

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ECUADOR – CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRODUCCION Y EXPORTACION DE FIBRA DE ABACA

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniería Comercial**

Mención: Negocios Internacionales

PROFESOR GUÍA: DOCTOR MANUEL MARIA HERRERA PEÑA

AUTOR: MARIA GABRIELA TOTOY BENAVIDES

QUITO – ECUADOR

2007

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las bendiciones recibidas a lo largo de mi carrera universitaria, por ser el autor de mis logros y alegrías. A mi padre por haber creído en mí siempre y por apoyarme en todos los momentos y circunstancias.

A mi hermano, que ha sido mi soporte moral, especialmente en los tiempos difíciles que hemos tenido que atravesar juntos, por haber confiado en mí y brindarme su ayuda incondicional.

Al Doctor Manuel María Herrera Peña, por haber depositado su confianza en este proyecto y por haber compartido todos sus conocimientos para la elaboración exitosa del presente trabajo de titulación.

A los pobladores de Monterrey, Santo Domingo, por haber acogido el proyecto aportando con sus ideas.

A todos los maestros de la Universidad de las Américas, quienes han sabido impartir su cátedra con sabiduría y paciencia.

DEDICATORIA

A todas las personas que han contribuido de alguna manera a mi realización personal, todo el apoyo recibido no se olvida de mi mente y menos del corazón.

A mi padre y hermanos que son mi inspiración para no dejarme vencer y para seguir adelante persiguiendo mis sueños.

Finalemnt, à tous les faits et circonstances qui m'ont permis me développer et être la femme que je suis maintenant.

RESUMEN EJECUTIVO

La fibra de abacá es originaria de Filipinas, se produjo exclusivamente en esta región hasta la Segunda Guerra Mundial. Después de 1945 se introdujo este cultivo a Ecuador por sus características climáticas, desde entonces se ha venido sembrando este producto en el país.

En años recientes se ha venido intensificando las exportaciones de la fibra natural para ser procesada y usada especialmente en los campos de: la cordelería, industria textil y la industria papelera, dadas las excelentes propiedades de resistencia a la tensión, elongación y resistencia al agua salada.

En el campo de la cordelería, se la utiliza en la fabricación de cables marinos, cables para la perforación de pozos, cuerdas para tuberías, y cordeles en general, en la industria textil se utiliza para la elaboración de fibras destinadas a prendas de todo tipo, en la industria papelera se utiliza para aumentar la resistencia del papel en combinación con otros materiales celulósicos.

En este contexto existen diferentes calidades de fibra, estas van desde la calidad 1 (fibra más limpia, fina y blanca) es usada para papel de seguridad como papel moneda, cheques, papel filtro. A la calidad 5 (menos limpia, gruesa y oscura) utilizada para papel empaque y otros papeles de segunda.

El presente proyecto fue concebido para ofrecer al mercado internacional fibra de abacá de calidad, cumpliendo con los requerimientos y estándares de las empresas, al mismo tiempo que el proyecto pretende impulsar la actividad agrícola en la población de Monterrey, cercana a la ciudad de Santo Domingo. Esta población es conocida por su experiencia en la siembra y cultivo de la fibra ya que posee condiciones climáticas óptimas.

La fibra de abacá tiene pocos competidores a nivel mundial, entre ellos el principal es Filipinas, no obstante la ventaja diferenciadora del producto ecuatoriano en cuanto a su elasticidad y elongación superiores, debido al procesamiento artesanal que se lleva a

cabo en Ecuador. De allí la conveniencia del proyecto, ya que por un lado impulsa la exportación de productos no tradicionales y por otro lado pretende reactivar sectores agrícolas del país que a pesar de su alto potencial necesitan procedimientos innovadores y nuevos mercados para su éxito.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, el proyecto se ha apoyado en la investigación cualitativa, para obtener información que ayude a resolver el problema de investigación. Por un lado las entrevistas a expertos contribuyeron al conocimiento sobre el manejo de los cultivos y la optimización de los recursos para disminuir el desperdicio y aumentar la productividad. Por otra parte, las entrevistas a profundidad se convirtieron en el vínculo de la empresa con las necesidades de los clientes, ya que de esta manera el proyecto se nutrió de las ideas y requerimientos de los mismos en los diferentes mercados, Reino Unido, España y Brasil.

