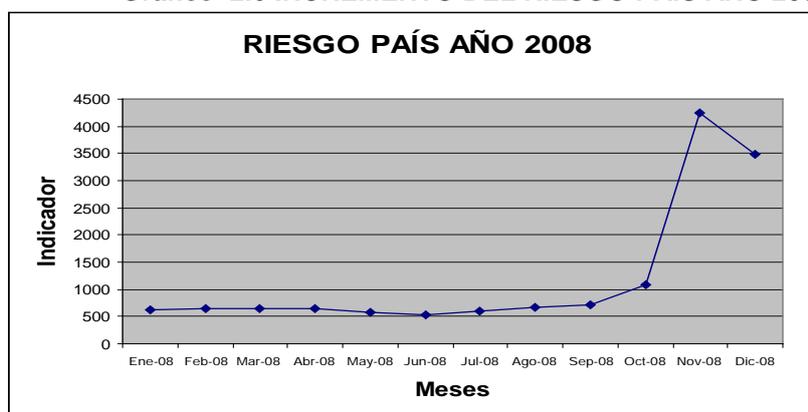
PERIODO	COTIZACION
1999	0,94
2000	1,06
2001	1,1
2002	0,98
2003	0,89
2004	1,36
2005	1,16
2006	1,37
2007	1,42
2008	1,55
2009	1.26

Fuente: Portal de la Unión Europea, http://europa.eu/pol/emu/index_es.htm

Elaborado por: Las autoras

2.1.1.6 Riesgo país

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-J Pmorgan, hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras. “El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”⁶.

Gráfico 2.6 INCREMENTO DEL RIESGO PAÍS AÑO 2008

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2008

Elaborado por: Las autoras

⁶ Ídem 5.

2.1.2 Factor político

Las características peculiares de la cultura política ecuatoriana han sido un factor desencadenante del desprestigio de las instituciones democráticas. “Crisis recurrentes, falta de gobernabilidad, violación permanente de los acuerdos contractuales, partidos políticos carentes de representación, inestabilidad jurídica, son algunos de los elementos que han conspirado contra los inversionistas nacionales e internacionales, desequilibrando la democracia a lo largo de estos diez años de dolarización”⁷.

Según las estimaciones de Pedro Votruba, director de la Comisión Ecuatoriana de Control Cívico contra la Corrupción (CCCC), la corrupción se lleva el 8% del producto interno bruto (PIB) de Ecuador, lo que supone unos 2.000 millones de dólares⁸.

Después de Paraguay, “Ecuador es el segundo país más corrupto de Latinoamérica”⁹, según el informe de Transparencia Internacional (TI) de diciembre del 2007, por lo que la Organización de Estados Americanos (OEA) ha presentado al país una serie de medidas para la lucha contra la corrupción.

Con el dinero que se lleva la corrupción, se podría mantener un mayor presupuesto para el gasto social en educación y salud, por lo que Ecuador debería mejorar globalmente su sistema de lucha contra la corrupción, mediante el reforzamiento de los sistemas de declaración de ingresos y de los órganos de control. Es por ello que la inestabilidad política y la corrupción, representa una amenaza para un nuevo proyecto.

⁷ Organización Internacional del Trabajo, Resumen Ejecutivo Análisis de las Políticas y Programas Sociales del Ecuador. Freddy Ruales, 2008.

⁸ Tomado de El Comercio, edición del 7 de enero del 2008. Artículo La Relación de la Corrupción en Ecuador y Latinoamérica.

⁹ Organización de Estados Americanos, Informe de Transparencia Internacional IT. 2007.

2.2 MICROENTORNO

2.2.1 Sector manufacturero

El sector manufacturero ecuatoriano atraviesa por momentos críticos. Luego de dar señales de avances incipientes a principios de los años 1990, el sector pasó momentos particularmente difíciles a finales de la misma década, cuando la producción industrial se contrajo casi en un 5%, provocando que el sector manufacturero se estaque, generando un incremento en el desempleo y un elevado número de cierres de empresas, las cuales emigraron del país.

La dolarización, a pesar de cumplir su papel de estabilizador macroeconómico, infló los salarios y causó algunos efectos negativos en los sectores tradicionales que cuentan con un alto porcentaje de mano de obra. Además de lo señalado, las perspectivas a futuro no son muy alentadoras, considerando que el crecimiento económico del país sigue ligado al desempeño del sector petrolero.

Entre 1995 y 2001 el peso del sector manufacturero en la economía ecuatoriana disminuyó. Según el Banco Mundial (2003) la contribución del valor agregado manufacturero (VAM) al Producto Interno Bruto (PIB) cayó de 21.1 % en 1995 a 18.4% en 2001. Este porcentaje es inferior a la media de América Latina (19.6%) y del mundo (20.1% en 2000).

A pesar de la apertura exterior y los acuerdos comerciales con países de la CAN, la industria ecuatoriana no está orientada a mercados de exportación; evidencia de esto es que, de cada dólar de valor agregado manufacturero, solo se exporta 14 centavos, comparado con los 65 centavos de la media de los países de la CAN (Comunidad Andina)¹⁰.

“El sector alimenticio es la principal industria del Ecuador, representa el 24% del total de empresas, el 37% del empleo manufacturero, el 41% de la

¹⁰ Banco Mundial, Reporte Macroeconómico de América Latina y el Caribe, 2007.

producción industrial y el 42% de la inversión. La industria petrolera es superior a la alimenticia en valor agregado (24%) y exportación (más de 40%). La industria textil es importante en empleo (8%) y la de bebidas en valor agregado (14%)”¹¹.

En lo territorial, la actividad manufacturera ecuatoriana se concentra en las provincias de Pichincha (textil, alimentos, química), Azuay (cuero, cerámica), Tungurahua (metalmecánica, cuero, calzado) y Guayas (plásticos, alimentos).

2.2.2 La posición competitiva industrial del Ecuador

La capacidad de producir y exportar competitivamente depende de múltiples factores. Para poder realizar comparaciones de la posición competitiva de un país en el tiempo y con otros países, es conveniente resumir estos factores en una sola medida denominada “índice de rendimiento industrial competitivo” (IRIC).

Ecuador fue el décimo segundo, de 17 países, en el IRIC de 2007; ganó tan solo un escalón desde 1990. Esta decepcionante posición debe ser matizada en un contexto internacional, en el cual toda la región latinoamericana está perdiendo presencia industrial.

¹¹ Organización para las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Indicadores de Competitividad por Industria para América Latina, 2008.

Cuadro 2.7 RANKING IRIC AMÉRICA LATINA

<i>Ranking 2007</i>	<i>Ranking 1990</i>	Países	2007	1990
1	2	México	87.8	72.2
2	6	Costa Rica	64.8	40.5
3	1	Brasil	59.4	74.1
4	3	Argentina	58.7	70.6
5	5	Chile	44.7	51.5
6	9	El Salvador	35.1	31.4
7	7	Venezuela, RB	35.0	37.3
8	4	Uruguay	33.7	65.6
9	8	Colombia	33.3	35.7
10	10	Guatemala	26.2	30.9
11	11	Perú	16.5	27.5
12	13	Ecuador	8.0	13.1
13	12	Panamá	7.9	18.6
14	14	Paraguay	7.5	10.3
15	15	Honduras	6.9	7.7
16	17	Nicaragua	3.9	4.3
17	16	Bolivia	3.7	6.5

Fuente: Base de datos ONUDI y Banco Mundial
Elaborado por: Las autoras

De acuerdo con el informe sobre el desarrollo industrial de la ONUDI (2008), América Latina, excluyendo México, Brasil y Costa Rica, se están quedando atrás en la escena industrial mundial, así Ecuador se sitúa en el puesto 76 de 93 países en el ranking mundial del 2007 y en el ranking de América Latina en el puesto 12.

2.2.3 Exportaciones manufactureras

Las exportaciones manufactureras ecuatorianas sobrepasaron los 1.000 millones de dólares en 2001. Entre 1990 y 2001 crecieron anualmente al 13.3%, lo que excede la media regional de 10.0% en el mismo periodo.

A partir del 2001 hasta el 2007 las exportaciones manufactureras crecieron en un 130%, llegando a los 2.317 millones de dólares a finales del año pasado. La reactivación del sector exportador de los productos manufactureros no tradicionales fue posible gracias a la dolarización y a la baja de la inflación y la disminución del riesgo país. Así se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.8 EXPORTACIONES PRODUCTOS NO TRADICIONALES

Período	Total No Tradicionales	Primarios No Tradicionales	INDUSTRIALIZADOS NO TRADICIONALES		
			Total Industrializados	Jugos y conservas de frutas	Otros industrializados
2001	1.414.528,82	406.247,57	1.008.281,25	57.514,88	165.736,45
2002	1.500.382,77	475.667,62	1.024.715,15	54.607,41	173.187,65
2003	1.878.507,17	533.774,08	1.344.733,09	81.412,30	183.142,61
2004	1.845.024,99	573.050,20	1.271.974,79	80.580,67	189.860,25
2005	2.304.898,50	655.161,27	1.649.737,23	100.677,83	238.025,88
2006	2.983.557,39	790.795,90	2.192.761,49	132.382,80	333.204,86
2007	3.185.824,60	868.432,56	2.317.392,04	146.514,90	379.898,71
2008	3.946.013,90	969.981,64	2.976.032,26	162.711,35	415.216,69
2009	3.378.048,00	920.722,00	2.457.327,00	179.305,00	322.626,00

Fuente: Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual 2010

Elaborado por: Las autoras

2.2.4 Industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas

La industria de elaboración de alimentos y bebidas constituye uno de los campos de mayor importancia dentro de la estructura productiva de la economía nacional.

Tanto su producción para consumo interno, como la mercadería elaborada para los mercados extranjeros, se encuentran a la altura de los mayores estándares internacionales.

La industria del procesado de alimentos y bebidas requiere una cantidad enorme de agua, misma que se utiliza como: ingrediente básico, agente de limpieza, para los procesos de ebullición y enfriamiento, para el transporte y el acondicionamiento de materia prima. Es así que también se desecha una gran cantidad del líquido vital, en forma continua, durante el proceso de los alimentos y bebidas, en las plantas industriales.

2.2.5 Calidad del licor ecuatoriano y su comercialización actual

Antes de que vinieran los españoles, los indios solían hacer "La chicha", que es una bebida fermentada hecha de granos o yuca. Después, las plantaciones de caña de azúcar permitieron el desarrollo de "Aguardiente" o "Puro" que fue reemplazando a la bebida indígena.

Los destilados de la caña y todos sus derivados como: el ron, el aguardiente, el whisky, el vodka, el puro, entre otros, son parte de las bebidas alcohólicas que se consume en nuestro país, luego está la cerveza ecuatoriana con mucho prestigio a nivel mundial y los diferentes vinos, tanto los nacionales como los importados.

A continuación se hace una descripción de aquellos con mayor consumo en nuestra población:

El aguardiente.- También conocido como "Puro" o Caña". Tal vez este es lo que pueda llamarse el trago tradicional del Ecuador. Es básicamente jugo de caña de azúcar fermentado y destilado. Tiene un alto contenido alcohólico equivalente a 40 grados (aproximadamente un 40 a 50 por ciento son destilados de manera formal, en fábricas destiladoras, mientras que un 50 a 70 por ciento son destilación clandestina), con un regustillo a melaza. Entre los principales tenemos:

- Cristal
- Zhumir
- Caña Manabita
- Quindiano
- Frontera
- Norteño
- Licor del Valle (Sangolquí)
- Traguito y Gallito
- Licor del Mono u Guagua Montado

- Puros Clandestinos

Los Anizados.- Estas son bebidas alcohólicas con sabor a anís. Generalmente tienen un contenido alcohólico medio (Aprox. 30-35°) con un sabor agradable y moderadamente dulce. Son bebidas de moderación que no se dejan sentir en el estado avanzado de embriagues. Ejemplos de las marcas conocidas de anizados tenemos:

- Anizado Patito
- Anizado Trópico

Secos.- Estas bebidas fueron introducidas como una alternativa a los anizados. Como no a todos los consumidores de alcohol les gustan los licores dulces o el sabor a anís, la alternativa está en los “secos”, los cuales son destilados por las mismas compañías que producen los anizados.

Básicamente son alcohol puro (podemos llamarlos la versión ecuatoriana del vodka) con muy poco sabor propio, es por eso por lo que pueden ser combinados perfectamente con cualquier bebida saborizante.

Los licores secos son una alternativa barata, lo que los ha hecho muy populares. Entre las marcas más difundidas en el medio tenemos:

- Trópico Seco
- Patito Seco
- Seco Montero

El Brandy.- Realmente en nuestro medio, el nombre brandy no coincide con su contenido, ya que no son licores hechos de uva, más bien son bebidas alcohólicas con sabor cítrico agradable (no son dulces). También tienen un contenido alcohólico medio (30-35°) y puede beberse solo o combinado. De hecho, combinan muy bien con casi cualquier jugo y dan a la bebida un agradable sabor propio. Como ejemplos de marcas tenemos:

- Brandy Naranja- Lima
- Brandy Lima-Dry

La Cerveza.- Ésta es una bebida egipcia hecha de cebada, muy difundida en el Ecuador. Como ejemplos de marcas reconocidas tenemos:

- Pilsener
- Chop
- Club
- Nevada
- Brama

El Ron.- El ron proviene del jugo de caña de azúcar fermentado y destilado, añejado al menos 4 años en barriles de roble. Este fue el paso lógico a dar después del aguardiente. Algunas marcas de ron ecuatoriano son de muy buena calidad, mientras que otras no cumplen los requerimientos mínimos para ser una bebida alcohólica de consumo humano, justificando con su bajo precio el contenido.

El ron es una de las bebidas alcohólicas favoritas del Ecuador, por su módico precio y regular calidad, tiene como propiedades a su favor que combina muy bien con bebidas gaseosas, existiendo marcas nacionales e importadas que buscan la calidad y el sabor para deleite del consumidor. Como ejemplos de marcas de ron tenemos:

- Ron San Miguel (Plata, Oro, 5 años, 7 años, blanco)
- Ron Cartagena de Indias
- Ron Castillo
- Ron 299
- Ron Caney
- Ron Bellows
- Ron Trovador

Vinos.- Ecuador no tiene tradición de hacer vinos, de hecho, hasta hace poco no había vinos elaborados en nuestro país, pero desde hace unos pocos años atrás se envotellan algunas marcas, especialmente provenientes de la serranía. Lo que si hay producción es de los llamados "Vinos de Frutas" que no son realmente vinos y son hechos a base de frutas tropicales. También se tiene

vino espumoso que se lo llama champagne. Algunas marcas conocidas de vinos tenemos:

- Champagne Grand Duval
- Viña Dávalos, con su producto Uyama
- Viña Chaupi, con sus productos Vinos Dick Handall y Palomino
- Algunas marcas de vinos chilenos como: Gato Negro, Concha y Toro, Lurton, entre los más destacados en Ecuador.

Licores y Cremas.- Existen algunos licores y cremas hechos en Ecuador. Se tiene un licor fino llamado "Espíritu del Ecuador" que es muy bueno. Las marcas más conocidas son:

- Espíritu del Ecuador
- Cremas Bols
- Cremas Stock

Otros.- Hay ciertos licores producidos en Ecuador que no entran en las categorías anteriores. Algunos son hechos en fábricas y otros clandestinos hechos caseramente, siendo la principal característica su elevado grado de alcohol. Algunas marcas conocidas son:

- Chicha de Jora
- Chicha de Yuca
- Guarapo
- Pájaro azul

2.3 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La industria licorera ecuatoriana tiene una capacidad instalada que actualmente no se encuentra en su máxima producción, apenas un tercio de la misma está produciendo.

En este documento se ha detallado la situación actual del sector. Sin embargo, su capacidad de adaptación, innovación y respuesta le permite ser considerado

uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento dentro de la oferta exportable del Ecuador.

El mercado base que se apertura para la exportación, es aquel que se ha generado por efectos de la migración de ecuatorianos a varios países de América y Europa, principalmente a los Estado Unidos, España e Italia donde se han radicado miles de compatriotas que de alguna manera extrañan las costumbres de su tierra natal y buscan sus productos para el consumo.

Este segmento de mercado en el exterior, en lo que respecta a licores, demandan básicamente aquellos tradicionales o regionales, que les permita mantener el nexo con su tierra natal.

Es el consumidor ecuatoriano en el exterior, el potencial comprador de las cremas de licor, ya que la entrada en el mercado nativo consumidor de países del exterior, sean estos españoles, italianos o norteamericanos, es muy dura y baja en receptibilidad.

También existen mercados naturales muy atractivos como aquellos de los países vecinos Perú y Colombia, superiores en población y por ende consumidores, donde empresas ecuatorianas destiladoras se encuentran compitiendo por la captación de dichos mercados.

Existe una particular predilección por los licores de alto grado alcohólico en los países asiáticos, especialmente se ha observado el caso de la República Popular de China, quiénes cuentan con una tradición milenaria en licores de dos tipos, los fermentados de arroz que no superan los 20° y se los encuentra prácticamente en cualquier provincia, pero existe los destilados de cereales, llamados blancos o transparentes que alcanzan un grado alcohólico de hasta 56°, los que son considerados de alta calidad y provienen de Sichuan y Guizhou (conocido como MAOTAI).

Datos proporcionados por la aduana de China, demuestran que la globalización ha acercado a muchos países lejanos, hacia esa región poblacional tan densa del planeta, llevando al consumidor chino todo tipo de productos, entre ellos los licores y vinos, generando un consumo masivo especialmente en la población más joven, con un crecimiento medio del 20% anual, llegando inclusive a desplazar a los propios licores tradicionales como el coñac, que tiene gran aceptación en segmentos de mayor poder adquisitivo.

Otros licores como el whisky, vodka, gin, tequila y cerveza registran incrementos interesantes en el patrón de consumo del pueblo chino, que para cualquier productor representa un mercado sumamente importante por su gran volumen. Se estima que la población urbana de China representa un 40% de la población total aproximadamente, es decir, una población superior a los 550 millones de habitantes, en constante crecimiento por la incorporación de más población rural, todos ellos con acceso a los bienes de consumo como los licores.

Realizar una introducción satisfactoria en el mercado chino, significará un gran esfuerzo del productor industrial, de comercializadores, agencia de promoción, embajada y la instauración de una oficina comercial en China. Será prioritario entonces establecer un proceso asociativo ante la conformación de un consorcio de exportación, que desarrolle una campaña de promoción en hoteles, bares y restaurantes seleccionados, así como degustaciones y presentaciones en supermercados y tiendas de expendio de licor.

3. CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Es una empresa nueva en el país, que piensa constituirse en una de las más importantes productora y exportadora de licores basados en frutas propias de la región, estará constantemente en la búsqueda de productos que permitan satisfacer de la mejor forma los gustos de sus consumidores y dispondrá para esto, de una planta totalmente moderna y de personal altamente calificado. Es por ello que se requerirá de un estudio de mercado para conocer la acogida de los licores de fruta en el mercado extranjero.

Para obtener esta información será necesario realizar una investigación que determine el grado de aceptación de las cremas de licor, a través de un análisis cualitativo para conocer qué es lo más importante que el producto debe tener, así como la marca, grados de alcohol, precio, sabor y modelo de la botella.

Adicionalmente se requiere establecer una frecuencia promedio de los niveles de consumo y hacia qué mercados orientar las ventas.

3.1.1 Objetivos de la investigación

Es importante recalcar que la metodología seguida para recopilar la información cualitativa y cuantitativa se encuentra en total concordancia con varios de los objetivos de la investigación de mercados, detallados a continuación:

- **Objetivo General**

Determinar si existe un mercado para el desarrollo de crema de licor en fruta y su exportación al mercado Norteamericano, como a la Unión Europea.

- **Objetivos Específicos**

- Conocer la demanda internacional de cremas de licor.
- Determinar la oferta del proyecto y la oferta internacional de cremas de licor.
- Calcular la demanda insatisfecha y la participación del mercado que se puede satisfacer.
- Determinar la rentabilidad del negocio.