Como consecuencia de la investigación llevada a cabo se pudo determinar datos concisos sobre el mercado objetivo y los mercados alternativos, las cantidades requeridas y la viabilidad de ofertar fibra de abacá.

Para el óptimo cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa “T&T Abacá”, es primordial que todas sus acciones y procedimientos estén enmarcados en valores como la responsabilidad, respecto y honradez, además de una cultura organizacional firme.

En base a la inteligencia de mercados, segmentación y proyección de ventas se ha encaminado el plan de marketing hacia la captación de nuevos clientes potenciales, a su satisfacción total en cada embarque y a la optimización de los recursos de la empresa a lo largo de sus actividades.

Para determinar la factibilidad del proyecto y sobre todo su rentabilidad, se ha llevado a cabo un análisis financiero proyectado a cinco años, con apalancamiento y sin apalancamiento, en él se han tomado en cuenta tres escenarios: esperado, pesimista y optimista. A continuación se presentan las diferentes formas de financiamiento del presente plan de negocios.

<i>Financiamiento sin Apalancamiento</i>		
<i>Accionistas</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje Participacion</i>
Gabriela Totoy	\$ 19.104,34	33%
Patricio Totoy	\$ 19.104,34	33%
Christian Benavides	\$ 19.104,34	33%
<i>Total Inversion Proyecto</i>	\$ 57.313,02	100%

<i>Financiamiento Apalancado</i>		
<i>Accionistas</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
Capital Socios	\$ 45.000,00	78,52%
Necesidad de Crédito	\$ 12.313,02	21,48%
<i>Total Inversion Proyecto</i>	\$ 57.313,02	100,00%

Mediante el flujo de caja se pudo obtener para el escenario esperado apalancado un VAN de \$ 169.717,7 y una TIR de 70%. Mientras que para el escenario esperado no apalancado se espera un VAN de \$ 179.132,50 y una TIR de 66%. De manera que el proyecto resulta atractivo para los accionistas el apalancamiento.

Finalmente, el proyecto es beneficioso en términos de rentabilidad económica, desarrollo de una actividad agropecuaria poco conocida con un controlado impacto ambiental y social, además de aportar al crecimiento de las exportaciones de productos no tradicionales.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	II
DEDICATORIA	III
RESUMEN EJECUTIVO	IV

Capítulo I

IMPLEMENTACION DE UN NEGOCIO DE PROCESAMIENTO.....	1
Y EXPORTACION DE FIBRA DE ABACA	
1.1 INTRODUCCION.....	2
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4

Capítulo II

LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO.....	5
2.1 SECTOR AGRICOLA.....	6
2.1.1 SITUACION DEL SECTOR.....	6
2.1.2 TENDENCIAS DEL SECTOR.....	8
2.2 INDUSTRIA DE FIBRAS NATURALES DURAS.....	9
2.2.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA.....	9
2.2.2 SITUACION DE LA INDUSTRIA.....	9
2.2.2.1 FIBRA DE ABACÁ.....	10
2.2.3 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA.....	13
2.3 DEFINICIÓN DE NEGOCIO.....	13
2.4 ANALISIS DEL MACROENTORNO.....	14
2.4.1 FACTORES ECONÓMICOS.....	14
2.4.1.1 INFLACION.....	14
2.4.1.2.- TASAS DE INTERÉS.....	16
2.4.1.3.- RIESGO PAÍS.....	16
2.4.1.4.- COMPETITIVIDAD.....	17
2.4.1.5.- SUELDOS Y SALARIOS.....	18

2.4.2 FACTORES POLITICOS.....	18
2.4.2.1 CORRUPCIÓN.....	19
2.4.2.2 CRISIS POLÍTICAS.....	19
2.4.2.3 TRATADOS COMERCIALES.....	20
2.4.2.4 ATPDA (La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas).....	20
2.4.2. SGP ANDINO (Sistema Generalizado de Preferencias Andinas).....	21
2.4.3 FACTORES LEGALES.....	21
2.4.3.1 CODIGO DE TRABAJO.....	22
2.4.3.2 LEY DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES “LEXI”.....	22
2.4.3.3 LEY DE ADUANAS.....	22
2.4.4 FACTORES DEMOGRAFICOS Y SOCIALES.....	23
2.4.4.1 EMPLEO.....	23
2.4.4.2 MIGRACIÓN.....	23
2.4.5 FACTORES AMBIENTALES.....	24
2.4.5.1 FENOMENO DEL NIÑO.....	24
2.5 DIAMANTE DE PORTER.....	25
2.5.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES.....	26
2.5.1.1 RECURSOS HUMANOS.....	26
2.5.1.2 RECURSOS FIANCIEROS.....	26
2.5.1.3 MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS.....	27
2.5.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA.....	28
2.6.3 INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO.....	29
2.6.4. ESTRATEGIA DE EMPRESA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD.....	29

Capítulo III

INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	31
3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	32
3.1.1 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL.....	32
3.1.2 PROBLEMAS DE INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	32
3.2 HIPÓTESIS.....	34
3.3 OBJETIVOS DE INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	35
3.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	35
3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	35

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.4.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	37
3.4.1.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	37
3.4.1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	38
3.4.1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	38
3.4.1.1.3 SELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS.....	38
3.4.1.1.4 RESULTDOS Y CONCLUSIONES.....	39
3.4.1.2 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.....	42
3.4.1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	42
3.4.1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	42
3.4.1.2.3 SELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS.....	43
3.4.1.2.4 RESULTDOS Y CONCLUSIONES.....	43
3.4.1.3 INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	46
3.4.1.3.1 SELECCIÓN DE PAÍSES.....	46
3.4.1.3.2 DIAGNOSTICO GLOBALIZACIÓN SECTORIAL.....	51
3.4.1.3.3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE PAÍSES SELECCIONADOS.....	53
3.4.2.1.4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	69

Capítulo IV

LA EMPRESA.....	71
4.1 INTRODUCCION.....	72
4.2 MISION.....	72
4.3 VISION.....	72
4.4 VALORES Y PRINCIPIOS.....	73
4.5 OBJETIVO CORPORATIVO.....	74
4.6 OBJETIVOS POR AREA DE TRABAJO.....	74
4.6.1 OBJETIVOS FINACIEROS.....	74
4.6.2 OBJETIVOS PRODUCCION.....	75
4.6.3 OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN Y COMERCIO EXTERIOR.....	77
4.6.4 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS.....	79
4.7 POLITICAS ORGANIZACIONALES.....	80
4.7.1 AREA FINACIERA.....	80
4.7.2 AREA DE PRODUCCION.....	80

4.7.3 AREA DE COMERCIALIZACIÓN Y COMERCIO EXTERIOR.....	81
4.7.4 AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	81
4.8 DEFINICION DEL NEGOCIO.....	81
4.8.1 ¿QUIENES SON NUESTROS CLIENTES?.....	82
4.8.2 ¿QUE PRODUCTOS OFRECEREMOS.....	82
4.8.3 ¿COMO LO HACEMOS?.....	82
4.8.4 DIAGRAMA DE CADENA DE VALOR.....	84
4.8.4.1 LOGISTICA DE ENTRADA.....	85
4.8.4.1.1 ABASTECIMIENTO.....	85
4.8.4.1.2 RECEPCION.....	85
4.8.4.1.3 VERIFICACION.....	85
4.8.4.1.4 ALMACENAMIENTO.....	85
4.8.4.2 OPERACIONES.....	86
4.8.4.3 LOGISTICA DE SALIDA Y DISTRIBUCION.....	90
4.8.4.4 MARKETING Y VENTAS.....	91
4.8.4.4.1 PROCESAMIENTO DE PEDIDOS.....	91
4.8.4.4.2 MERCADEO.....	92
4.8.4.5 SERVICIO AL CLIENTE.....	93
4.8.4.6 ACTIVIDADES DE APOYO.....	93
4.8.4.6.1 RECURSOS HUMANOS.....	93
4.8.4.6.2 ADMINISTRACION Y FINANZAS.....	94
4.8.4.6.3 INVESTIGACION Y DESARROLLO.....	94
4.9 FLUJOGRAMA DE OPERACIONES.....	95
4.10 ESCALA ESTRATEGICA DE “T&T ABACA.....	96
4.11 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	97
4.11.1 CULTURA.....	99
4.11.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	100
4.11.2.1 GERENCIA GENERAL.....	100
4.11.2.2 AREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD.....	101
4.11.2.3 AREA DE PRODUCCION.....	101
4.11.2.4 AREA DE COMERCIALIZACION Y COMERCIO EXTERIOR.....	101
4.11.2.5 AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	102
4.11.3 INCENTIVOS.....	102
4.11.4 EL PERSONAL.....	103