3.2 INTELIGENCIA DE MERCADOS

En el Ecuador se produce licor de calidad que puede ser internacionalizado, abriendo nuevos mercados. En el presente caso se dará más énfasis al producto enfocado a los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea.

Cuadro 3.1 PARTIDAS DE EXPORTACIÓN DE LICORES

LICORES 2204	
Partida	Descripción
General:	
2204	Vino de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva, excepto el de la partida n° 20.09
Detalle:	
220410	Vino espumoso
LICORES 2208	
Partida	Descripción
General:	
2208	Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80% vol; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas
Detalle:	
220840	Ron y aguardiente de caña o tafia
22087020	Cremas
22087090	Demás licores
22089090	Demás licores y bebidas espirituosas

Fuente: CAE

Elaborado por: Las autoras

Para el análisis inicial se ha tomado en cuenta las partidas comerciales de licores del cuadro 3.1 expuesto anteriormente.

3.2.1 Exportaciones desde Ecuador

a. Vino espumoso: Para comprender mejor y tener una idea más clara, se han dividido los productos en dos categorías como lo especifica la partida arancelaria (p.a.) respectiva:

- Como primer producto, se encuentra el vino espumoso p.a. 220410
- Dentro de alcohol etílico p.a. 2208 se encuentran los productos ron y aguardiente de caña o tafia p.a. 220840, cremas p.a. 22087020, demás licores p.a. 22087090 y demás licores y bebidas espirituosas p.a. 22089090.

Las exportaciones de vino espumoso en el año 2003 ascendieron a casi 33 mil dólares en términos FOB; sin embargo, las exportaciones bajaron en los años 2005 y 2006 pero en el año 2007 las exportaciones crecieron en un 264%. En el año 2008 bajan las exportaciones otra vez en un 64%. El crecimiento promedio de las exportaciones es de 40% en términos FOB¹².

b. Alcohol etílico: Al igual que para el primer producto (vino espumoso), las exportaciones ecuatorianas de alcohol etílico se comportan de una forma similar, es ahí que las exportaciones crecieron en un 188% en el año 2005 generando un crecimiento promedio en dólares en términos FOB del 45%. Cabe recalcar que para este análisis, se tomaron en cuenta solo las partidas descritas anteriormente, y no todas las que están dentro de la p.a. 2208¹³.

c. Exportaciones por producto: Tomando en cuenta el producto, la evolución de las exportaciones ecuatorianas de ron, de caña o tafia, es la que representa el 70% de las exportaciones de Ecuador dentro del período 2004-2008, en segundo lugar, se encuentran las cremas, que representan un 12% de las exportaciones en el mismo período, en tercer lugar, se encuentra el vino espumoso y los demás licores y bebidas espirituosas con un 7% cada una y en el último lugar con un 4% se encuentran los demás licores¹⁴.

¹² Datos Obtenidos de Los Anuarios Estadísticos, Banco Central del Ecuador, 2009.

¹³ Ídem 1.

¹⁴ Ídem 2.

3.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.3.1 Principales mercados para productos ecuatorianos¹⁵

Para el caso de la partida 220410 (vino espumoso), las exportaciones están dirigidas especialmente a Estados Unidos con un 67%, seguido de Taiwán, mercado al que se dirige el 14% de las exportaciones totales ecuatorianas de vino espumoso, en realidad la cantidad de mercados a los que se exporta el producto, es muy reducida, solamente se exporta a 5 países (EUA, Taiwan, Chile, Perú y Panamá).

Para el caso de la partida del alcohol etílico los destinos están repartidos de alguna forma más equitativa, pero así mismo no se encuentran muy diversificadas. Para las partidas dentro del alcohol etílico, como primer destino se encuentra Estados Unidos con un 31%, en segundo lugar, se encuentra Perú con un 30% de las exportaciones totales ecuatorianas, en tercer lugar, se encuentra Chile con un 24%, en cuartolugar, se encuentra Colombia con un 10%.

3.3.2 Países importadores¹⁶

A continuación se mostrará un listado de los principales países importadores de los licores que se están analizando. Como primer producto se encuentra el vino espumoso.

Los países importadores son los que se pueden tomar en cuenta como un mercado potencial para futuras exportaciones desde Ecuador. Según datos del año 2008, en primer lugar, se encuentra Reino Unido, que es el país que más ha importado en los 5 años últimos, seguido de Estados Unidos, Alemania, Japón, Bélgica, Canadá, Países Bajos y Suiza como los principales.

¹⁵ Datos obtenidos del Banco Central del Ecuador y CORPEI, actualizados a Agosto del 2009.

¹⁶ Datos obtenidos de las Estadísticas de Alimentos y Bebidas de la FAO, FAOSTATS.

Cuadro 3.2 PRINCIPALES IMPORTADORES DE LICOR AL 2008

PAÍS	MONTO EN MILES DE DÓLARES
Reino Unido	4.280.000
Estados Unidos	3.603.310
Alemania	2.316.573
Japón	1.066.836
Bélgica	1.034.886
Canadá	918.831
Países Bajos	828.722
Suiza	801.460

Fuente: Departamento de estadísticas de la FAO (FAOSTAT)

Elaborado por: Las autoras

Los principales países que importan el producto de ron y aguardiente de caña o tafia son: en primer lugar, Alemania con importaciones realmente relevantes en comparación con los demás países, este país presenta valores en importaciones sobre los 200 mil dólares en el año 2008, el que le sigue es Italia con menos de la mitad de las importaciones de Alemania, el tercer país es Canadá y en el cuarto lugar se encuentra Estados Unidos.

Con respecto a la partida licores (220870), en donde entran los productos: Cremas p.a. 22087020, demás licores p.a. 22087090, los actores más importantes que los importan son: en primer lugar, Estados Unidos, en segundo lugar, Alemania, seguido de Reino Unido y Canadá.

Tomando en cuenta la partida 220890 que tiene por descripción “Demás Licores y Bebidas Espirituosas”, los principales importadores con su respectivo valor en miles de dólares en el período 2004-2008 son: en primer lugar, Estados Unidos con montos que van desde 520 mil dólares en el 2004 hasta 760 mil dólares en el año 2008, en segundo lugar, Alemania con un valor promedio de 170 mil dólares en los últimos 5 años, en tercer lugar, Rusia seguida de Canadá, Hong Kong y los Países Bajos.

3.3.3 Tendencias del mercado

a. Formas de comercialización de bebidas alcohólicas

Existen diferentes posibilidades de comercialización de bebidas alcohólicas a nivel mundial. La elección de una u otra dependerá básicamente del grado de implantación que cada empresa pretenda, de los recursos disponibles, del producto ofertado y su aceptación en el mercado.

En el caso de comercializar vía exportación directa, los agentes que obligatoriamente actúan en este mercado son: el importador, el mayorista/distribuidor y el minorista. Cada uno de estos agentes debe disponer de la licencia para comercialización de licores, en forma oportuna.

Para el caso de EUA, la licencia del importador es Federal (para todo el país). La licencia del distribuidor es Estatal (para cada Estado que la emite). La del minorista es local; así, un producto tendrá como mínimo un importador nacional y puede tener diferentes distribuidores en función de los mercados (Estados) en los que se comercialice.

En algunos casos, también se pueden utilizar los servicios de un agente/brokers. El importador debe tener un buen conocimiento del funcionamiento del mercado, de los procedimientos burocráticos y de las normativas aplicables, así como de otros puntos que serán de gran interés para el exportador.

3.3.4 Funciones de los actores para una importación

a. Funciones del importador

- Prestar su licencia de importación para introducir el producto en el país destino.
- Vender el producto según lo acordado con el exportador.
- Solicitar la aprobación y registro del producto que se importa (si es la primera vez que se hace), de la aprobación de la etiqueta y

responsabilizarse acerca del cumplimiento de la legislación referente ha envasado, marcaje, etiquetado, marcas comerciales, registro del producto, trámites aduaneros, etc.

- Iniciar y mantener el circuito de comercialización de los productos en su área de competencia: buscar, contactar y vender a mayoristas que a su vez disponen de su red de distribución a minoristas.
- Asumir el pago de la mercancía al exportador y del riesgo de comercialización.
- Realizar las actividades de promoción del producto según haya acordado con el exportador.

b. Funciones del mayorista

- Comprar al importador
- Distribuir el producto a través de su red de distribución (minoristas y/u otros mayoristas).
- En algunos casos, el mayorista también puede actuar como importador si dispone de la correspondiente licencia. Esto resulta ventajoso para el exportador ya que se elimina un escalón en la distribución (el importador) con el consiguiente ahorro para el exportador y el mayorista.

c. Funciones del minorista

- Vender directamente al consumidor.
- En algunos casos los minoristas pueden importar bebidas alcohólicas usando la licencia de un importador con el que llegan algún tipo de acuerdo. Esta posibilidad resulta comercialmente muy ventajosa.

d. Funciones de los agentes / brókers

Otra figura es la del agente o "bróker". Se trata de un intermediario seleccionado directamente por el productor o exportador que se encarga de motivar la venta de los licores. En muchos casos es la acción promocional del bróker, la que determina el éxito de la venta de los licores.

Entre sus funciones encontramos las siguientes:

- Buscar importadores y distribuidores
- Motivar a la fuerza de ventas
- Visitar las tiendas de vinos y restaurantes

3.3.5 Establecimiento de una filial

La constitución de una filial o sucursal con licencia de importación en el país de destino es sin duda alguna la forma de comercialización que requiere una mayor inversión y un mayor esfuerzo empresarial. Establecer una filial tiene sin embargo algunas ventajas:

- Se dispone de un elevado control de la comercialización debido a la proximidad a la red de distribución y al cliente final.
- Se puede llegar a conocer mucho mejor las características del mercado, sus oportunidades y sus amenazas, ya que existe una experiencia propia y directa.
- Se puede ofrecer un mejor y más completo servicio al distribuidor y al cliente final.
- Se puede llevar a cabo, con más efectividad, todas las acciones de promoción y así poder aumentar la presencia de los productos en el mercado.

3.3.6 Datos técnicos para realizar una exportación

a. Estructura de costos

La estructura de costos a la que se ven sometidas las bebidas alcohólicas al ser exportadas, varía mucho en función de la cantidad de intermediarios que utilice, del grado de alcohol y del destino internacional en el que se distribuya.

De una forma poco precisa se puede calcular que el precio *ex-cellars* de una botella de licor, se triplicará cuando se venda al público y se multiplicará por

cuatro en los restaurantes. En el caso de los licores de más de 24° de alcohol, se multiplica por cuatro en la venta al público y por seis en los restaurantes¹⁷.

b. Búsqueda y selección de importador

La selección de un importador con licencia, es una de las decisiones más importantes que debe tomar el productor que desee entrar en un determinado mercado. Algunos de los factores a considerar en la selección del importador son los siguientes:

- **Importador regional o nacional:** Los importadores que actúan en la región tienen generalmente una relación más estrecha con los mayoristas y pueden dedicar más atención a una nueva marca.
- **Los importadores nacionales** generalmente tienen una línea de productos y marcas bastante extensas e intentan conseguir economías de escala distribuyendo grandes volúmenes a nivel nacional. Son más efectivos en la comercialización de las marcas conocidas y consolidadas, ya que las marcas nuevas, requieren de una mayor atención y promoción en los diferentes niveles del canal de distribución.
- **Los mayoristas** con los que el importador normalmente trabaja, operan en la región o tienen licencias para vender al por mayor. En general los puntos básicos a tomarse en cuenta son:
 - Tamaño y sofisticación de la fuerza de ventas.
 - Línea de productos importados y distribuidos.
 - Qué papel desempeñaría el nuevo producto en la línea del importador.
 - Si estaría dispuesto a dedicar tiempo, esfuerzo y atención a la nueva marca.
 - Tipo de relación establecida con otros productores/exportadores.

¹⁷ Informe de Importación y Comercialización en el Exterior de Bebidas Alcohólicas, CORPEI, 2006.

c. Fuentes de información

Existen diversas fuentes de información con listados y directorios de importadores y mayoristas. Se recomiendan las siguientes:

The Beverage Marketing Directory

2670 Commercial Avenue

Mingo Junction, OHIO 43938

Tel. 614-598-4133 - Fax 614-598-3977

Directorio de referencia anual que registra los principales importadores nacionales y distribuidores locales de bebidas.

Beverage Media

61 Avenue of the Americas

New York, NY 10013

Tel. 212-620-0100 – Fax 212-255-5684

Revista mensual, que recoge la lista de precios de los principales mayoristas de un mercado concreto. Se publica en su versión local, en la mayoría de los mercados locales.

Wines from Spain - Commercial Office of Spain

405 Lexington Avenue 44 th Floor

New York, NY 10174-0331

Tel. 212-661-4814 – Fax 212-972-2494

La oficina de Wines From Spain dispone de todos estos listados así como de información acerca del mercado estadounidense, sus agentes, usos, prácticas y tendencias del consumo. Toda esta información puede ser solicitada por correo o fax.

d. Envío de bebidas alcohólicas

La entrada en los EE. UU., como a la Unión Europea de bebidas con valor comercial (para su venta o reventa), debe hacerse normalmente a través de la licencia de un importador, mediante un expediente de importación de la aduana

americana o europea y por lo tanto, no se podrá comercializar la mercancía si no se satisfacen las tasas e impuestos correspondientes.

Normalmente, el importador va a contratar un agente de aduanas que tramitará el despacho de la misma, el pago de las tasas e impuestos y le informará de todo lo que necesite saber al respecto.

En general la entrada de vinos y licores a los EE. UU. como a la Union Europea implica el pago de:

- Aranceles (*Duties*)
- Impuesto Federal (*Federal Excise Tax* u FET) solo para EE. UU.
- Impuesto Estatal
- Tasas de trámites aduaneros

3.4 FERIAS Y EVENTOS EN EL MERCADO MUNDIAL

Para la generación de nuevas oportunidades de negocio, lo mejor es hacer conocer el producto en nuevos mercados, por lo que se toma como una excelente oportunidad las ferias alimenticias y eventos de productos comestibles a nivel mundial. A continuación se listan algunas de las más destacadas ferias enfocadas al sector de alimentos y bebidas en el ámbito mundial:

a. World food Moscow 2008

Feria Internacional de Alimentos y Bebidas

Predio: Zao Expocentre

En: Moscú-Rusia (Federación Rusa)

Tipo de evento: Profesional

Frecuencia: Anual

Edición 2009: 22 al 25 de Septiembre

b. FHC China- Food & Hotel China

Feria Internacional profesional de Alimentos, Bebidas, Retail, Equipamiento, Insumos y Servicios para la Industria de la Hospitalidad

Predio: Shanghai New International Expo Centre (SNIEC)

En: Shanghai - China

Tipo de evento: Feria Profesional Internacional

Frecuencia: Anual

Superficie de la feria: 30.000 m2 netos

Total de expositores: 800

Países representados: 40

Visitantes: 17.043 exclusivamente profesionales

c. Seoul international wines & spirits expo

Una de las más populares y efectivas ferias de bebidas alcohólicas de Asia

Predio: Seul Convention and Exhibition Center (COEX)

En: Seúl - Corea del Sur

Tipo de evento: Feria Profesional Internacional

Frecuencia: Anual

Superficie de la feria: 5.184 m2 netos

Total de expositores: 139 compañías en 284 stands

Visitantes: 22.000 (2.100 compradores)

d. London international wine fair 2009

La feria anual profesional de Bebidas Alcohólicas más importante del mundo, conjuntamente se realiza DISTIL, el negocio de los espirituosos

Predio: ExCeL International Exhibition Centre

En: Londres - Reino Unido

Tipo de evento: Feria Profesional Internacional

Frecuencia: Anual

Superficie de la feria: 31.500 m2 sup. bruta: 14.750 m2 netos de expositores

Total de expositores: 1.348

Visitantes: 14.903 netos

3.5 TAMAÑO DEL MERCADO

El tamaño del mercado está dado por la cantidad de consumidores reales y potenciales que tiene un determinado producto.

Cuadro 3.3 TAMAÑO DE MUESTRA

Distrito	Población al 2010	% de potenciales consumidores	No. de potenciales consumidores
Bronx	1.361.473	3,50%	47.651
Brooklyn	2.556.558	2,40%	61.357
Queens	2.255.175	2,10%	47.358
TOTAL	6.173.206		156.366

Elaborado por: Las autoras

El tamaño del mercado con el que cuenta la comercialización de crema de licor artesanal de frutas ecuatorianas, según la investigación de campo realizada a través de internet a personas residentes en Nueva York, se encuentra en el cuadro 3.3 anteriormente expuesto.¹⁸

El porcentaje de potenciales consumidores indica los individuos que consumen bebidas alcohólicas (18 años en adelante). El porcentaje efectivo de consumidores representa la cantidad de individuos que mantiene dentro de su consumo básico a las bebidas alcohólicas. La población es un estimado para el año 2010 por parte del Bureau Federal de Censos.

El tamaño del mercado a analizarse está dado por 156.366 personas.

3.5.1 Metodología de la investigación

3.5.1.1 Técnica de recolección de datos

La técnica a utilizarse para la recolección de datos es la encuesta o llamada también cuestionario.

¹⁸ Datos del US Census Bureau, Censo del 2006 y sus proyecciones.

a. Encuesta: La encuesta es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios que alcancen los objetivos del estudio; es un plan formal para recabar información de cada unidad de análisis objeto de estudio y que constituye el centro del problema de investigación.

La encuesta permite estandarizar y uniformar el recabado de la información. Un diseño inadecuado o mal elaborado nos conduce a recoger datos incompletos, imprecisos y como debe suponerse, a generar información poco confiable.

3.5.1.2 Aspectos básicos para la elaboración de un cuestionario para una encuesta.

Para elaborar un buen cuestionario, es necesario tener claros los objetivos y las hipótesis o preguntas del estudio que impulsan a esbozar el cuestionario.

Para preparar el cuestionario debe de tenerse en cuenta lo siguiente:

- El origen de la información que se busca.
- Los sujetos o muestra que brindarán la información.
- El medio o medios para la aplicación de los instrumentos.

3.5.2 Población y muestra

Para aplicar la encuesta se necesita determinar la muestra de la población donde se ha decidido realizar el estudio, es decir, la cantidad de encuestas que se van a realizar.

En la presente investigación, se seleccionará una muestra aleatoria como el resultado de un mecanismo no sesgado y como el mercado no tiene incidencia probabilística, ni se va a calcular sobre la base de una distribución normal estándar (z), sino sobre la base de un sondeo aleatorio simple, el número de encuestas a realizarse se deducirán de la siguiente fórmula general:

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

E = Error (intervalo de confianza sobre la muestra 0.05 o el 5%)¹⁹

Los datos para la presente investigación son los siguientes:

Datos para la encuesta:

Población = 156.366

Error aceptable = 5%

N = 156.366 individuos

E = 0.05 = 5%

Sustituyendo los datos en la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{156.366}{0.05^2(156.366-1)+1} = 398$$

Se concluye que la muestra es de 398 encuestas; provenientes de los tres distritos analizados en forma potencial, de acuerdo con el tamaño de su población, quedando así:

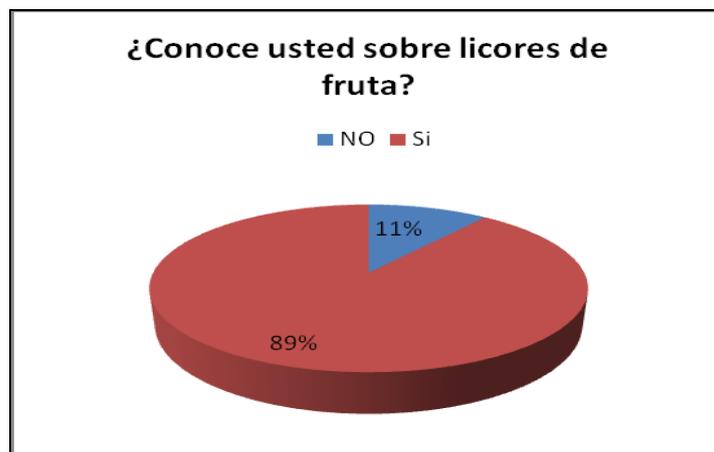
- Bronx = 121 encuestados
- Brooklyn = 157 encuestados
- Queens = 120 encuestados

3.5.3 Resultados de la encuesta

De acuerdo con la encuesta realizada a la muestra de 398 individuos en los distritos del Bronx, Brooklyn y Queens en la ciudad de Nueva York, se ha concluido lo siguiente:

¹⁹ Ídem 2.

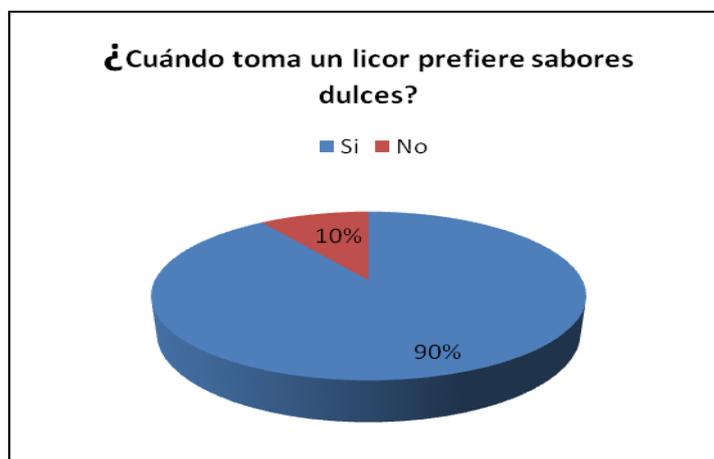
Pregunta 1



Fuente: Encuesta urbana realizada en NY
Elaborado por: Las autoras

La mayor concentración de personas si conoce los licores de frutas con un 89%, mientras que el 11% de la muestra no tiene conocimiento de este producto.

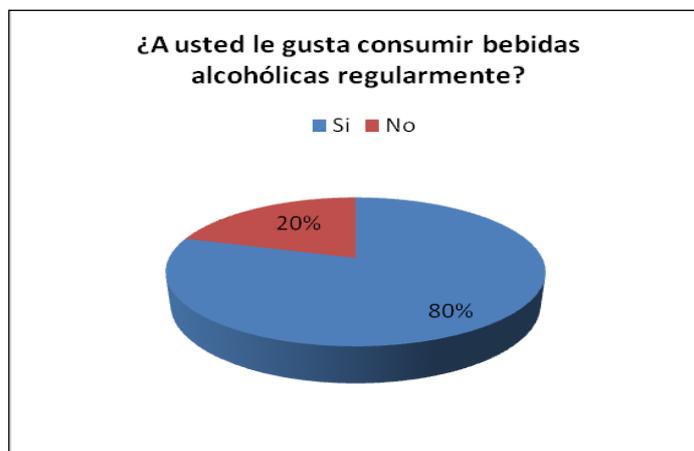
Pregunta 2



Fuente: Encuesta urbana realizada en NY
Elaborado por: Las autoras

Un porcentaje del 90% se refiere a que sí le gustan los sabores dulces en los licores.

Pregunta 3



Fuente: Encuesta urbana realizada en NY
Elaborado por: Las autoras

Un 80% si le gusta consumir bebidas alcohólicas regularmente, mientras que un 20% no lo hace. Los 284 encuestados que respondieron SI en está pregunta continúan la encuesta, mientras que los 114, terminan aquí la encuesta.

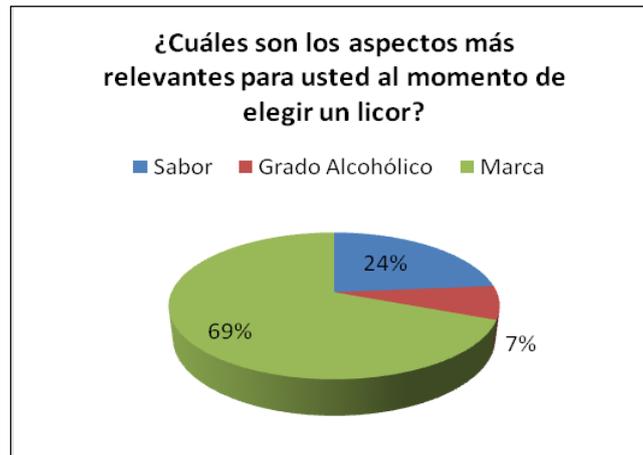
Pregunta 4



Fuente: Encuesta urbana realizada en NY
Elaborado por: Las autoras

Esta pregunta muestra un margen muy estrecho entre que la botella presente un plus (elaboración artesanal) o que le es irrelevante, donde se ha obtenido un 42% a favor y un rechazo del 58%.

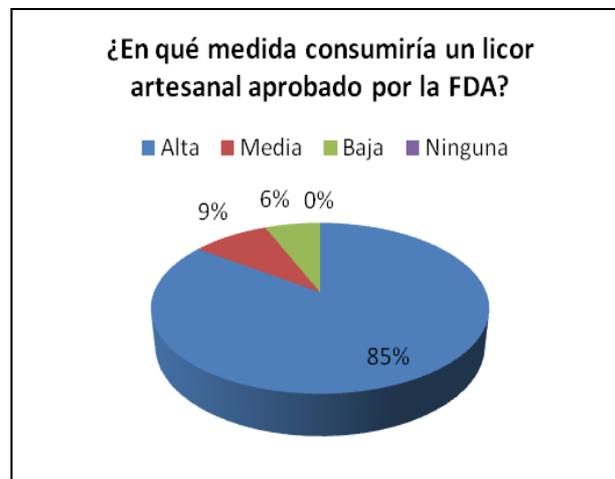
Pregunta 5



Fuente: Encuesta urbana realizada en NY
Elaborado por: Las autoras

El aspecto principal es la marca, ya que esto representa la calidad del producto, pero un 24% mantiene como característica el sabor.

Pregunta 6



Fuente: Encuesta urbana realizada en NY
Elaborado por: Las autoras

El 85% de los encuestados si consumiría un licor artesanal que tenga aprobación de la FDA.

3.5.4 Conclusiones del estudio de mercado (encuestas)

- Un 89% de los encuestados conocen sobre licores de fruta.

- Existe una buena predisposición para el consumo de un licor de fruta.
- Un 90% prefieren sabores dulces.
- Un porcentaje del 80 % consume regularmente bebidas alcohólicas.
- Hay un porcentaje de aceptación del 42% para la utilización de una botella artesanalmente elaborada.
- Una buena marca es fundamental para la comercialización, aunque el sabor influye en un 24%.

3.5.5 Recomendaciones

- Luego de analizar las conclusiones de la presente investigación de mercado del producto cremas de licor, se recomienda a la empresa PRODUARTE, enfocar la promoción de su producto al segmento de mercado constituido por gente joven de edades que oscilen entre 20 y 40 años, de nivel económico medio-alto, alto.
- Enfatizar la promoción del sabor de las cremas porque está variable es primordial en la selección del producto. Adicionalmente continuar su proyecto de diversificación de sabores de frutas tropicales.
- Estudiar un canal de distribución apropiado para el producto posicionándolo en las principales cadenas de supermercados y licorerías, realizar la distribución a bares y discotecas.

4. CAPÍTULO IV LA EMPRESA

4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Produarte S.C.

4.1.1 Logo



4.1.2 Eslogan

“Arte y Sabor”

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1 Misión

Ofrecer a los clientes, razón de ser de la empresa, productos de calidad, variedad y de sabores agradables y únicos, creando una cultura que guste del consumo de productos artesanales. Buscando al mismo tiempo mejorar la calidad de vida y el bienestar de los accionistas, nuestros empleados y de la sociedad en general.

4.2.2 Visión

Posicionar a Amishkado como una marca sólida reconocida a nivel internacional por sus productos de calidad e innovadores en el lapso de un año.

4.2.3 Filosofía

Trabajar con dedicación, con gente comprometida, motivada y responsable, que optimiza los recursos, en busca de un producto original para nuestros clientes.

4.2.4 Valores

- **Respeto:** El cliente, con sus gustos y preferencias es la razón de ser de la empresa.
- **Integridad:** Establecer un clima de armonía y tranquilidad donde todos los individuos que integran la compañía puedan desarrollar sus actividades eficazmente.
- **Respeto:** Considerar a todos los individuos de la organización como iguales, ya que todos son personas capaces y merecen respeto.
- **Puntualidad:** Es importante cumplir con los horarios y fechas establecidas, ya que así se demuestra la importancia que se tiene por los clientes y los compañeros de trabajo.
- **Honestidad:** Ser transparentes en las actividades que se realizan, será la bandera de los directivos, así como de cada uno de los trabajadores de la empresa.

4.3 OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad técnica, comercial y financiera, de exportar cremas de licor de frutas al mercado Norteamericano y la Unión Europea.

4.4 PRODUCTOS ACTUALES Y PROYECTADOS

4.4.1 Productos actuales

El producto a comercializar son cremas de licor con sabor a: banano, café, cacao y piña, elaborados a base de esencias naturales de cada fruta, con 24° de alcohol, agua purificada, glucosa y azúcar morena, envasada en botellas elaboradas a mano con un tamaño de 750 cc.

4.4.2 Productos proyectados

Se están realizando los estudios necesarios para la elaboración de tres nuevos sabores, además del estudio en la elaboración del envase para cada uno de los nuevos sabores.

Un nuevo sabor que se está introduciendo en el mercado nacional es el vodka de mango, se realizará un estudio de mercado para conocer la aceptación de este nuevo sabor y además analizar si a futuro sería conveniente diversificar el negocio y comercializar vodka con los sabores de las cremas que actualmente existen u otros sabores adicionales.

4.5 ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y CRECIMIENTO

- **Estrategias de entrada**

Produarte se posicionará en la mente del consumidor usando la estrategia de “Más por Más”, ofreciendo un producto artesanal y llamativo (con relación a lo ofrecido por la competencia), a un precio un poco mayor, pero brindando valores agregados. El envase de las cremas de licor, permitirá al consumidor identificar su sabor de preferencia, ya que representa la fruta con que está elaborado el licor, además, luego de consumir el producto, se puede usar el envase como adorno.

- **Estrategias de crecimiento**

- **Integración hacia delante (Estrategia de integración):** Cuando los distribuidores se vuelvan costosos, poco confiables y no esten en capacidad de atender las nuevas necesidades de la empresa, ésta deberá colocar sus propios puntos de venta en el mercado internacional.
- **Desarrollo del mercado (Intensiva):** Cuando el producto se encuentre posicionado en la mente del consumidor, se direccionará el producto a nuevos mercados, realizando alianzas estratégicas con

hoteles, delicatessen, aeropuertos, entre otros, con la finalidad de introducir las cremas de licor.

- **Desarrollo del producto (Intensiva):** Cuando el producto presente haya alcanzado su etapa de madurez y el crecimiento de la industria así lo demande, se sacarán al mercado productos que conserven la esencia del original pero con diferencias de sabor, forma y tamaño.

4.6 CADENA DE VALOR

LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO
Proveedores de: Agua pura Alcohol de 96° Azúcar Glucosa (dulce) Glucosa (espesante) Sabor o esencias (café, cacao, banano y piña).	Ingresar en Excel el # de botellas a producir y así proporcionar la cantidad exacta de materia prima. Almacenar el alcohol de 96°, con un 10% de agua en los tanques de acero inoxidable. Mezclar: El agua por 10 minutos. La glucosa espesante - 30 minutos. La glucosa dulce - 20 minutos. El azúcar - 20 minutos. Se añade el alcohol, las esencias y la glicerina - 20 a 30 minutos. Filtro para impedir el paso de impurezas. Embotellado.	EXPORTACIÓN: El transporte del producto terminado desde la fábrica hasta las bodegas de los brókers. El transporte de las cremas de licor será por medio de furgones.	Dar a conocer nuevas cremas de licor a los brókers. Los brókers serán los encargados de promocionar el producto en la ciudad de destino.	Mantener comunicación permanente con los brókers para los pedidos, consultas, reclamos y sugerencias. Contar con sitio web para consultas, reclamos y sugerencias del consumidor final.



ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS: recolectar y analizar datos internos, proyecciones y rendimientos, realizar los estados financieros y manejo de los recursos económicos.

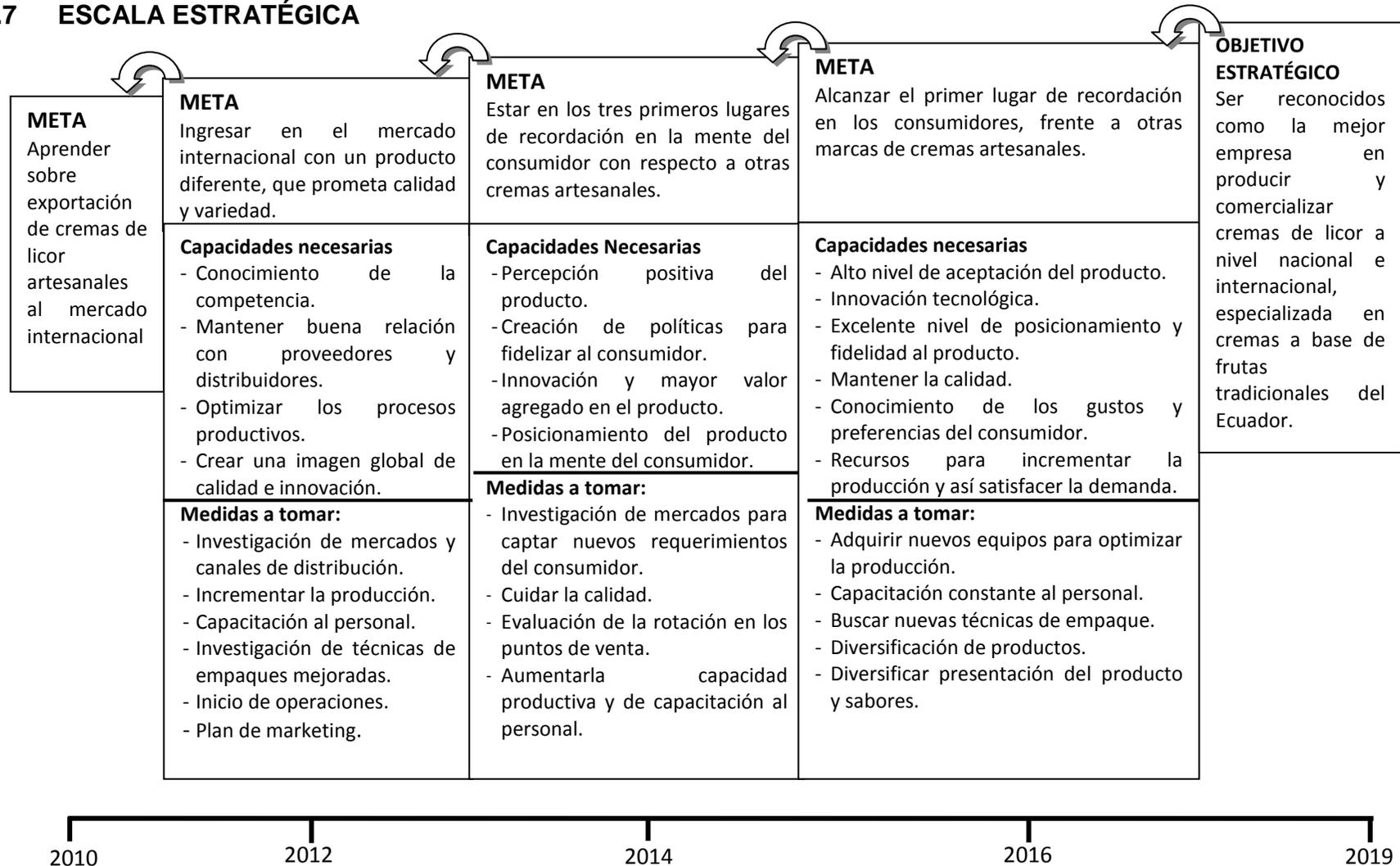
RECURSOS HUMANOS: capacitación, motivación, comunicación oportuna interna y externa mente, definición del perfil necesario.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: Considerar las necesidades del mercado, evaluar las acciones estratégicas de la competencia, contar con tecnología de punta, producir nuevos productos al mercado.

Fuente: Thompson v Strickland. Administración Estratégica, pag.124

Elaborado por: Las autoras

4.7 ESCALA ESTRATÉGICA



Fuente: Constantinos C. Markides. En la estrategia está el éxito, pag.142

Elaborado por: Las autoras

4.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.8.1 Organigrama Funcional

Gráfico 4.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaborado por: Las autoras

4.8.2 Unidades

a. Gerencia administrativa y financiera

- Representante legal de la Empresa.
- Dirige y controla el desempeño de las áreas de la Empresa.
- Evaluación y cumplimiento de presupuestos.

b. Contabilidad

- Elaboración de balances y estados financieros de la Empresa.
- Elaboración de presupuestos.
- Pago a proveedores.
- Liquidación de impuestos.

c. Recursos humanos

- Selección del personal.
- Elaboración de documentos internos (manuales, instructivos).
- Tramites con el IESS.

d. Gerencia Comercial

- Elaboración del presupuesto de ventas y del plan de marketing.
- Manejo de clientes y distribuidores.
- Supervisar a los vendedores.

e. Departamento de exportaciones

- Controlar el empaqueo y etiquetado para la exportación.
- Capacitar a los operarios.
- Manejo de Brókers.

f. Fuerza de Ventas (Vendedores)

- Entregar el producto a los distribuidores.
- Ampliar el mercado.
- Promocionar el producto.

g. Gerencia de operaciones

- Llevar a cabo el proceso productivo.
- Solicitar y aprobar la materia prima.
- Controlar la calidad.
- Capacitar a los operarios.

h. Supervisor de operaciones

- Supervisar a los operarios.
- Reporta el funcionamiento de la maquinaria.
- Empaque.

i. Operarios

- Elaboración de cremas de licor.
- Limpiar el área de operaciones.
- Envasado y terminado del producto.

4.9 PLAN OPERATIVO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS GENERALES	ACTIVIDADES
<p>1 Producir productos terminados que cumplan con las exigencias del mercado extranjero</p>	<p>1.1 Obtener un producto terminado que cumplan los requisitos internacionales</p> <p>1.2 Tener proveedores fidelizados.</p>	<p>1.1.1 Contratar personal capacitado en la preparación de licores.</p> <p>1.1.2 Ejecución de talleres de capacitación para todo el personal</p> <p>1.2.1 Monitoreo y seguimiento a los proveedores.</p>
<p>2 Fortalecer los procesos de producción para poder cumplir con la demanda internacional</p>	<p>2.1 Cumplir los tiempos y volúmenes establecidos de producción</p> <p>2.2 Obtener la materia prima en cantidades y calidad de acuerdo con los requerimientos de producción.</p>	<p>2.1.1 Tener procesos establecidos</p> <p>2.1.2 Seguimiento constante al trabajo del personal operario</p> <p>2.2.1 Realizar control de inventarios diarios tanto al inicio como al final de cada jornada</p>
<p>3 Lograr la participación comprometida y concertada de los brókers, distribuidores y minoristas</p>	<p>3.1 Vender el producto según lo acordado con el exportador</p> <p>3.2 Fortalecer el cumplimiento de la legislación referente ha envasado, marcaje, etiquetado, marcas comerciales.</p>	<p>3.1.1 Tener tablas descuentos establecidas para incentivar al importador a la venta del producto.</p> <p>3.2.1 Ejecución de contratos en el cual los brókers, distribuidores o minoristas se comprometan en el cumplimiento de los requisitos internacionales.</p>

Elaborado por: Las autoras

4.10 REQUISITOS LEGALES Y FACTOR AMBIENTAL

- **Requisitos legales**

Produarte S.C. es una empresa ecuatoriana, la misma que se dedica a la elaboración y comercialización a nivel nacional de cremas de licor con sabor a: banano, café, cacao y piña, posee un nuevo producto, un vodka de mango. Los requisitos legales que requiere la empresa para la exportación de su producto están detallados en el quinto capítulo del presente trabajo.

- **Factor ambiental**

El proyecto no presenta ningún impacto ambiental, por lo tanto, no va a tener ningún tipo de implicaciones, ni causará daños al medioambiente.