Capítulo V

PLAN DE MARKETING	106
5.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....	107
5.2 MARKETING ESTRATEGICO.....	109
5.2.1 CONSUMIDOR.....	109
5.2.1.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	109
5.2.1.2 NECESIDADES DEL CONSUMIDOR.....	109
5.2.2 MERCADO.....	109
5.2.2.1 HISTORIA DEL MERCADO.....	109
5.2.2.2 TAMANO DEL MERCADO.....	110
5.2.2.3 DEMANDA.....	110
5.2.2.4 ESTACIONALIDAD.....	111
5.2.2.5 COMPETENCIA.....	111
5.2.3 SEGMENTACION.....	113
5.2.3.1 DELIMITACION DEL AREA DE MERCADO.....	113
5.2.3.2 VARIABLES DE SEGMENTACION.....	113
5.2.4 POSICIONAMIENTO.....	114
5.3 ESTRATEGIAS GENERALES.....	114
5.3.1 DIFERENCIACION EN EL SERVICIO.....	114
5.3.2 DIFERENCIACION EN EL PRODUCTO.....	114
5.3.3 INTEGRACION HACIA ATRÁS.....	115
5.3.4 DESARROLLO DEL PRODUCTO.....	115
5.4 MARKETING TACTICO (MARKETING MIX).....	116
5.4.1 PRODUCTO.....	116
5.4.1 MARCA.....	116
5.4.2 ESLOGAN.....	116
5.4.3 CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO.....	117
5.4.4 EMPAQUE.....	117
5.4.5 CALIDAD.....	118
5.4.6 SERVICIOS Y GARANTIAS.....	118
5.4.7 INVESTIGACION Y DESARROLLO.....	118
5.4.2 PROMOCIÓN.....	119
5.7.2.1 MUESTRAS.....	119

5.4.2.2 MARKETING DIRECTO.....	119
5.4.2.3 ASOCIACIONES.....	120
5.4.2.4 PAGINA WEB.....	120
5.4.3 DISTRIBUCION.....	120
5.4.4 PRECIO.....	121
5.4.4.1 ESTRATEGIA.....	121
5.4.4.2 CONDICIONES DE PAGO.....	122
5.4.4.3 PRECIOS PROYECTADOS.....	122
5.5 PROYECCION DE VENTAS.....	123

Capítulo VI

PLAN FINANCIERO.....	125
6.1 SUPUESTOS GENERALES.....	126
6.2 COSTO UNITARIO DE LOS PRODUCTOS.....	127
6.3 PLAN DE PRODUCCION.....	128
6.4 PLAN DE COMPRAS.....	128
6.5 ESTRUCTURA DE PRECIOS.....	128
6.6 PROYECCION DE COSTOS.....	128
6.7 PROYECCION DE VENTAS POR PAIS.....	128
6.8 ACTIVOS.....	129
6.9 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.....	129
6.10 INVERSIONES.....	129
6.11 NOMINA.....	130
6.12 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION.....	131
6.13 GASTOS GENERALES.....	131
6.14 RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS.....	132
6.15 APORTE AL FINANCIAMIENTO.....	133
6.16 FLUJO DE FONDOS.....	133
6.17 RAZONES FINANCIERAS.....	134
6.18 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	134
6.2 ANALISIS FINANCIERO.....	135
6.2.1 FLUJO DE FONDOS NO APALANCADO.....	135
6.2.2 FLUJO DE FONDOS APALANCADO.....	135