5. CAPÍTULO V

PLAN DE EXPORTACIONES

El mercado internacional ofrece oportunidades de negocio para los productos ecuatorianos, pero estos cada vez deben sortear numerosos obstáculos en relación con la calidad del producto ingresado, llámense controles de calidad, de color, de plaguicidas, de peso, de niveles de azúcar y otros. Mercados como el Norteamericano son cada vez más rigurosas en cuanto a las características que deben cumplir los licores que se desean ingresar.

5.1 COMERCIALIZACIÓN Y PROCESO DE EXPORTACIÓN

5.1.1 Requisitos para ser exportador

Registro de firmas en el Banco Central del Ecuador BCE (trámite por una sola ocasión), solicitando previamente en el departamento de comercio exterior de un Banco corresponsal del BCE la tarjeta de identificación, llenar los datos y entregarlos adjuntando la documentación requerida para el proyecto que se está desarrollando. Para una persona jurídica los requisitos son:

- Copia del Registro Único de Contribuyente RUC, cuya actividad comercial debe constar como exportador.
- Copia de la constitución de la compañía.
- Comunicación suscrita por el representante legal constando:
 - Dirección domiciliaria.
 - Número telefónico.
 - Nombres y apellidos de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación y números de cédula de identidad.
- Copia del nombramiento de representante legal.
- Copia de cédula de identidad del representante legal.

5.1.2 Requisitos para exportar desde el Ecuador

1. Registro como exportador (tarjeta de identificación)
2. Documentos habilitantes para exportar:
 - Factura comercial
 - Documento de embarque emitido por el transportista;
 - Cupón de aportación a la CORPEI.
3. Utilización de referencias arancelarias. Adquisición del Formulario “Certificados de Origen” en el Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC), para aplicar a la Ley de Preferencias Comerciales Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDEA), para Estados Unidos;
4. Depósito de divisas en el Sistema Financiero Nacional. Las divisas obtenidas por la exportación deberán depositarse en cualquier Banco o Financiera Nacional.

5.1.3 Condiciones previas para exportación

a. Producto

- Verificación del producto Cremas de Licor, sobre lista de exportables y/o requerimientos especiales.
- Detalles comerciales y técnicos:
 - Cantidad
 - Calidad
 - Precio
 - Diseño
 - Envase y embalaje
 - Disponibilidad
 - Tiempo de entrega
- Transporte
- Seguro.

b. País importador

- **Barreras arancelarias:** Impuestos en las aduanas de entrada y salida de las mercaderías, restricciones. La aduana determina el tratamiento o régimen arancelario que se le aplicará a una mercancía. El tipo de arancel que la aduana impone puede ser uno de los siguientes:
 - **Ad valórem:** Los derechos más comunes y equivalen a un porcentaje del valor de la mercancía, por ejemplo, el 5%.
 - **Específicos:** Estos se aplican por unidad de peso o de otra cantidad, por ejemplo, 5.9 centavos de dólar por docena.
 - **Compuestos:** Representan la combinación de los derechos ad valórem y de los específicos, por ejemplo, 0.7 centavos por kilogramo más el 10% ad valórem.

- **Barreras no arancelarias:**
 - ✓ **Cuantitativas**
 1. Permisos de exportación o importación
 2. Cuotas
 3. Precios oficiales
 4. Impuestos antidumping
 5. Impuestos compensatorios
 - ✓ **Cualitativas**
 1. Regulaciones sanitarias
 2. Regulaciones fitosanitarias
 3. Requisitos de empaque
 4. Requisitos de etiquetado
 5. Regulaciones de toxicidad
 6. Normas de calidad, normas de origen
 7. Marca de país de origen
 8. Regulaciones ecológicas
 9. Normas técnicas y otras (ISO 9000, ISO 14000)
 10. Factores políticos

- **Regímenes aduaneros:** Para la exportación hacia Estados Unidos se ha previsto los siguientes regímenes aduaneros a utilizarse:
 - **Exportación a consumo:** Donde las mercaderías nacionales o nacionalizadas salen del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior.
 - **Exportación en consignación:** Se tramita en un banco corresponsal y Aduana.
 - **Ferías internacionales:** Exportación y reimportación se ajustan a las normas de exportación temporal. Se tramita en la Dirección de Desarrollo y Promoción de Exportaciones (MICIP), Cámara Binacional y Administración de Aduana.

- **Otros impuestos**

En adición al arancel en los Estados Unidos, el ingreso de mercancías por barco pagará un 0.125% sobre el valor FOB de la mercancía, como tarifa de mantenimiento de puertos.

En los Estados Unidos no se paga impuesto al valor agregado, sino sólo un impuesto por ventas (*sales tax*) que es pagado por los consumidores al momento de adquirir un bien.

Si el valor de la mercancía es igual o menor a US \$2,000, la entrada será informal. Las entradas informales no requieren una fianza y la mercancía se liquida inmediatamente luego del pago de los impuestos de importación. En este caso, el inspector de aduana es el responsable de asignar el código HTS a la mercancía y de completar los formularios de aduana.

5.2 REQUISITOS Y TRÁMITES GENERALES

La empresa productora de cremas de licor deberá preparar la siguiente documentación:

a. Factura comercial y lista de bultos

- Se deberá elaborar una factura comercial que comprenda un original y 5 copias.
- La lista de bultos no tiene carácter obligatorio, pero constituye una ayuda para el inventario de los productos en las diferentes instancias de la exportación. Es una lista detallada de lo que contiene cada caja, numerándolas.
- Luego de elaborada la factura comercial con las 5 copias, se presenta en el Banco Corresponsal para la obtención del visto bueno.

b. Trámites aduaneros

- Declaración aduanera
- Se hace un documento escrito adjuntando:
 - o Original o copia negociable del conocimiento de embarque, guía aérea, carta o porte
 - o Factura comercial
 - o Autorizaciones previas
 - o Certificado de inspección
 - o Otros requisitos exigibles

c. Ingreso de divisas

Los exportadores están obligados a ingresar al país las divisas provenientes de sus exportaciones, por el valor FOB mediante depósito en cuentas corrientes, de ahorros o de inversión a su nombre, en los bancos y sociedades financieras autorizadas por la Superintendencia de Bancos a operar en el país, sean o no corresponsales del Banco Central.

d. Justificación de divisas²⁰

Justificación del cumplimiento de la obligación de ingreso de divisas

- En el caso de las divisas depositadas antes del embarque de las mercancías, el exportador entregará los comprobantes depósito a los bancos o sociedades financieras, previo a dicho embarque.
- En el caso de las divisas depositadas después del embarque de las mercancías, el exportador deberá entregar a los bancos o

²⁰ Regulaciones del Banco Central

sociedades financieras, dentro del plazo que tiene para ingresar las divisas, los comprobantes depósito y una carta instructiva que contendrá el número de los comprobantes a los cuales deberán aplicarse dichas ventas, así como los valores correspondientes a cada exportación.

- En las exportaciones a consignación y en todos los casos deducción y de excepción, el exportador deberá presentar a los bancos los documentos justificativos que señale el Reglamento de Comercio Exterior expedido por el Gerente General del Banco Central, dentro de los plazos que éste establezca.

e. Declaración - cupón cuota redimible CORPEI

En el momento del ingreso de divisas, el exportador deberá efectuar también el pago de la cuota redimible de la CORPEI de acuerdo con lo que señala la Ley de Comercio Exterior e Inversiones, LEXI, determina en el literal e del artículo 22²¹.

5.2.1 Trámites complementarios: certificados no exigibles para el trámite.

Pueden ser solicitados por el importador

- Certificado de calidad
- Certificado de origen
- Registro sanitario
- Certificado de libre venta en el país (aplicable a medicinas, licores, productos de higiene o cosméticos, plaguicidas, material médico quirúrgico trámite en el Ministerio de Salud Pública)
- Factura o visa consular

²¹ Ley de Comercio Exterior e Inversiones, LEXI, determina en el literal e) del artículo 22

5.3 NORMAS INTERNACIONALES

5.3.1 Regulaciones de la FDA (administración de drogas y licores de los Estados Unidos) sobre las responsabilidades relativas a los licores.

La FDA establece regulaciones para todos los productos alimenticios y sus derivados, con excepción de los productos procesados a partir del huevo, de las carnes y las aves, incluyendo productos combinados (por ej. guisos, pizza), que contengan dos o más por ciento de carne de ave o productos derivados o tres o más por ciento de carnes rojas o productos derivados, los cuales regula el Servicio de Seguridad e Inspección Alimenticia del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (United States Department of Agriculture's Food Safety and Inspection Service, FSIS)²².

La FDA tiene bajo su responsabilidad el control de todas las bebidas sin alcohol y de los vinos que contengan menos del 7% de alcohol. Todas las bebidas alcohólicas, excepto las bebidas de vino (por ej., los jugos de fruta fermentados) que contengan menos del 7 % de alcohol están reguladas por la Oficina de Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Armas de Fuego del Departamento de Tesorería (Bureau of Alcohol, Tobacco and Firearms of the Department of Treasury).

Dentro de los Estados Unidos, el cumplimiento de la ley establecida por el FD&C Act se asegura por medio de inspecciones regulares a las instalaciones y de inspecciones de los productos, análisis de muestras, actividades educativas y procedimientos legales. La FDA dispone de un número de procedimientos y medidas para hacer cumplir la ley del FD&C Act y de esa manera proteger la salud pública, la seguridad y el bienestar general.

El distribuidor de los productos, en caso que se hallaran alterados o mal marcados podrá destruir voluntariamente o extraer el producto del mercado, o

²² FDA, web: www.fda.gov/oc/spanish.html

bien alguaciles de los EE. UU. podrán incautar estos productos bajo órdenes obtenidas por la FDA de los Tribunales de Distrito. Las personas o firmas responsables de la violación podrán ser llevadas a juicio en juzgados federales y si se encontraran culpables quedar sujetos a una multa o a encarcelamiento.

El fabricante o despachante puede iniciar el retiro voluntario de un producto del mercado o hacerlo a pedido de la FDA. En la ley del FD&C Act existen provisiones especiales sobre el retiro de licores infantiles del mercado. Si bien la cooperación del productor o despachante con la FDA en una situación de retiro puede evitar la necesidad de procedimientos judiciales, no exime a la persona o firma de la responsabilidad por las violaciones.

El dueño de los licores tiene la responsabilidad, cuando se trata de comercio interestatal, de asegurarse que el artículo cumple con las provisiones del FD&C Act, la Ley de Envasado y Etiquetado Correctos (Fair Packaging and Labeling Act, FPLA), y las regulaciones que éstos implementan. En general, estas leyes exigen que el producto alimenticio sea seguro y limpio y que la etiqueta que porta sea honesta e informativa.

La alternativa al establecimiento de niveles de acción respecto a defectos en los licores, sería que se insistiera en la mayor utilización de sustancias químicas para el control de insectos, roedores y otros agentes de contaminación naturales.

Las regulaciones del FDA respecto a los LACF exigen que cada envase herméticamente cerrado que contenga un licor procesado bajo en ácido, lleve una marca con un código de identificación que esté permanentemente a la vista. La identificación requerida deberá señalar, en código, el establecimiento donde se envasó el producto y el período del día en que el producto fue envasado (21CFR §113,60(c)). No existe una regulación que determine que un producto deba ser enviado, en los Estados Unidos, dentro de un período de tiempo estipulado a partir del momento de su fabricación. Si un LACF o un AF

se procesan de manera apropiada, no necesitará condiciones especiales de envío o almacenamiento.

Esta reglamentación exige que personas expertas en el procesamiento térmico de licores bajos en ácido en envases herméticamente cerrados, establezcan una programación para el procesamiento de LACF o de lo contrario, que se posean las instalaciones adecuadas para tomar dichas determinaciones.

Un licor que pertenece al grupo de productos para el cual se han promulgado estándares de licores, deberá cumplir con el estándar de calidad y contenido o, de lo contrario, se determinará que está en incumplimiento de la ley y en consecuencia quedará sujeto al proceder reglamentario.

La FDA transformó en obligatorios los procedimientos del Punto Crítico de Control en el Análisis de Peligros (Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)). El HACCP es un sistema por el cual los procesadores de licores evalúan el tipo de peligros que podrían afectar sus productos, instituyen los controles necesarios para evitar que estos peligros se materialicen, supervisan el desempeño de los controles y mantienen un registro de esta supervisión, como una práctica de rutina.

Las regulaciones sobre el etiquetado de licores que se encuentran en 21 CFR 101 y 105 contienen los requisitos que, de cumplirse adecuadamente, resultan en un etiquetado de licores honesto e informativo. El etiquetado obligatorio de los licores incluye la declaración de: denominación del producto (nombre común o usual del producto - 21 CFR §101,3); la declaración del contenido neto (21 CFR §101,105); lista de ingredientes; panel de información nutricional; el nombre y lugar de operación del fabricante, empaquetador o distribuidor (21 CFR §101,5) y si fuera elaborado con dos o más ingredientes, se deberá detallar cada ingrediente en orden descendiente o según la predominancia, por su nombre común o usual (21 CFR §101,4 y §101,6).

Si la etiqueta de un producto alimenticio no cumple con la enumeración de elementos requerida por el FD&C Act, por la FPLA y las regulaciones que estas leyes promulgan, o si la etiqueta adjudica al producto características no justificadas, el producto se categoriza como mal etiquetado. El FD&C Act proporciona para estos casos, medidas de acción tanto civiles como criminales.

El FD&C Act requiere la aprobación previa al lanzamiento en el mercado de aditivos alimenticios (sustancias cuyo uso intencionado resulta, o se prevé en forma razonable que puede resultar, directa o indirectamente, en que el aditivo se convierta en un componente del licor o que afecte las características de un licor).

El proceso de aprobación involucra un examen muy cuidadoso de la seguridad del aditivo según su propósito. Luego de la aprobación del aditivo alimenticio, se publica una regulación sobre su debida utilización en el Código de Regulaciones Federales (Code of Federal Regulations, CFR). Tal como se define en el CFR, el término seguro significa que existe una certeza razonable, conforme al juicio de científicos competentes, de que la sustancia no es peligrosa en las condiciones de uso propuestas.

Las regulaciones de la FDA sobre los suplementos dietéticos se encuentra bajo la autoridad del Dietary Supplements Health and Education Act de 1994. Esta reglamentación garantiza que los licores sean etiquetados de forma segura y apropiada y que cualquier enfermedad o reclamo asociado con la salud esté apoyado científicamente. Las provisiones legales que gobiernan sobre la seguridad de los suplementos dietéticos dependen de que el producto constituya legalmente un licor o una medicina. En cualquiera de las dos instancias el fabricante está obligado a elaborar un producto seguro.

El propósito de la etiqueta en los suplementos dietéticos es establecer el contenido del producto, las cantidades del contenido, la forma en la que deberá ser utilizado y las precauciones necesarias para garantizar su uso correcto y toda otra información asumiendo que sea verdadera y no engañosa. Si el

suplemento dietético es un licor, la NLEA conducirá un examen de las posibles enfermedades o reclamos asociados a la salud, de acuerdo con las provisiones establecidas al respecto.

5.3.2 Procedimientos de la FDA para exportación a los EE. UU.

1. El agente o importador tramita los documentos de ingreso con el Servicio de aduanas de los EE. UU. dentro de cinco días hábiles a la fecha de llegada del cargamento a un puerto de entrada.
2. La FDA es notificada del ingreso de licores regulados por medio de:
 - Copias duplicadas de los documentos aduaneros de ingreso (CF 3461, CF 3461 ALT, CF 7501 o alternativo),
 - Copias de la factura comercial y un depósito para cubrir los impuestos potenciales de importación.
 - Un depósito para cubrir los impuestos potenciales de importación, impuestos varios y multas.
3. La FDA revisa los documentos de ingreso del importador para determinar si se debe llevar a cabo un examen físico, un examen en el muelle o un examen de muestras.
4. (a) Se toma la decisión de no coleccionar una muestra. La FDA envía una “Nota de autorización” a la aduana de los EE. UU. y al importador. El cargamento es liberado en cuanto al FDA concierne.
4. (b) Se toma la decisión de coleccionar una muestra basada en:
 - La naturaleza del producto
 - Prioridades de la FDA
 - Historia previa del artículo comercial.

La FDA envía una nota de muestreo a la aduana de los EE. UU. y al importador. El cargamento debe ser mantenido intacto hasta nuevo aviso. Se tomará una muestra del cargamento. El importador puede

mover el cargamento del muelle a otro puerto o almacén (contactar al servicio de aduanas de los EE. UU. para obtener detalles.)²³

5. La FDA obtiene una muestra física. La muestra es enviada a un laboratorio de la FDA del distrito para análisis.
6. (a) La FDA encuentra que la muestra cumple con los requisitos. La FDA envía una nota de liberación del servicio de aduanas de los EE. UU. y al importador.
6. (b) El análisis de la FDA determina que la muestra “parece estar en violación de la ley federal de licores, medicamentos y cosméticos y otras leyes relacionadas”. La FDA envía una nota detención y de audiencia de los EE. UU. y al importado, el cual:
 - o Especifica la naturaleza de la violación.
 - o Proporcional importador 10 días hábiles para presentar testimonio sobre la admisibilidad del cargamento.

La audiencia es la única oportunidad para el importador de presentar una defensa de la importación y presentar evidencias sobre cómo el cargamento puede llenar los requisitos de entrada.

7. (a) La persona consignada, el importador o un representante designado, responde a la nota detención y audiencia. La respuesta permite la presentación de un testimonio, ya sea oral o escrito, sobre la admisibilidad del cargo.
7. (b) Si el importador no responde a la nota detención, ni tampoco solicita una extensión del periodo para la audiencia.
8. (a) La FDA conduce una audiencia concerniente a la admisibilidad del producto.
8. (b) La FDA envía al importador una nota de rechazo de admisión. Esta es la misma persona o compañía a quien se le envió la nota de muestra. A todos los que han recibido la nota de muestra, la nota de detención y audiencia, se les envía una copia de la nota de rechazo.

²³ <http://www.fda.gov>

9. (a) El importador presenta evidencia indicando que el producto cumple con los requisitos. Resultados analíticos certificados de las muestras, examinados por un laboratorio confiable y los cuales están dentro de las recomendaciones oficiales sobre niveles de contaminantes y defectos de licores para uso humano, pueden ser presentados.
9. (b) El importador presenta una solicitud de autorización para reacondicionar o llevar a cabo otras medidas (FDA Form FD 766). La solicitud pide permiso para convertir un licor adulterado o mal etiquetado en un producto que cumple con los requisitos, bien por cambiar la etiqueta, o al transformarlo para uso no comestible. Se debe proporcionar un método detallado describiendo el proceso mediante el cual el licor cumplirá con los requisitos de la FDA.
9. (c) La FDA recibe verificación de las aduanas de los Estados Unidos de la exportación o destrucción del cargamento. La exportación o destrucción de la mercancía registrada en la nota de rechazo de admisión es llevada a cabo bajo la dirección de aduanas de los Estados Unidos.
- 10.(a) La FDA reúne muestra de seguimiento para determinar si el producto se acata a los requisitos.
- 10.(b) La FDA evalúa los procedimientos de reacondicionamiento propuestos por el importador. Se requiere de una fianza para el pago de compensaciones por pérdidas.
- 11.(a) La FDA encuentra que la muestra está "en cumplimiento". Una nota de liberación con la declaración "originalmente detenido y ahora liberado" es enviada al servicio de aduanas y al importador.²⁴
- 11.(b) La FDA encuentra que la muestra no cumple con los requisitos. El importador puede enviar una solicitud de autorización para el reacondicionamiento o para llevar a cabo otras medidas (ver 9B), o bien, la FDA publicará una nota de rechazo de admisión (ver 8B).

²⁴ <http://www.fda.gov>

- 11.(c)** La FDA aprueba los procedimientos de reacondicionamiento del importador. La solicitud aprobada contiene la declaración "la mercancía debe permanecer intacta pendiente del comprobante de la nota de liberación de la FDA."
- 11.(d)** La FDA no aprueba los procedimientos de reacondicionamiento del solicitante si la experiencia previa muestra que el método propuesto no tendrá éxito. Una segunda y última petición no será considerada a menos que contenga cambios significativos a los procesos de reacondicionamiento para asegurar una probabilidad razonable de éxito. El solicitante es informado en la forma FD 766 de la FDA.
- 12.**El importador completa todos los procedimientos de reacondicionamiento e informa a la FDA que los productos están listos para inspección/reunión de muestras.
- 13.**La FDA conduce inspecciones de seguimiento/reunión de muestras para determinar el cumplimiento con los términos de la autorización de reacondicionamiento.
- 14.(a)** El análisis de la FDA encuentra que la muestra está en cumplimiento. Una nota de liberación es enviada al importador y al servicio de aduanas de los Estados Unidos. Los cargos por la supervisión de la FDA son estimados en la Forma FD 790 de la FDA. Se envían copias a las aduanas de los Estados Unidos la cual es responsable de obtener el pago total incluyendo cualquier gasto incurrido por su propio personal.
- 14.(b)** El análisis de la FDA encuentra que la muestra no está aún en cumplimiento. Los cargos por la supervisión de la FDA son estimados en la Forma FD 790 de la FDA. Se envían copias a las aduanas de los Estados Unidos la cual es responsable de obtener el pago total incluyendo cualquier gasto incurrido por su propio personal.

5.3.3 Procedimientos de la CBI para la exportación a Europa²⁵

El Programa de Enseñanza para la Exportación (ECP), está enfocado en brindar soporte y ayuda a los productores y exportadores de los países en vías desarrollo para que los mismos puedan realizar transacciones comerciales en el mercado europeo. Este programa se lo realiza por medio del Centro para la Promoción de Importaciones de los países en vías desarrollo (CBI).

Por medio de acercamientos entre el exportador y el representante del CBI, sedan los primeros acercamientos, para brindar el apoyo necesario y de está manera lograr que la empresa que ingrese al mercado europeo, alcance su objetivo, comercializar en el mercado de la Unión Europea.

Dependiendo de las necesidades y requisitos de las compañías, estás mantendrán una asesoría permanente la misma que estará a cargo de expertos de cada uno de los sectores del mercado. La participación de las empresas en la feria de muestra colectiva en Europa será parte del programa.

5.4 MEDIDAS DE SEGURIDAD

A raíz de los atentados terroristas del 11 de Septiembre del 2001, el gobierno de Estados Unidos viene ejecutando una serie de acciones que tienen como finalidad eliminar cualquier amenaza de nuevos ataques terroristas.

Es así como el gobierno estadounidense ha desarrollado iniciativas para mejorar e incrementar sus acciones de control en el ingreso de personas y mercancías, entre las que destacan la creación del *Bureau of Customs and Border Protection* a través del cual se ha iniciado la implementación de una serie de mecanismos para garantizar la seguridad en los embarques como el

²⁵ <http://www.cbi.eu/>

CTPAT (*Custom Trade Partnership Against Terrorism*), CSI (*Container Security Initiative*) y otros programas de seguridad.

5.4.1 Ley del bioterrorismo

Por otro lado, el 12 de Junio del 2002, se promulgó la Ley de Seguridad de la Salud Pública, preparación y respuesta ante el bioterrorismo. Esta ley se resume en cuatro normativas:

- 1. Notificación previa de partidas de licor importada:** La FDA deberá recibir notificación previa de todas y cada una de las partidas de licores que ingresen a los Estados Unidos. La ley exige a los importadores que proporcionen a la FDA una notificación anticipada con no menos de 8 horas y no más de 5 días antes del envío, hasta que las normativas entren en vigor.
- 2. Registro de instalaciones alimentarias:** Las instalaciones alimentarias nacionales y extranjeras que fabrican, procesan, envasan, distribuyen, reciben o almacenan licor para consumo humano en los Estados Unidos deberán registrarse en la FDA.
- 3. Establecimiento y mantenimiento de registros:** Las personas que fabrican, procesan, envasan, distribuyen, reciben, almacenan o importan licores estarán obligados a crear y mantener los registros que la FDA estime necesarios para identificar las fuentes previas de abastecimiento y los receptores posteriores de estos licores, es decir, de donde vienen y quienes lo reciben.
- 4. Detención administrativa:** Se autoriza a la FDA a retener administrativamente licores, si la agencia tiene pruebas o información creíble que dichos licores representan una amenaza de consecuencias negativas graves para la salud o muerte de personas o animales.

5.5 LEY DE PREFERENCIAS ANDINAS

5.5.1 ATPA

- **Objetivos:**

La finalidad de la ley de preferencias es promover el desarrollo de los países ofreciendo un mayor acceso al mercado estadounidense y estimular la inversión en sectores no tradicionales con el fin de diversificar la oferta exportable de los productos andinos.

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas es un programa de comercio unilateral, diseñado para promover el desarrollo económico a través de la iniciativa del sector privado en los cuatro países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú), afectados por el problema de la droga, ofreciendo alternativas al cultivo y procesamiento de la coca (es el componente comercial de la "guerra contra las drogas" del presidente Bush).

Mediante esta ley, el gobierno de los Estados Unidos liberó unilateralmente de impuestos a la importación de los productos provenientes de los países beneficiarios por un plazo de diez (10) años, del 4 de diciembre de 1991 hasta el 4 de diciembre del 2001. Este programa entró en vigencia el 4 de julio de 1992 en el Ecuador.

- **Importancia y dimensiones del ATPA:**

El 75% del universo arancelario pueden acceder al mercado Norteamericano con arancel cero mediante este mecanismo.

El principal comprador de los productos ecuatorianos es Estados Unidos (1997), siendo un mercado importante por su capacidad de compra y consumo, su ubicación geográfica, la infraestructura de transporte y de comunicaciones y los vínculos con los países de América Latina, generan una perspectiva favorable para el desarrollo de nuevas corrientes comerciales.

Para darse una idea de la magnitud de las preferencias concedidas por el ATPA, basta señalar que de los 8.000 productos que conforman el arancel armonizado de los Estados Unidos, unos 6.100 reciben una exoneración de franquicia aduanera bajo este régimen especial.

Para el ATPA tienen que cumplir con todas las leyes, regulaciones y normas establecidas, tales como aquellas destinadas a proteger al consumidor y a la industria estadounidense de prácticas de comercio desleales y de productos nocivos o insalubres.

- **Requisitos de Origen:**

Si se cumplen las siguientes condiciones, los productos se consideran adecuados para entrar exentos de aranceles:

- La mercadería debe importarse directamente desde un país beneficiario al territorio aduanero de los Estados Unidos (inclusive Colombia y Puerto Rico).
- La mercancía deberá ser sido producida en un país beneficiario.
- Por lo menos el 35% del valor gravable del artículo importado en los Estados Unidos debe consistir, en cuanto a su costo o valor, de materiales producidos en uno o más de los países beneficiarios de la ATPA (Ecuador, Colombia, Perú o Bolivia), o cualquiera de los países de la ICC (iniciativa para la cuenca del Caribe): Antigua y Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbados, Belice, Bermudas, Costa Rica, Dominica, República Dominicana, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Trinidad y Tobago, Británicas y/o el costo directo de operaciones de procesamiento.

El costo o el valor de los materiales producidos en el territorio de los Estados Unidos (excepto Puerto Rico) deberá ser considerado, pero únicamente hasta un máximo de un 15% del valor gravable del artículo importado.

Para los productos admisibles bajo la ATPA que sean enteramente (100%) el cultivo, el producto o la manufactura de países beneficiarios de la ATPA, no se exige ningún cálculo de los costos directos de procesamiento.

Antes de importar o de llevar a cabo un proyecto bajo la ATPA, las compañías interesadas deben obtener una declaración del servicio de aduanas de los Estados Unidos (US Customs Service) constatando que su producto califica para entrar exento de aranceles. Hay que documentar el costo total del valor agregado por el país ATPA en el "Formulario A" (ver el formulario 1 del anexo 1.34 está en español para conocimiento del exportador, sin embargo, este normalmente es en inglés y debe ser llenado de la misma manera).

El formulario A, debe ser preparado y firmado por el exportador y depositado junto con la documentación de entrada o antes de la liquidación (todos los documentos deben ser presentados en inglés). Los países beneficiarios, en este caso el Ecuador, es el responsable para imprimir y suministrar este formulario, en las oficinas comerciales acreditadas para ello, en Ecuador se lo puede obtener en el Ministerio de Comercio Exterior.²⁶

5.5.2 Síntesis del ATPDEA²⁷

En diciembre del 2001 venció el ATPA, su renovación en octubre de 2002 se la realizó ahora como ATPDEA. Con esta renovación los productos del ATPA mantienen el trato preferencial y además se incluyó nuevos productos que serán también beneficiados. Los países beneficiarios son: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

Condiciones para ser país beneficiario y sobre los cuales se evaluará anualmente el mantener o no el beneficio:

²⁶ Ministerio de Comercio Exterior

²⁷ Fuente: Ecuador Exporta, CORPEI, Embajada Americana.

- a.** Libre comercio, con:
 - El cumplimiento de obligaciones ante la Organización Mundial de Comercio (OMC),
 - La participación activa en las negociaciones para la conformación del Tratados de Libre Comercio (TLC) y
 - Garantizar la transparencia, la no discriminación y la libre competencia en las compras del sector público.
- b.** Niveles elevados de protección de los derechos de propiedad intelectual,
- c.** Responsabilidad social, a través de:
 - La protección de los derechos laborales según compromisos internacionales y
 - La eliminación de las peores formas de trabajo infantil
- d.** Responsabilidad política, con:
 - El cumplimiento de los criterios de certificación antidrogas,
 - Medidas que se hayan tomado para apoyar los esfuerzos de Estados Unidos en la lucha contra el terrorismo y
 - Convertirse en parte de la convención interamericana de lucha contra la corrupción.

La finalidad de la ley de preferencias es promover el desarrollo de los países ofreciendo un mayor acceso al mercado estadounidense, y estimular la inversión en sectores no tradicionales con el fin de diversificar la oferta exportable de los productos andinos.

Ciertos productos, tales como cerveza y licor, aunque tengan entrada libre de aranceles, podrían estar sujetos a impuestos federales sobre consumo. Además, los productos libres de aranceles provenientes de países beneficiarios de la ATPDEA tienen que cumplir con todas las leyes, regulaciones y normas establecidas (mismas que en el ATPA), además aquellas destinadas a proteger al consumidor y a la industria estadounidense de prácticas de comercio desleales y de productos nocivos o insalubres.

5.6 COSTOS DE EXPORTACIÓN

Tanto la documentación como los pagos exigidos para la exportación se van a calcular tomando en cuenta que el proyecto contempla seis envíos al año de cremas de licor y cada envío constará de 300 cajas de 10 botellas cada una.

5.6.1 Costos de trámites internos

1. Marcado

Este costo corresponde al que se incurre con el fin de identificar la carga, se debe tomar en cuenta la aplicación de las recomendaciones sobre marcado de la Organización Internacional de Normalización. El producto debe indicar ciertas características, tales como: variedad, calibre, peso, exportador, importador, etc. En la siguiente tabla se detallan los costos para realizar un marcado correcto de la carga a exportar.

Cuadro 5.3

DESCRIPCIÓN	VALOR C/ ENVÍO USD.	ENVÍOS ANUALES	VALOR ANUAL USD.
Marcado	95,00	6	570,00
TOTAL	95,00		570,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Las autoras

2. Documentos para la exportación

Para el proceso de exportación se necesitan los siguientes documentos:

Factura comercial: Este es otro documento requerido para una correcta exportación, deben constar algunos datos específicos, tales como:

- Datos del exportador: nombres, apellidos, dirección, teléfono, RUC.
- Datos del importador: nombres, apellidos, dirección, teléfono.
- Puerto de embarque y destino.
- Forma de pago
- Contactos tanto en el país exportador como en el país importador.
- Datos del producto: partida arancelaria, cantidad, descripción, valor unitario y valor total.

Lista de empaque: En este documento deben constar los siguientes datos:

- Datos del exportador: nombres, apellidos, dirección, teléfono, RUC.
- Datos del importador: nombres, apellidos, dirección, teléfono.
- Numeración de las cajas y contenido de cada caja.
- Peso de cada caja: peso neto y peso bruto.
- Partida arancelaria
- Cantidad del producto.

Certificado de origen: El certificado de origen es necesario en un proceso de exportación, ya que con este puede probar el origen de las cremas de licor.

Con este certificado se puede acoger a preferencias arancelarias existentes (exoneración total o parcial de aranceles), gracias a acuerdos comerciales establecidos. Este certificado es emitido por el Ministerio de Industrias y Competitividad. Es necesario un certificado para cada embarque.

Cuadro 5.4

DESCRIPCIÓN	VALOR C/ ENVÍO USD.	ENVÍOS ANUALES	VALOR ANUAL USD.
Factura comercial	0,25	6	1,50
Lista de empaque	0,15	6	0,90
Certificado de origen	10,00	6	60,00
TOTAL	10,40		62,40

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

3. Unitarización

Los costos de unitarización corresponden a los costos de paletización y el respectivo ensanchamiento de la carga en el local del exportador. El costo de ensanchamiento es detallado en la siguiente tabla.

Cuadro 5.5

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD.	VALOR C/ ENVÍO USD.	ENVÍOS ANUALES	VALOR ANUAL USD.
Cajas de 10 botellas	cajas	300	2,84	852	6	5112
TOTAL				852		5112

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

4. Transporte hacia el puerto de embarque internacional

Como indica la ley, las bebidas alcohólicas son consideradas dentro de la lista DGR (peligrosas) y no se las puede transportar por avión, por tal motivo el embarque internacional se lo realiza a través de la vía marítima.

Para este proyecto se ha escogido al puerto de Esmeraldas, debido a su cercanía, para realizar el embarque internacional.

Al mencionar el transporte hacia el puerto de embarque internacional, se refiere al traslado de las cajas de licor desde Quito hasta el puerto de Esmeraldas.

Cuadro 5.6

DESCRIPCIÓN	VALOR C/ ENVÍO USD.	ENVÍOS ANUALES	VALOR ANUAL USD.
Transporte interno	120,00	6	720,00
TOTAL	120,00		720,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Las autoras

5. Tasa de almacenaje

“La tasa de almacenaje se aplicará sobre las mercancías y unidades de transporte o carga que se encuentren en almacenes temporales autorizados o sean almacenadas en bodega o patios de la aduana para remate, procedimientos administrativos o judiciales”.²⁸

El valor considerado por servicio de almacenaje, es por 5 (cinco) días calendario. Estos días son suficientes para cumplir con los diferentes trámites aduaneros para la exportación. Para calcular el valor por este servicio, se toma en cuenta la cantidad de kilos del contenedor.

Cabe recalcar, que a la tasa de almacenaje se le debe sumar el valor del IVA (12%), pero es un valor que se recupera al momento de las declaraciones del IVA al Estado.

²⁸ Arancel de Importaciones del Ecuador, Actualización No. 9, a diciembre del 2.002, Pág. 11

En la siguiente tabla se detalla el costo de la tasa de almacenaje para la carga del proyecto.

Cuadro 5.7

DESCRIPCIÓN	VALOR C/ ENVÍO USD.	ENVÍOS ANUALES	VALOR ANUAL USD.
Servicio de almacenaje	49,00	6	294,00
TOTAL	49,00		294,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Las autoras

6. Trámites aduaneros

Declaración aduanera: El propietario, consignatario u consignante, en su caso, personalmente o a través de un agente de aduana, presentará en el formulario correspondiente, la declaración de las mercancías con destino al extranjero en la que se solicitará el régimen aduanero al que se someterán.

Este documento debe presentarse en la aduana de salida en un plazo desde 7 días previos hasta 15 días posteriores al ingreso de la carga a la zona primaria aduanera.

Aforo: El aforo es el acto administrativo de determinación tributaria, mediante el cual el Distrito Aduanero procede a la revisión documental o al reconocimiento físico de la mercancía, para establecer su naturaleza, cantidad, valor y clasificación arancelaria. Se debe efectuar un acto único de aforo para el embarque y salida de la mercadería al exterior, durante el cual el exportador presentará: una copia de la factura comercial y el documento de embarque emitido por el transportista.

Constancia de verificación: Este documento se debe presentar solo para las exportaciones cuyo valor FOB sea mayor a USD 4.000. En el caso del presente proyecto, el valor FOB de cada envío es superior al valor mencionado.

Documentos de transporte: Al realizar una exportación un requisito obligatorio es contar con un conocimiento de embarque marítimo o Bill of

Loading (B/L). Este documento representa una evidencia del contrato de transporte, el título de propiedad de la carga.

Corpei: Para el cálculo de CORPEI se debe tomar en cuenta el 1.5 por mil sobre el valor FOB de las exportaciones del sector privado, el valor mínimo a cancelar es de USD 5.00.

Cuadro 5.8

DESCRIPCIÓN	VALOR C/ ENVÍO USD.	ENVÍOS ANUALES	VALOR ANUAL USD.
Declaración aduanera	30,00	6	180,00
Inspección anti narcóticos	61,00	6	366,00
Documentos de transporte	50,00	6	300,00
Pago a la CORPEI	45,03	6	270,21
TOTAL	186,03		1.116,21

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Las autoras

7. Manipuleo en el puerto de embarque internacional

Este punto implica varios costos que son detallados en la siguiente tabla:

Cuadro 5.9

DESCRIPCIÓN	VALOR C/ ENVÍO USD.	ENVÍOS ANUALES	VALOR ANUAL USD.
Movilización hasta plataforma puerto	115,00	6	690,00
Estiba del contenedor	77,00	6	462,00
TOTAL	192,00		1152,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Las autoras

8. Servicios bancarios

Son aquellos egresos o desembolsos de dinero por la prestación de servicios de los bancos, en el proyecto, los costos sedan por la apertura y cobranza de cartas de crédito.

Cuadro 5.10

DESCRIPCIÓN	VALOR C/ ENVÍO USD.	ENVÍOS ANUALES	VALOR ANUAL USD.
Carta de crédito exportación	495,31	6	2.971,86
Cobranzas enviadas al exterior	80,00	6	480,00
TOTAL	575,31		3451,86

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Las autoras

Carta de exportación: Para el presente proyecto se utilizará como mecanismo de pago a la Carta de Crédito, ya que con esta se cuenta con muchos beneficios, entre ellos podemos mencionar: cancelación del pago en su totalidad, crédito por parte del banco, envío a tiempo de los documentos de exportación, etc.

Existen varios tipos de Carta de Crédito, pero la que se va a utilizar es la irrevocable y confirmada, ya que si se necesita hacer algún cambio, solo se lo podrá hacer con el consentimiento mutuo de las partes involucradas; es decir, el banco (importador y exportador), exportador e importador (ver anexo 4).

Cobranzas enviadas al exterior: Cuando el exportador envía la mercancía debe entregar los documentos de embarque y cuando el importador recibe los documentos inicia el proceso de pago de la Carta de Crédito (ver anexo 5).

9. Agentes

Para el presente proyecto es necesaria la contratación de un agente de aduana, ya que el valor FOB sobrepasa los USD 2.000. A continuación se detallan los costos del agente de aduana.

Cuadro 5.13

DESCRIPCIÓN	VALOR C/ ENVÍO USD.	ENVÍOS ANUALES	VALOR ANUAL USD.
Agente afianzado (100 USD. flat)	100,00	6	600,00
TOTAL	100,00		600,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Las autoras

5.6.2 Tránsito internacional

Esta es la segunda parte dentro de un proceso de exportación, donde se analiza el traslado del producto desde el puerto de embarque internacional en el país de origen (Ecuador), hacia el puerto de desembarque internacional en el país de destino (Estados Unidos). A continuación se detallan las operaciones y costos que se incurren durante el tránsito internacional.

a. Transporte marítimo desde el puerto de embarque hasta el lugar desembarque

La carga saldrá desde el puerto de embarque de Esmeraldas, siendo su destino final el Puerto de New Jersey y como se mencionó anteriormente, el tránsito internacional marítimo tendrá una duración de 18 días. Los costos son detallados a continuación:

Cuadro 5.14

DESCRIPCIÓN	VALOR C/ ENVÍO USD.	ENVÍOS ANUALES	VALOR ANUAL USD.
Transporte Internacional	3.700,00	6	22.200,00
TOTAL	3.700,00		22.200,00

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Las autoras

b. Cobertura de seguro internacional

La cobertura del seguro será contratada con la empresa de transporte PANAMERICANA, como se mencionó anteriormente, este rubro incluye tanto el seguro durante el transporte interno, como el transporte internacional. En el caso del seguro se aplican porcentajes para calcular el valor de la prima. Estas corresponden al 0,50% del valor FOB de cada envío.

Cuadro 5.15

DESCRIPCIÓN	VALOR C/ ENVÍO USD.	ENVÍOS ANUALES	VALOR ANUAL USD.
Póliza de seguro	900,69	6	5.404,13
TOTAL	900,69		5.404,13

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Las autoras

5.6.3 Costo total de exportación

El costo total de exportación por embarque es de USD 6.780 tomando en cuenta que se realizará seis embarques al año, el total anual es de USD 40.683.

5.7 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

En el plan de marketing se realiza un análisis de la situación del mercado, las estrategias de marketing mix, la ejecución y el control de las mismas, todo esto con el propósito de dar a conocer y posicionar nuestro producto “cremas de licor” en el mercado seleccionado y así poder cumplir con los objetivos planteados.

5.7.1 Matriz AODF

“La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fortalezas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias debilidades y amenazas.”²⁹

Las estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades) usan fuerzas internas para aprovechar oportunidades externas. Las estrategias DO (Debilidades – Oportunidades) buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) usan las fuerzas de la empresa para combatir o prevenir las amenazas externas. Las estrategias DA (Debilidades – Amenazas) son defensivas, buscan eliminar las debilidades internas para combatir las amenazas externas.

²⁹ Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Prentice Hall Hispanoamericana, quinta edición, Pág. 200

Cuadro 5.16 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

	FORTALEZAS Directorio experimentado en diversas áreas. Procesos de dirección y control eficaces. Programación y elaboración del presupuesto. Personal capacitado. Producto de calidad.	DEBILIDADES Recuperación de la cartera. Remuneración del personal. Posicionamiento. Participación de mercado. Promoción.
OPORTUNIDADES Estilos de vida. Hábitos de compra Crecimiento del Mercado Ley defensa del artesano	ESTRATEGIAS FO Implementar planes de capacitación a los nuevos empleados. (F2, F4, O1) Ofrecer productos originales para satisfacer las demandas del mercado. (F5, O2, O3)	ESTRATEGIAS DO Aumentar o disminuir la contratación del personal según la demanda de producto. (D1, D2, O4) Enfocarse en un segmento de mercado con tendencias a lo artesanal (D3, D4, O2, O3) Vender productos 100% hechos a mano (D5, O2, O3)
AMENAZAS Inestabilidad Política Preferencia por lo extranjero. Tasa de interés. Fortalecimiento de la competencia. Productos sustitutos (Nuevas tendencias)	ESTRATEGIAS FA Buscar mercados en el extranjero. (F1, F2, F5, A1) Competir con calidad. (F5, A4, A5) Fomentar el consumo de productos nacionales. (F5, A2)	ESTRATEGIAS DA Promover un producto novedoso, de calidad, nacional. (D3, D4, D5, A1, A2) Captar la totalidad de las compras de un pequeño segmento de mercado con promociones de lanzamiento del producto. (D4, A5)

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

5.7.2 Estrategia de marketing mix

- **Producto**

Produarte lleva en el mercado nacional 5 años, para la exportación de sus productos, fabricará inicialmente cremas de licor con sabor a: banano, café, cacao y piña, ya que son los productos más solicitados por los clientes en el exterior.

Las cremas son elaboradas a base de esencias naturales de cada fruta, con 24º de alcohol, agua purificada, glucosa y azúcar morena. Los insumos que se

utilizarán para la elaboración del producto son sanos y de alta calidad. Se garantiza la conservación del producto en un tiempo relativamente extenso.

Botella de cerámica pintada a mano con un tamaño de 750 cc, todas tienen la forma y el color representando a la fruta de la cual está compuesta el licor y con etiquetas que indican un detalle del producto que se produce.

Cada día los clientes encuentran en el mercado nuevos productos, alternativas o variedades, lo importante es posicionar el producto en la mente del consumidor, este posicionamiento se lo debe realizar con exclusividad y atractivo. Para este proyecto posicionaremos el producto enfocandonos en el estilo de vida de nuestro mercado meta.

Para la comercialización del producto, Produarte asignó la marca “Amashkado”, nombre con el cual se lo conoce en el mercado nacional.

- **Precio**

Como las exportaciones serán realizadas por los bróker, se considera un margen de ganancia atractivo para los mismos, ya que así pondrán más empeño en la venta.

En el Anexo 1 se va a presentar una relación de precios en el mercado Norteamericano, respecto a los impuestos y tasas que debe pagar la crema de licor en los diferentes estados. Esta información ha sido proporcionada por la Federation of Tax Administrators a Enero del 2009.

**Cuadro 5.17 PRECIO DE VENTA =
COSTO DE PRODUCCIÓN + UTILIDAD**

Costo unitario al 1er año	\$ 12
% de Utilidad sugerido	110,00%
PVP sugerido	\$ 25

Elaborado por: Las autoras

Un canal de distribución apropiado para el producto serán las principales cadenas de supermercados y licorerías, en el mercado ecuatoriano se realizará la distribución directa a bares y discotecas del mercado meta, para lo cual se pretende trabajar con los mejores brókers de licores.

- **Plaza**

Como se mencionó en la determinación del precio, la distribución del producto se lo realizará a través de brókers. El producto será despachado desde la fábrica, donde existe un estricto control de calidad.

Para establecer un control de la comercialización del producto, cada tres meses se realizará una evaluación de conveniencias e inconveniencias, para inmediatamente tomar las medidas correctivas, con la finalidad de obtener los resultados propuestos.

- **Promoción**

Como se mencionó anteriormente, para la exportación de las cremas de licor, se trabajará con los mejores brókers de compra de licores y alimentos procesados, quienes serán los encargados de la distribución del producto y a su vez, de la promoción del mismo, por está razón es importante lograr relaciones comerciales a largo plazo (convertir al canal en nuestro socio estratégico), de esta manera fidelizaremos a nuestros clientes (brókers) preocupandonos siempre de cumplir con los objetivos propuestos en comun, estar preparados para cumplir con cualquier demanda adicional que requieran,

5.7.3 Ejecución

La Gerencia General de la Empresa será la encargada de verificar que se ejecuten los planes de marketing planteados en el presente proyecto. Esta actividad será realizada en el departamento de exportación de Produarte.

5.7.4 Estrategia de control

Se buscará evaluar el desarrollo y la evolución de los objetivos y estrategias que han sido planteadas por el plan de marketing, con la finalidad de tomar medidas correctivas, de darse el caso. La estrategia de control que realizará el departamento de exportación, será de tipo continuo o de seguimiento, ya que de esta manera se podrá evaluar las acciones realizadas.

Además se analizará si la proyección de ventas planteada esta acorde a la demanda del mercado, pues es importante controlar que el mercado cuente con el producto en todo momento.

6. CAPITULO VI EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 ANTECEDENTES

La inversión con la que cuenta la empresa es de USD 108.537 en activos y un capital de trabajo de USD 10.406 para comenzar luego de la aplicación de las estrategias planteadas en el presente proyecto, con una producción de 18.000 botellas por año e ir creciendo en un 6% anual a un lapso de 10 años.

El capital de trabajo será esencialmente para adquirir la materia prima. No se requerirá aumentar más inversión por este concepto gracias a que con los ingresos por las ventas, se obtendrán los recursos necesarios para solventar gastos relacionados (ver anexo 23).

Adicionalmente, se han elaborado presupuestos para la fase operativa, con el objeto de cubrir los costos de producción que comprenden: materia prima mano de obra directa e indirecta e insumos para el funcionamiento de equipos (ver anexo 11, 12 y 13).

Se ha separado lo que corresponde a gastos con el objeto de llevar un control de su incidencia dentro de la estructura financiera ya que son independientes de los niveles de producción (ver anexo 14, 15). Los ingresos han sido valorados a un precio unitario del producto de USD 25 y para los flujos de caja se han considerado incrementos en los volúmenes de acuerdo con el tipo de escenario, ya que está será la principal variable que nos permita crecer dentro de tres escenarios desapalancados y otros tres apalancados.

Bajos los supuestos anteriores y como ya se acaba de señalar, se ha preparado escenarios de flujos de caja desapalancados, normal o de valoración, optimista y pesimista, obteniéndose como resultado en el primero un VAN de USD 385.697 y una TIR del 95% valorado con un costo de oportunidad del 21,73% (ver anexo 23). En vista de que es una proyección

futura, se ha considerado dos escenarios más: un optimista donde el crecimiento de las ventas es del 10% de un período a otro, obteniéndose un VAN de USD 471.678 y una TIR del 112%; obviamente se mantiene el mismo costo de oportunidad y un pesimista donde únicamente se espera un crecimiento del 3% en el volumen de las ventas, con lo cual se obtiene un VAN de USD 356.411 y una TIR del 89% (ver anexos 24 y 25).

Aunque la empresa cuenta con los recursos suficientes para la inversión y con el objeto de valorar la conveniencia de apalancarse con un crédito financiero, se han preparado tres escenarios apalancados, donde el normal de valoración nos da un VAN de USD 406.788 (ver anexo 27); esto es con un VAN de USD 21.091 y una TIR del 122%, lo que significa desde ya, que será más conveniente acudir a un crédito por USD 32.827 al 10.07% en un plazo de 10 años (ver anexo 19). Igualmente se prepararon escenarios optimista y pesimista donde en el primero se obtuvo un VAN de USD 492.768 y una TIR del 145%, esto es superior al rendiendo desapalancado y en el escenario pesimista también el VAN es superior al desapalancado, ya que se obtiene un resultado de USD 377.502 con una TIR de 113% (ver anexos 29 y 30). Cabe resaltar que sea que nos apalanquemos con crédito o no, todos los modelos de escenarios y flujos de caja nos dan la oportunidad de alcanzar un excelente VAN y TIR, superior aplicando el costo de oportunidad del 21,73%.

Por último, es de señalar que para prevenir cualquier comportamiento de alguna variable económica o macroeconómica, que genere un escenario negativo, se calculó el punto de equilibrio, para el primer año de operación, obteniendo como resultado el número de 5.875 botellas, cantidad que será suficiente para mantener los gastos fijos y ajustar a la producción solo gastos variables.

Cuadro 6.1 RESULTADOS DE CADA ESCENARIO

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 385.697	95%	\$406.788	122%
OPTIMISTA	\$ 471.678	112%	\$492.768	145%
PESIMISTA	\$356.411	89%	\$377.502	113%

Elaborado por: Las autoras

7. CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- El proyecto buscará la exportación de un nuevo producto, lanzado por el departamento de exportación de la empresa PRODUARTE S.C., la cual es una empresa constituida con capital ecuatoriano, que actualmente está produciendo cremas de licor artesanales de los principales productos de exportación que tiene el país como son: banano, café, cacao y piña.
- Los envases son elaborados a mano, volviéndose un producto artesanal, el cual constituyen piezas de colección al representar al producto del licor envasado.
- De acuerdo con el análisis y tabulación de las encuestas realizadas en el Marco Investigativo se determina que los principales mercados para las exportaciones de cremas de licor, está primeramente Estados Unidos, luego Perú, le sigue Chile y finalmente Colombia.
- Se consideran como clientes directos para comercializar vía exportación a los importadores, distribuidores/ mayoristas, minoristas y brókers.
- A través de la investigación de campo enfocada a personas residentes en Nueva York, se determinó que en su mayoría si conoce los licores de frutas y existe una buena predisposición para el consumo.
- En cuanto a las preferencias por licores en crema, existe un alto porcentaje de aceptación, debido al valor agregado artesanal.
- De acuerdo al análisis financiero el estudio refleja que el planteamiento de este proyecto tiene proyecciones reales de ganancia, constituyéndose en un negocio lucrativo y rentable aportando de esta manera al desarrollo de las exportaciones en el país.

7.2 RECOMENDACIONES

- Para que este proyecto, luego de su implementación tenga éxito, se ha planeado que el agente o bróker que va a comercializar se encargará de direccionar las ventas a través de una acción promocional, como buscar importadores y distribuidores, motivar a la fuerza de ventas y visitas a tiendas de vinos y restaurantes.
- Es recomendable que para hacer conocer el producto en nuevos mercados, se participe en ferias alimenticias y eventos de productos comestibles a nivel mundial.
- Consideramos, como autoras de este proyecto, que la factibilidad de implementación del mismo es muy alta y constituye una meta personal para poner en práctica todos los conocimientos profesionales impartidos en la Universidad de las Américas y de esta manera aportar con la creación de un nuevo departamento en la empresa PRODUARTE para poder dar a conocer en el extranjero un producto nacional 100% artesanal e implementar las exportaciones ecuatorianas.

8. CAPÍTULO VIII

PLAN DE CONTINGENCIA

Al iniciar un proyecto, es importante considerar todas las variables de riesgo, las mismas que pueden afectar al negocio en el futuro. Posterior al análisis realizado por Produarte, se observó que existen factores internos y externos que pueden afectar directamente al negocio.

El plan de contingencia se lo realiza con la finalidad de proponer soluciones a los diferentes escenarios que pueden presentarse al momento de la implementación del proyecto, con estas acciones podremos tomar decisiones empresariales inteligentes, sin que las mismas afecten a los objetivos de la empresa.

8.1 RIESGOS A CONSIDERAR

1.- Basándose en que el proyecto es específicamente de exportación hacia el mercado internacional, como plan de contingencias se ha propuesto la exportación hacia un mercado alternativo, de ser el caso de que el mercado principal rechace el producto.

El mercado alternativo estará situado en la Unión Europea, donde se pretende introducir el producto a través del Centro de Promoción de Importaciones de la UE (CBI), de acuerdo con los siguientes pasos:

- Desarrollo del producto, según los requerimientos del CBI.
- Clasificación, promoción, y preventa de la mercadería hacia un agente asignado del CBI.
- Embarque y venta de licor hacia la Unión Europea a través del CBI.

2.- El CBI es el Centro para la Promoción de Importaciones de los países en desarrollo (CBI) y se estableció en 1971 conformándose como una agencia del Ministerio de Asuntos Extranjeros.

El CBI busca Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en países en vías de desarrollo, interesadas en agruparse para incrementar sus volúmenes e incursionar con éxito en el mercado de exportación.

El servicio de asesoría personalizada que se otorga a las empresas para unir sus capacidades productivas, es gratuito en todo el proceso.

3.- Al no ser un producto de primera necesidad y pese a estar enfocado a la clase popular, puede suceder que los mercados en los que se comercialice el producto se contraigan o se cierren.

Plan de contingencia

Debido al envase novedoso que tiene la botella y la preferencia que tiene el cliente internacional hacia lo artesanal, puede dejar de comprar el producto como bebida de moderación, pero no dejará de llamar la atención el envase artesanal que tiene el producto.

4.- La tendencia mundial es preservar la salud y el licor puede dañarla, pudiendo cambiar los gustos de los consumidores.

Plan de contingencia

Debido a que nuestro producto no es considerado como un licor de consumo masivo, más bien se lo considera como un aperitivo o coctel, no afectaría en lo absoluto a la salud de los futuros clientes.

5.- Si en la política gubernamental se decide aumentar impuestos, aumentar el costo de materia prima, salarios o poner restricciones a las exportaciones de estos productos.

Plan de contingencia

Tomando en cuenta que son medidas externas que afectan a todo el país y además se constituyen obligaciones no negociables que limitan el poder de acción de la empresa, dejando como posibilidades un extremado control en la optimización de recursos, tanto directos como indirectos.

6.- Si aparecen nuevos oferentes y copian el modelo del producto.

Plan de contingencia

La mejor manera de contrarrestar el impacto que tendría el ingreso de nuevos competidores, es que como empresa, se intensifique la diferenciación en el producto, ya sea en presentación, sabor y en calidad, con lo que se pretenden generar un reconocimiento de marca que permita clientes fieles y un especial reconocimiento del producto

7.-La ubicación de la planta, dado su espacio geográfico es un riesgo, debido a que el Ecuador tiene antecedentes de terremotos, donde las pérdidas serían totales.

Plan de Contingencia

Contratar un seguro que permita cubrir este tipo de riesgos, de tal manera que de llegar a ocurrir un siniestro, la empresa se retribuya de las pérdidas, gracias a la reposición del seguro.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Malotra; Narres, K. (2004). Investigación de mercados. Pearson Educación. México
- Sapag, C.; Nassir; SAPAG, C.; Reinaldo. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill Interamericana. México
- Porter, Michael E, Estrategia competitiva, Editorial Continental México (1995)
- Thompson y Strickland, (0000). Administración Estratégica. (editorial). pág. 124
- Markides; Constantinos C, (2222). En la estrategia esta el éxito. (editorial). Pag 142
- David; Fred R, (2004). Conceptos de administración estratégica. Hall Hispanoamericana. pág. 200

Diarios

- El Comercio
- El Universo
- La Hora

Publicaciones Profesionales

- Boletín mensual del Banco Central del Ecuador
- Boletín del Plan Anual del Gobierno

Revistas

- Gestión
- Lideres
- Vanguardia
- Ekos

Otros

- Entrevistas a expertos en exportaciones de bebidas alcohólicas
- Información en la embajada Norteamericana
- Departamento de Aduanas EE. UU., Ministerio de Comercio Exterior.
- Mincomex. Dirección General de Relaciones Económica del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica
- Secretaria de Estado de Relaciones Exteriores de República Dominicana
- Departamento de Aduanas de EE. UU. (CORPEI)
- Departamento de Aduanas EE. UU. Importes Manual USA, 3ra. Edición 1998
- Arancel de Importaciones del Ecuador, Actualización No. 9, a diciembre del 2.002, Pág. 11
- Ley de Comercio Exterior e Inversiones, LEXI, determina en el literal e) del artículo 22.
- Datos del US Census Bureau, Censo del 2006 y sus proyecciones.
- Informe de Importación y Comercialización en el Exterior de Bebidas Alcohólicas, CORPEI, 2006.
- Estadísticas de Alimentos y Bebidas de la FAO, FAOSTATS.
- Departamento de estadísticas de la FAO (FAOSTAT)
- Banco Central del Ecuador y CORPEI, actualizados a Agosto del 2009.
- Banco Central del Ecuador y CORPEI, actualizados a Agosto del 2009.
- Base de Datos ONUDI y Banco Mundial.
- Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- Organización para las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Indicadores de Competitividad por Industria para América Latina, 2003.

- Banco Mundial, Reporte Macroeconómico de América Latina y el Caribe, 2003.
- Organización de Estados Americanos, Informe de Transparencia Internacional IT. 2007.
- Organización Internacional del Trabajo, Resumen Ejecutivo Análisis de las Políticas y Programas Sociales del Ecuador. Freddy Rúaes, 2007.
- Portal de la Unión Europea
- Reserva Federal Norteamericana.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC); Índice de precios al consumidor
- ¿Cómo Exportar? Trámites y Procedimientos, CORPEI 2005. Segunda Edición. Serie Cultura Exportadora Número 1
- www.export.gov/tradestatistics.html
- www.sica.gov.ec
- www.census.gov
- www.flacso.org.ec
- www.ecuadorexporta.org
- www.inec.gov.ec
- www.ildis.org.ec
- www.cbi.eu/
- www.fda.gov/oc/spanish.html
- http://white.oit.org.pe/ipece/documentos/politicas_sociales_ecuador.pdf
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- <http://europa.eu/pol/emu/index.es.htm>.
- <http://www.federalreserve.gov/>
- http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio?p_p_id=77&p_p_action=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_count=1&_77_struts_action=%2Fjournal_content_search%2Fsearch
- <http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio/inflacionario/mensual>.
- <https://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Publicaciones/Notas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1897032010.htm>

ANEXOS

1.1 ANEXO 1

TASAS E IMPUESTOS SOBRE EL LICOR

State Liquor Excise Tax Rates

January , 2008

STATE	EXCISE TAX RATES (\$ per gallon)	SALES TAXES APPLIED	OTHER TAXES
Alabama	see footnote (1)	Yes	
Alaska	\$12.80	n.a.	under 21% - \$2.50/gallon
Arizona	3.00	Yes	
Arkansas	2.50	Yes	under 5% - \$0.50/gallon, under 21% -\$1.00/gallon; \$0.20/case and 3% off- 14% on-premise retail taxes
California	3.30	Yes	over 50% - \$6.60/gallon
Colorado	2.28	Yes	
Connecticut	4.50	Yes	under 7% - \$2.05/gallon
Delaware	5.46	n.a.	under 25% - \$3.64/gallon
Florida	6.50	Yes	under 17.259% - \$2.25/gallon, over 55.780% - \$9.53/gallon 6.67¢/ounce on-premise retail tax
Georgia	3.79	Yes	\$0.83/gallon local tax
Hawaii	5.98	Yes	
Idaho	see footnote (1)	Yes	
Illinois	4.50	Yes	under 20% - \$0.73/gallon; \$1.845/gallon in Chicago and \$2.00/gallon in Cook County
Indiana	2.68	Yes	under 15% - \$0.47/gallon
Iowa	see footnote (1)	Yes	
Kansas	2.50	no	8% off- and 10% on-premise retail tax
Kentucky	1.92	Yes*	under 6% - \$0.25/gallon; \$0.05/case and 11% wholesale tax
Louisiana	2.50	Yes	under 6% - \$0.32/gallon
Maine	see footnote (1)	Yes	

Maryland	1.50	Yes	
Massachusetts	4.05	Yes*	under 15% - \$1.10/gallon, over 50% alcohol - \$4.05/proof gallon; 0.57% on private club sales
Michigan	see footnote (1)	Yes	
Minnesota	5.03	--	\$0.01/bottle (except miniatures) and 9.0% sales tax
Mississippi	see footnote (1)	Yes	
Missouri	2.00	Yes	
Montana	see footnote (1)	n.a.	
Nebraska	3.75	Yes	
Nevada	3.60	Yes	under 14% - \$0.70/gallon and under 21% - \$1.30/gallon.
New Hampshire	see footnote (1)	n.a.	
New Jersey	4.40	Yes	
New Mexico	6.06	Yes	
New York	6.44	Yes	not more than 24% - \$2.54/gallon; \$1.00/gallon New York City
North Carolina	see footnote (1)	Yes*	
North Dakota	2.50	--	7% state sales tax
Ohio	see footnote (1)	Yes	
Oklahoma	5.56	Yes	13.5% on-premise
Oregon	see footnote (1)	n.a.	
Pennsylvania	see footnote (1)	Yes	
Rhode Island	3.75	Yes	
South Carolina	2.72	Yes	\$5.36/case and 9% surtax
South Dakota	3.93	Yes	under 14% - \$0.93/gallon, 2% wholesale tax
Tennessee	4.40	Yes	\$0.15/case and 15% on-premise; under 7% - \$1.21/gallon.
Texas	2.40	Yes	14% on-premise and \$0.05/drink on airline sales
Utah	see footnote (1)	Yes	
Vermont	see footnote (1)	no	10% on-premise sales tax

Virginia	see footnote (1)	Yes	
Washington	see footnote (1)	Yes*	
West Virginia	see footnote (1)	Yes	
Wisconsin	3.25	Yes	
Wyoming	see footnote (1)	Yes	
Dist. of Columbia	1.50	Yes	8% off- and 10% on-premise sales tax
U.S. Median	\$3.75		

Source: Compiled by FTA from various sources.
 * Sales tax is applied to on-premise sales only.
 (1) In 18 states, the government directly controls the sales of distilled spirits. Revenue in these states is generated from various taxes, fees and net liquor profits.

1.2 ANEXO 2

ENCUESTA “Licor artesanal de frutas”

OBJETIVO: Investigar la preferencia de la población de Nueva York por adquirir y consumir licor artesanal de frutas.

Indicación: se sugiere marcar con una X con el objetivo que la respuesta sea viable para el proyecto.

PERFIL DEL ENCUESTADO

Género: M.... F....

Lugar de Residencia:

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted sobre licores de fruta?

Sí..... No.....

2. ¿Cuándo toma un licor prefiere sabores dulces?

Sí No

3. ¿A usted le gusta consumir bebidas alcohólicas regularmente?

Sí No

4. ¿Le es atractivo que la botella (envase) sea elaborada artesanalmente?

Sí No

5. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes para usted al momento de elegir un licor?

Sabor
Grado alcohólico
Marca

6. ¿En qué medida consumiría un licor artesanal aprobado por la FDA?

Alta Media Baja Ninguna

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

1.3 ANEXO 3

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

PREGUNTA 1

PREGUNTA 1		
¿Conoce usted sobre licores de fruta?		
TIPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	38,00	10,64%
Si	319,00	89,36%
TOTAL	357,00	100,00%

Fuente: Encuesta Urbana realizada en NY

Elaborado por: Las Autoras

PREGUNTA 2

PREGUNTA 2		
¿Cuándo toma un licor prefiere sabores dulces?		
TIPO	FRECUENCIA	PORCENJATE
Si	322,00	90,20%
No	35,00	9,80%
TOTAL	357,00	100,00%

Fuente: Encuesta Urbana realizada en NY

Elaborado por: Las Autoras

PREGUNTA 3

PREGUNTA 3		
¿A usted le gusta consumir bebidas alcohólicas regularmente?		
TIPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	284,00	79,55%
No	73,00	20,45%
TOTAL	357,00	100,00%

Fuente: Encuesta Urbana realizada en NY

Elaborado por: Las Autoras

PREGUNTA 4

PREGUNTA 4		
¿Le es atractivo que la botella (envase) sea elaborada artesanalmente?		
TIPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	119,00	41,90%
No	165,00	58,10%
TOTAL	284,00	100,00%

Fuente: Encuesta Urbana realizada en NY

Elaborado por: Las Autoras

PREGUNTA 5

PREGUNTA 5		
¿Cuáles son los aspectos más relevantes para usted al momento de elegir un licor?		
TIPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sabor	67,00	23,59%
Grado alcohólico	21,00	7,39%
Marca	196,00	69,01%
TOTAL	284,00	100,00%

Fuente: Encuesta Urbana realizada en NY

Elaborado por: Las Autoras

PREGUNTA 6

PREGUNTA 6		
¿En qué medida consumiría un licor artesanal aprobado por la FDA?		
TIPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	241,00	84,86%
Media	25,00	8,80%
Baja	18,00	6,34%
Ninguna	0,00	0,00%
TOTAL	284,00	100,00%

Fuente: Encuesta Urbana realizada en NY

Elaborado por: Las Autoras

1.4 Anexo 4

SERVICIOS BANCARIOS CARTA DE EXPORTACIÓN

DESCRIPCION	VALOR C/ENVIO USD.	ENVIOS ANUALES	VALOR ANUAL USD.
Comisión de apertura (5% anual mínimo 100,00 USD.)	100,00	6	600,00
Comisión de aviso	50,00	6	300,00
Comisión de confirmación (0,25% mínimo 75,00 USD.)	75,00	6	450,00
Comisión por enmienda	50,00	6	300,00
Comisión sobre el valor negociado (0,50% mínimo 75,00 USD.)	75,00	6	450,00
Comisión de aceptación (2% anual mínimo 75,00 USD.)	75,31	6	451,86
Correspondencia internacional	40,00	6	240,00
Portes y fotocopias	10,00	6	60,00
Telex/Swift	20,00	6	120,00
TOTAL	495,31		2.971,86

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

1.5 Anexo 5

SERVICIOS BANCARIOS COBRANZAS ENVIADAS AL EXTERIOR

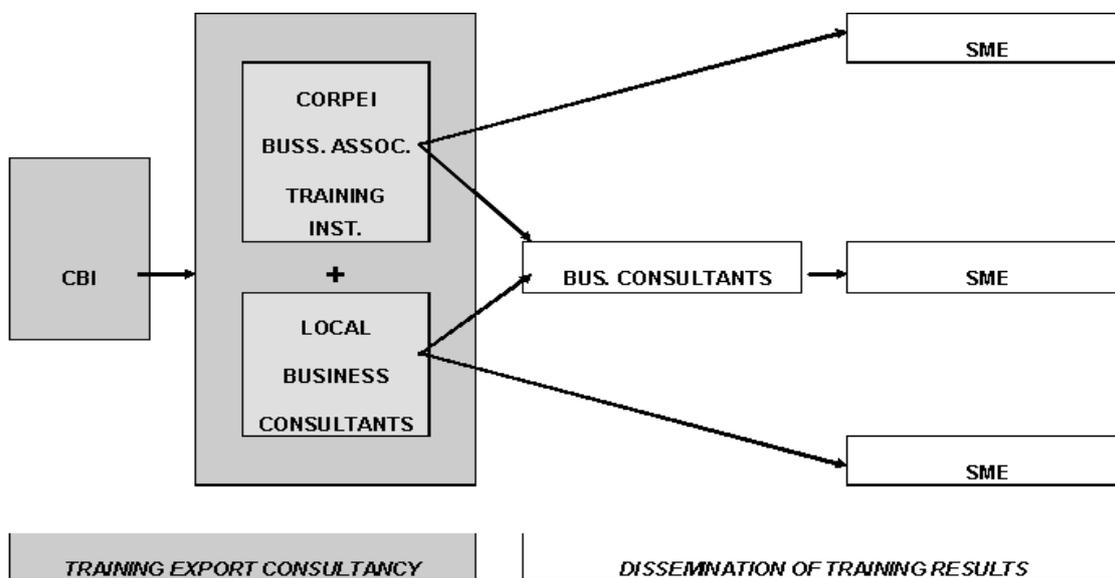
DESCRIPCION	VALOR C/ENVIO USD.	ENVIOS ANUALES	VALOR ANUAL USD.
Comisión (0,25% flat, mínimo 50 USD.)	50,00	6	300,00
Mensajes	30,00	6	180,00
TOTAL	80,00		480,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las autoras

1.7 Anexo 7

PROCEDIMIENTO DE LA CBI PARA LA EXPORTACIÓN A EUROPA



Elaborado por: Las autoras

1.8 ANEXO 8

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL

ACTIVOS TANGIBLES

ACTIVOS FIJOS (MAQUINARIA Y EQUIPOS)						DEPRECIACION		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	MEDIDAS	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/DESECHO
1	Oficinas	300	m2	75	22500	20	1125	16875
2	Planta de producción	300	m2	27	8100	20	405	6075
TOTAL CONSTRUCCIONES					30600			
3	Tanque de acero inoxidable	1	litros	1200	1200	10	120	600
4	Mezcladora	1	litros	3285	3285	10	329	1643
5	Empacadora	1	unidades	1803	1803	10	180	901
6	Vehículo	1	unidades	17900	17900	5	3580	0
TOTAL PRODUCCIÓN					24188			
7	Herramientas	30	unidades	21	630	10	63	315
8	Extintor 5kg	5	unidades	30	150	10	15	75
TOTAL ACCESORIOS					780			
9	Terreno	1000	m2	40,8	40800		0	40800
TOTAL TERRENO					40800			
TOTAL					96368		5817	67284

ACTIVOS FIJOS (MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA)						DEPRECIACION		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	MEDIDAS	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/DESECHO
1	Computadora	6	unidades	870	5220	3	1740	0
2	Impresora multifunciones	4	unidades	143,4	574	3	191	0
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN					5794			
3	Teléfono	6	unidades	30	180	3	60	0
4	Fax	1	unidades	110	110	3	37	0
5	Calculadora	12	unidades	11,7	140	3	47	0
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA					430			
6	Escritorio	6	unidades	190	1140	10	114	798
7	Sillas giratorias	6	unidades	45	270	10	27	189
8	Sillas	20	unidades	14,01	280	10	28	140
9	Archivador	4	unidades	90	360	10	36	180
TOTAL MUEBLES Y ENSERES					2050			
TOTAL					8274		2280	1307

1.9 ANEXO 9

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL

ACTIVOS INTANGIBLES

ITEM	CONCEPTO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
1	Capacitación al personal	1750	5	350	0
2	Honorarios de abogado	750	5	150	0
3	Notario	200	5	40	0
4	Inscripción registro	60	5	12	0
5	Publicación registro oficial	700	5	140	0
6	Patente municipal	220	5	44	0
7	Derechos de patente	25	5	5	0
8	Registro sanitario	180	5	36	0
9	Derechos de registro	10	5	2	0
TOTAL		3895		779	

1.10 ANEXO 10

CAPITAL DE TRABAJO

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Agua pura	litros	800	0,15	122
2	Alcohol de 96°	litros	425	3,2	1360
3	Azúcar	kg	700	0,8	560
4	Glucosa	kg	300	0,95	285
5	Esencias	litros	12	6,9	83
6	Glicerina	litros	120	11	1320
7	Etiquetas	unidades	1500	0,22	330
8	Botellas	unidades	1500	1,8	2700
9	Obreros	unidades	6	240	1440
10	Supervisor	unidades	2	500	1000
11	Luz eléctrica	kilowatts	600	0,62	371
12	Teléfono	minutos	1000	0,2	200
13	Limpieza	unidades	1	240	240
14	Guardianía	unidades	1	240	240
15	Reparación y mantenimiento	unidades	1	83	83
16	Seguros	unidades	1	62	62
17	Materiales de aseo	unidades	5	2	10
TOTAL					10406

1.11 ANEXO 11

COSTOS ANUALES														
COSTOS ANUALES (1er.año)														
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.	6to.	7mo.	8vo.	9no.	10mo.
1	Agua pura	litros	9600	0,15	1469	1513	1558	1605	1653	1703	1754	1806	1861	1916
2	Alcohol de 96°	litros	5100	3,2	16320	16810	17314	17833	18368	18919	19487	20072	20674	21294
3	Azúcar	kg	8400	0,8	6720	6922	7129	7343	7563	7790	8024	8265	8513	8768
4	Glucosa	kg	3600	0,95	3420	3523	3628	3737	3849	3965	4084	4206	4332	4462
5	Esencias	litros	144	6,9	994	1023	1054	1086	1118	1152	1186	1222	1259	1296
6	Glicerina	litros	1440	11	15840	16315	16805	17309	17828	18363	18914	19481	20066	20668
SUBTOTAL M.P.					44762	46105	47488	48913	50380	51892	53449	55052	56704	58405
7	Etiquetas	unidades	18000	0,22	3960	4079	4201	4327	4457	4591	4728	4870	5016	5167
8	Botellas	unidades	18000	1,8	32400	33372	34373	35404	36466	37560	38687	39848	41043	42275
SUBTOTAL M.D.					36360	37451	38574	39732	40924	42151	43416	44718	46060	47442
9	Salarios				49397	50879	52405	53978	55597	57265	58983	60752	62575	64452
SUBTOTAL M.O.D.					49397	50879	52405	53978	55597	57265	58983	60752	62575	64452
10	Salarios				7314	7534	7760	7992	8232	8479	8734	8996	9265	9543
SUBTOTAL M.O.I.					7314	7534	7760	7992	8232	8479	8734	8996	9265	9543
11	Luz eléctrica	kilowatts	7200	0,62	4450	4583	4721	4862	5008	5158	5313	5472	5637	5806
12	Teléfono	minutos	12000	0,2	2400	2472	2546	2623	2701	2782	2866	2952	3040	3131
13	Combustible	galones	672	1,45	974	1004	1034	1065	1097	1130	1163	1198	1234	1271
SUBTOTAL INSUMOS					7824	8059	8300	8549	8806	9070	9342	9623	9911	10209
14	Maquinaria y equipos	unidades	1	711	711	733	755	777	801	825	849	875	901	928
15	Equipos de computación	unidades	1	170	170	176	181	186	192	198	203	210	216	222
16	Equipos de oficina	unidades	1	51	51	53	54	56	58	60	61	63	65	67
17	Muebles y enseres	unidades	1	60	60	62	64	66	68	70	72	74	76	79
SUBTOTAL MANTENIMIENTO					993	1023	1054	1086	1118	1152	1186	1222	1258	1296
18	Tarjeta de exportación	unidades	1	11,2	11	12	12	12	13	13	13	14	14	15
19	Gastos de exportación (por envío)	unidades	6	6780	40683	41903	43160	44455	45789	47162	48577	50034	51535	53082
SUBTOTAL GASTOS DE VENTAS					40694	41915	43172	44467	45801	47175	48591	50048	51550	53096
20	Construcciones	unidades	1	459	459	473	487	502	517	532	548	565	581	599
21	Maquinaria y equipos	unidades	1	121	121	125	128	132	136	140	144	149	153	158
22	Herramientas	unidades	1	4	4,00	4,12	4,24	4,37	4,50	4,64	4,78	4,92	5,07	5,22
23	Equipos de computación	unidades	1	145	145	149	154	158	163	168	173	178	184	189
24	Equipos de oficina	unidades	1	3	3	3,09	3,18	3,28	3,38	3,48	3,58	3,69	3,80	3,91
25	Muebles y enseres	unidades	1	11	11	11	12	12	12	13	13	14	14	14
SUBTOTAL DE SEGUROS					743	765	788	812	836	861	887	914	941	969
SUBTOTAL OTROS					57568	59295	61074	62907	64794	66738	68740	70802	72926	75114
TOTAL					188088	193731	199543	205529	211695	218046	224587	231325	238264	245412

1.12 ANEXO 12

MANO DE OBRA DIRECTA (1er. año)									incluye Fondo Reserva								
ITEM	CONCEPTO	SALARIO	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	1ro.	2do.	3ro	4to.	5to.	6to.	7mo.	8vo.	9no.	10mo.
		MES															
1	Supervisor	500	2	12000	1000	216	1338	14554	14991	15440	15904	16381	16872	17378	17900	18437	18990
2	Obreros	240	6	17280	1440	216	1927	20863	21489	22133	22797	23481	24186	24911	25659	26428	27221
3	Vendedores	240	4	11520	960	216	1284	13980	14400	14832	15277	15735	16207	16693	17194	17710	18241
TOTAL		980	12	40800	3400	648	4549	49397	50879	52405	53978	55597	57265	58983	60752	62575	64452

Supuesto:

1.- A partir del segundo año se incluye el pago del fondo de reserva

2.- El plan contempla incremento de remuneraciones de acuerdo a las regulaciones laborales

1.13 ANEXO 13

MANO DE OBRA INDIRECTA																	
MANO DE OBRA INDIRECTA (1er. año)									incluye Fondo Reserva								
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	1ro.	2do.	3ro	4to.	5to.	6to.	7mo.	8vo.	9no.	10mo.
4	Limpieza	240	1	2880	240	216	321	3657	3767	3880	3996	4116	4240	4367	4498	4633	4772
5	Guardianía	240	1	2880	240	216	321	3657	3767	3880	3996	4116	4240	4367	4498	4633	4772
TOTAL		480	2	5760	480	432	642	7314	7534	7760	7992	8232	8479	8734	8996	9265	9543

1.14 ANEXO 14

GASTOS GENERALES ANUALES (1er. año)		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Sueldos	107404
2	Luz eléctrica	4320
3	Teléfono	2400
TOTAL		114124

1.15 ANEXO 15

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)									incluye Fondo Reserva								
ITEM	CONCEPTO	COSTO MENSUAL	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	1ro.	2do.	3ro	4to.	5to.	6to.	7mo.	8vo.	9no.	10mo.
1	Gerente General	1600	1	19200	1600	216	2141	23158	23853	24568	25305	26064	26846	27652	28481	29336	30216
2	Contador	500	1	6000	500	216	669	7386	7608	7836	8071	8313	8562	8819	9084	9356	9637
3	Secretaria	300	1	3600	300	216	401	4518	4654	4794	4937	5085	5238	5395	5557	5724	5895
4	Gerente Comercial	1350	1	16200	1350	216	1806	19573	20160	20765	21388	22030	22691	23372	24073	24795	25539
5	Gerente de Operaciones	1350	1	16200	1350	216	1806	19573	20160	20765	21388	22030	22691	23372	24073	24795	25539
1	Jefe de exportación	1150	2	27600	2300	216	3077	33195	34191	35217	36274	37362	38483	39637	40826	42051	43312
TOTAL		6250	7	88800	7400	1296	9901	107404	110626	113945	117363	120884	124511	128246	132094	136056	140138

1.16 ANEXO 16

INGRESOS ANUALES (1er. año)					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR
1	Crema de licor de café	botella	4500	25	112403
3	Crema de licor de cacao	botella	4500	25	112403
4	Crema de licor de banano	botella	4500	25	112403
5	Cremas de licor de piña	botella	4500	25	112403
TOTAL			18000		449611
PRECIO UNITARIO PROMEDIO					25

Se producirán 1500 botellas mensuales (18000 al año) tomando como referencia el estudio de mercado realizado al mercado meta, además de considerar la capacidad

1.17 ANEXO 17

RECURSOS

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV.TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS		Inversión Total		
			%	VALORES	%	VALORES			
1	Activos Fijos	104.642	88%	72%	75000	25%	29642	Activos Fijos	104.642
2	Activos Diferidos	3.895	3%	80%	3116	0,65%	779	Activos Diferidos	3.895
3	Capital de trabajo	10.406	9%	77%	8000	2%	2406	Capital de trabajo	10.406
INVERSIÓN TOTAL		118943	100%	72%	86116	28%	32827	TOTAL	118.943

1.18 ANEXO 18

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	86116	72%
Crédito bancario	32827	28%
TOTAL	118943	100%

1.19 ANEXO 19

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	32827	PLAZO AÑOS	10	PERIODO DE PAGOS (anual)	10
TASA INTERES ANUAL			10,07%	FORMATO DE AMORTIZACIÓN	Dividendo constante
SEMESTRE	AMORTIZACIÓN	INTERES	DIVIDENDO	SALDO	
0				32827	
1	2053	3306	5359	30775	
2	2260	3099	5359	28515	
3	2487	2871	5359	26028	
4	2738	2621	5359	23290	
5	3013	2345	5359	20277	
6	3317	2042	5359	16960	
7	3651	1708	5359	13310	
8	4018	1340	5359	9291	
9	4423	936	5359	4868	
10	4868	490	5359	0	

1.20 ANEXO 20

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Gastos	Otros	TOTAL
2,49	2,74	0,32	6,34	0,00	12

**Margen
rentabilidad 110%**

PVP 25

1.21 ANEXO 21

PUNTO DE EQUILIBRIO

$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
$p =$	25
$v =$	5,55
$F =$	114124
$q =$	5875

1.22 ANEXO 22

Costo de oportunidad	
$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
rf	3,62
β	1,1
(rm-rf)	9,42
rp	7,75
r	21,73%

TIEMPO PROYECTO
10 años

Tasa libre de riesgo (rf, bono del tesoro de estos unidos a 10 años) al 15 de Abril del 2010

Beta desapalancada de la industria de alimentos y bebidas

Prima de mercado para la industria de alimentos y bebidas

Riesgo país promedio del año 2009

1.23 ANEXO 23

FLUJO DE CAJA NORMAL											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas		18000	19080	20225	21438	22725	24088	25533	27065	28689	30411
Precio		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TOTAL INGRESOS		449611	476588	505183	535494	567624	601681	637782	676049	716612	759609
EGRESOS											
Costos		188088	199543	205529	211695	218046	224587	224586	238264	245412	252775
Gastos generales		114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124
Depreciaciones		8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096
Amortizaciones		779	779	779	779	779	779	779	779	779	779
TOTAL EGRESOS		311088	322542	328528	334694	341045	347587	347586	361264	368412	375774
UTILIDAD BRUTA		138524	154046	176655	200800	226579	254095	290197	314785	348200	383834
15% Trabajadores		20779	23107	26498	30120	33987	38114	43529	47218	52230	57575
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		117745	130939	150156	170680	192592	215980	246667	267567	295970	326259
25% Impuesto a la renta		29436	32735	37539	42670	48148	53995	61667	66892	73993	81565
UTILIDAD NETA		88309	98204	112617	128010	144444	161985	185000	200676	221978	244694
Inversión	-108537										
Capital de trabajo	-10406										
Depreciaciones		8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096
Amortizaciones		779	779	779	779	779	779	779	779	779	779
Valor de desecho											78997
FLUJO NETO DE CAJA	-118943	97184	107080	121493	136885	232316	170861	193876	209551	230853	253570

TD 21,73%
VAN \$ 385.697
TIR 95%

Ventas: Primer año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 6%, aumento de la cantidad
Costos: Primer año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 3%
Gastos: No existirá incremento en el primer año ni en los posteriores.

1.24 ANEXO 24

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas		19800	20988	22247	23582	24997	26497	28087	29772	31558	33452
Precio		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TOTAL INGRESOS		494572	524247	555701	589044	624386	661849	701560	743654	788273	835570
EGRESOS											
Costos		199373	211515	217861	224396	231128	238062	238061	252560	260137	267941
Gastos generales		114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124
Depreciaciones		8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096
Amortizaciones		779	779	779	779	779	779	779	779	779	779
TOTAL EGRESOS		322373	334515	340860	347396	354128	361062	361061	375560	383137	390941
UTILIDAD BRUTA		172199	189732	214841	241648	270258	300788	340500	368094	405137	444629
15% Trabajadores		25830	28460	32226	36247	40539	45118	51075	55214	60770	66694
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		146369	161272	182615	205400	229719	255669	289425	312880	344366	377935
25% Impuesto a la renta		36592	40318	45654	51350	57430	63917	72356	78220	86092	94484
UTILIDAD NETA		109777	120954	136961	154050	172290	191752	217068	234660	258275	283451
Inversión	-108537										
Capital de trabajo	-10406										
Depreciaciones		8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096
Amortizaciones		779	779	779	779	779	779	779	779	779	779
Valor de desecho											78997
FLUJO NETO DE CAJA	-118943	118653	129830	145837	162926	260162	200628	225944	243535	267150	292326

TD 21,73%
VAN \$471.678
TIR 112%

Ventas: Aumento en la cantidad de producción con un crecimiento del 10%

Costos: Aumento de la cantidad de producción, con un crecimiento del 6%

Gastos: No existirá incremento.

1.25 ANEXO 25

FLUJO DE CAJA PESIMISTA											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas		17460	18508	19618	20795	22043	23365	24767	26253	27829	29498
Precio		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TOTAL INGRESOS		436123	462290	490028	519429	550595	583631	618649	655768	695114	736820
EGRESOS											
Costos		186207	197547	203474	209578	215865	222341	222340	235882	242958	250247
Gastos generales		114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124
Depreciaciones		8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096
Amortizaciones		779	779	779	779	779	779	779	779	779	779
TOTAL EGRESOS		309207	320547	326473	332577	338865	345341	345340	358881	365958	373246
UTILIDAD BRUTA		126916	141743	163554	186852	211730	238290	273309	296886	329156	363574
15% Trabajadores		19037	21262	24533	28028	31760	35744	40996	44533	49373	54536
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		107879	120482	139021	158824	179971	202547	232313	252353	279782	309038
25% Impuesto a la renta		26970	30120	34755	39706	44993	50637	58078	63088	69946	77259
UTILIDAD NETA		80909	90361	104266	119118	134978	151910	174234	189265	209837	231778
Inversión	-108537										
Capital de trabajo	-10406										
Depreciaciones		8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096
Amortizaciones		779	779	779	779	779	779	779	779	779	779
Valor de desecho											78997
FLUJO NETO DE CAJA	-118943	89784	99237	113141	127994	222850	160785	183110	198140	218712	240654

TD 21,73%
VAN \$356.411
TIR 89%

Ventas: Decremento en las ventas de un 3% frente al escenario normal
Costos: Bajan 1% frente al escenario normal
Gastos: las otras variables ceteris paribus

1.26 ANEXO 26

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas		18000	19080	20225	21438	22725	24088	25533	27065	28689	30411
Precio		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TOTAL INGRESOS		449611	476588	505183	535494	567624	601681	637782	676049	716612	759609
EGRESOS											
Costos		188088	199543	205529	211695	218046	224587	224586	238264	245412	252775
Gastos generales		114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124
Intereses		3306	3099	2871	2621	2345	2042	1708	1340	936	490
Depreciaciones		8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096
Amortizaciones		779	779	779	779	779	779	779	779	779	779
TOTAL EGRESOS		314393	324862	330621	336536	342612	348849	348514	361825	368568	375485
UTILIDAD BRUTA		135218	151726	174562	198958	225012	252832	289268	314224	348043	384123
15% Trabajadores		20283	22759	26184	29844	33752	37925	43390	47134	52207	57618
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		114935	128967	148378	169114	191260	214907	245878	267090	295837	326505
25% Impuesto a la renta		28734	32242	37094	42279	47815	53727	61469	66773	73959	81626
UTILIDAD NETA		86201	96725	111283	126836	143445	161180	184408	200318	221878	244879
Inversión	-108537										
Capital de trabajo	-10406										
Préstamo	32827										
Pago de la deuda		-2053	-2260	-2487	-2738	-3013	-3317	-3651	-4018	-4423	-4868
Depreciaciones		8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096
Amortizaciones		779	779	779	779	779	779	779	779	779	779
Valor de desecho											78997
FLUJO NETO DE CAJA	-86115	93024	103341	117672	132973	228304	166739	189633	205175	226330	248886

TIR

122%

1.27 ANEXO27

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intereses		3306	3099	2871	2621	2345	2042	1708	1340	936	490
36,25% impuestos		-1198	-1123	-1041	-950	-850	-740	-619	-486	-339	-178
Interés neto		2107	1976	1831	1671	1495	1302	1089	854	596	313
Préstamo	32827										
Pago de la deuda		-2053	-2260	-2487	-2738	-3013	-3317	-3651	-4018	-4423	-4868
Flujo neto de la deuda	32827	55	-284	-657	-1067	-1518	-2015	-2562	-3164	-3826	-4556

TD 10,07%

VANd \$ 21.091

VANa= VANp +VANd

VANp= \$ 385.697

VANa= \$406.788

1.28 ANEXO 28

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas		19800	20988	22247	23582	24997	26497	28087	29772	31558	33452
Precio		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TOTAL INGRESOS		494572	524247	555701	589044	624386	661849	701560	743654	788273	835570
EGRESOS											
Costos		199373	211515	217861	224396	231128	238062	238061	252560	260137	267941
Gastos generales		114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124
Intereses		3306	3099	2871	2621	2345	2042	1708	1340	936	490
Depreciaciones		8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096
Amortizaciones		779	779	779	779	779	779	779	779	779	779
TOTAL EGRESOS		325679	337614	343732	350017	356473	363104	362769	376900	384072	391431
UTILIDAD BRUTA		168894	186633	211970	239027	267913	298746	338792	366754	404201	444139
15% Trabajadores		25334	27995	31795	35854	40187	44812	50819	55013	60630	66621
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		143560	158638	180174	203173	227726	253934	287973	311741	343571	377518
25% Impuesto a la renta		35890	39659	45044	50793	56931	63483	71993	77935	85893	94379
UTILIDAD NETA		107670	118978	135131	152379	170794	190450	215980	233806	257678	283138
Inversión	-108537										
Capital de trabajo	-10406										
Préstamo	32827										
Pago de la deuda		-2053	-2260	-2487	-2738	-3013	-3317	-3651	-4018	-4423	-4868
Depreciaciones		8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096
Amortizaciones		779	779	779	779	779	779	779	779	779	779
Valor de desecho											78997
FLUJO NETO DE CAJA	-86115	114492	125594	141519	158517	255653	196009	221204	238663	262131	287145

TIR

145%

1.29 ANEXO 29

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intereses		3306	3099	2871	2621	2345	2042	1708	1340	936	490
36,25% impuestos		-1198	-1123	-1041	-950	-850	-740	-619	-486	-339	-178
Interés neto		2107	1976	1831	1671	1495	1302	1089	854	596	313
Préstamo	32827										
Amortización		-2053	-2260	-2487	-2738	-3013	-3317	-3651	-4018	-4423	-4868
Flujo neto de la deuda	32827	55	-284	-657	-1067	-1518	-2015	-2562	-3164	-3826	-4556

TD 10,07%

VANd \$ 21.091

$VANa = VANp + VANd$

VANp= \$471.678

VANa= \$492.768

1.30 ANEXO 30

FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas		17460	18508	19618	20795	22043	23365	24767	26253	27829	29498
Precio		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TOTAL INGRESOS		436123	462290	490028	519429	550595	583631	618649	655768	695114	736820
EGRESOS											
Costos		186207	201173	207208	213424	219827	226422	226420	240211	247417	254839
Gastos generales		114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124	114124
Intereses		3306	3099	2871	2621	2345	2042	1708	1340	936	490
Depreciaciones		8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096
Amortizaciones		779	779	779	779	779	779	779	779	779	779
TOTAL EGRESOS		311733	326493	332300	338266	344393	350685	350349	363772	370573	377550
UTILIDAD BRUTA		124389	135798	157728	181164	206202	232946	268300	291996	324540	359270
15% Trabajadores		18658	20370	23659	27175	30930	34942	40245	43799	48681	53891
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		105731	115428	134068	153989	175272	198004	228055	248196	275859	305380
25% Impuesto a la renta		26433	28857	33517	38497	43818	49501	57014	62049	68965	76345
UTILIDAD NETA		79298	86571	100551	115492	131454	148503	171041	186147	206894	229035
Inversión	-108537										
Capital de trabajo	-10406										
Préstamo	32827										
Pago de la deuda		-2053	-2260	-2487	-2738	-3013	-3317	-3651	-4018	-4423	-4868
Depreciaciones		8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096	8096
Amortizaciones		779	779	779	779	779	779	779	779	779	779
Valor de desecho											78997
FLUJO NETO DE CAJA	-86115	86121	93187	106940	121630	216313	154062	176266	191004	211347	233042

TIR

113%

1.31 ANEXO 31

FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intereses		3306	3099	2871	2621	2345	2042	1708	1340	936	490
36,25% impuestos		-1198	-1123	-1041	-950	-850	-740	-619	-486	-339	-178
Interés neto		2107	1976	1831	1671	1495	1302	1089	854	596	313
Préstamo	32827										
Amortización		-2053	-2260	-2487	-2738	-3013	-3317	-3651	-4018	-4423	-4868
Flujo neto de la deuda	32827	55	-284	-657	-1067	-1518	-2015	-2562	-3164	-3826	-4556

TD 10,07%

VAN \$ 21.091

VANa= VANp +VANd

VANp= \$356.411

VANa= \$377.502

1.32 ANEXO 32

RESULTADOS DE CADA ESCENARIO

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 385.697	95%	\$406.788	122%
OPTIMISTA	\$ 471.678	112%	\$492.768	145%
PESIMISTA	\$356.411	89%	\$377.502	113%

1.33 ANEXO 33

INDICES FINANCIEROS

Rentabilidad operativa
Rendimiento de la inversión (RI)
Rentabilidad financiera (RF)
Rentabilidad económica (RE)

Estándares de rentabilidad:

Generadores del margen sobre ventas

Margen de utilidad =	<u>Utilidad neta</u>	<u>86287</u>	4,79
	Ventas	18000	

Margen de rentabilidad =	<u>Ventas</u>
	Activo total*

* Los generadores de este ratio son los activos separados del balance

Margen sobre ventas =	<u>Ventas*</u>	<u>18000</u>	0,057
	Gasto total	314260	

* Los generadores de este ratio son las partidas de gastos de la cuenta de pérdidas y ganancias

Retorno sobre los activos (ROA) =	<u>Utilidad neta</u>
	Activo total

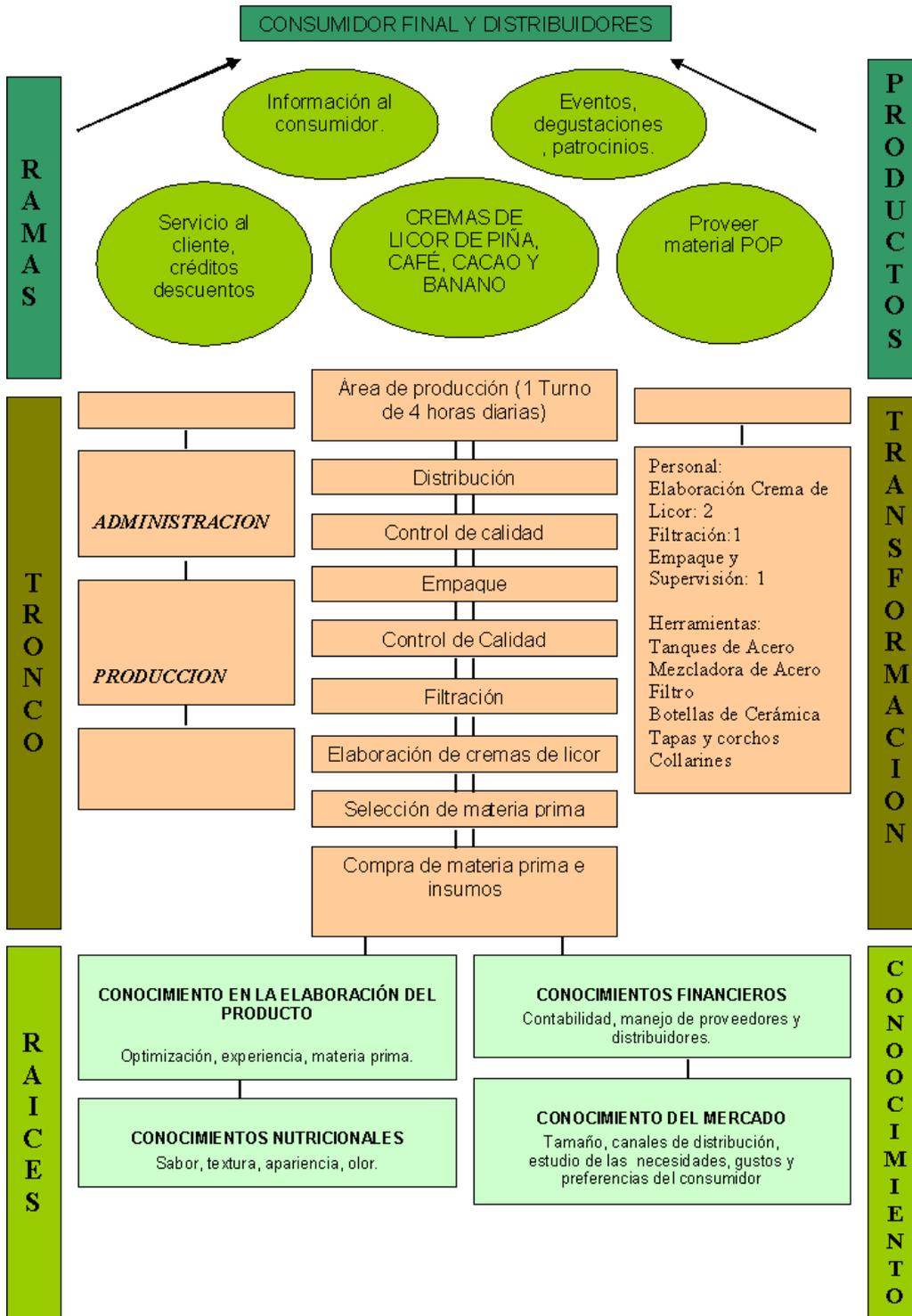
Retorno sobre el patrimonio (ROE)=	<u>Utilidad neta</u>
	Patrimonio total

Ventas sobre inventarios =	<u>Ventas</u>
	Inventario

Índices de liquidez	<u>Cartera vencida</u>
	Cartera total

1.35 FIGURA 1

ESQUEMA DEL ÁRBOL DE COMPETENCIAS



1.36 FOTOS 1

PRODUCTOS



CREMA DE BANANO



CREMA DE CACAO



CREMA DE CAFÉ



CREMA DE PIÑA



ENVACES



ETIQUETADO



TANQUE PARA EL ALCOHOL



TANQUE PARA MEZCLA