6.2.3 RAZONES FINANCIERAS NO APALANCADO.....	136
6.2.4 RAZONES FINANCIERAS APALANCADO.....	137

Capítulo VII

PLAN DE CONTINGENCIA.....	138
7.1. PROBLEMAS DE PRODUCCION.....	139
7.2. FALLAS EN LA MAQUINARIA.....	140
7.3. ESCASEZ DE MATERIA PRIMA.....	140
7.4. CONFLICTOS ENTRE LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA.....	141
7.5. VENTAS SUPERIORES A LAS PROYECTADAS.....	141
7.6. VENTAS INFERIORES A LAS PROYECTADAS.....	142
7.7. ALTAS BARRERAS DE ENTRADA.....	142

Capítulo VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	144
CONCLUSIONES.....	145
RECOMENDACIONES.....	148
BIBLIOGRAFIA.....	150

INDICE DE ANEXOS

Capítulo I

A1 SUPERFICIE PLANTADA CON ABACA POR REGIONES.....	154
--	-----

Capítulo II

B1 PRODUCCION DEL ECUADOR POR REGIONES.....	155
B2 USOS DEL SUELO AGROPECUARIO ECUATORIANO.....	156

Capítulo III

C1 ENVIO DE MUESTRAS.....	157
C2 PRECIOS DE FIBRA DE ABACA POR ANOS.....	158

Capítulo IV

D1 LISTA DE CLIENTES.....	159
D2 MODELO DE CONTRATO.....	160

Capítulo V

E1 LOGOTIPO.....	161
E2 PRESUPUESTO DE MARKETING.....	162
E3 CONDICIONES DE PAGO.....	163
E4 PROYECCION DE PRECIOS.....	164

Capítulo VI

F1 COSTO UNITARIO DE LOS PRODUCTOS.....	165
F2 PLAN DE PRODUCCION POR TONELADAS ANUALES.....	166
F3 PLAN DE COMPRAS.....	167
F4 ESTRUCTURA DE PRECIOS.....	168
F5 PROYECCION DE COSTOS.....	169
F6 PROYECCION DE VENTAS POR PAIS.....	170
F7 ACTIVOS.....	171
F8 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.....	172
F9 INVERSIONES.....	173
F10 NOMINA.....	174

F11 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION.....	175
F12 GASTOS GENERALES.....	176
F13 COSTOS YGASTOS.....	177
F14 APORTE DE FINANCIAMIENTO.....	178
F15 AMORTIZACION DEL PRESTAMO.....	179
F16 COSTO DE OPORTUNIDAD.....	180
F17 FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTO.....	181
F18 FLUJO DE FONDOS APALANCADO.....	182
F19 ANALISIS FINANCIERO.....	183
F20 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	184



CAPITULO I

Capítulo I

IMPLEMENTACION DE UN NEGOCIO DE PROCESAMIENTO Y EXPORTACION DE FIBRA DE ABACA

1.1 INTRODUCCION

Ecuador es el segundo productor en el mundo de fibra de abacá, después de Filipinas. Sin embargo a pesar de que existen mejores condiciones climáticas y de terreno, lo cual es evidente en su rendimiento, tensión, elongación y resistencia al agua salada, el país no ha alcanzado el nivel óptimo de producción de 3TM/H, apenas se produce 1 TM/H en diferentes regiones del país. (VER ANEXO A1).

La calidad de la fibra ecuatoriana tiene gran ventaja con respecto a sus competidores, por ello, el proyecto comprende desde la etapa de siembra de la planta, mediante una alianza estratégica con los agricultores. Con la finalidad de garantizar la variedad de la fibra y los estándares que requieren los mercados internacionales, se proveerá a los dueños de la tierra, es decir a los agricultores, de la semilla, capacitación y monitoreo constante mientras se desarrolla la planta hasta su extracción, esto comprende diferentes etapas (Coronas, deshoje, deshoje, deshieras).

Dentro de una misma cosecha y a pesar del monitoreo de la planta, existen diferentes calidades. El abacá de primera calidad se usa para papel de seguridad como papel moneda y cheques, para papel filtro poroso de uso en laboratorio o industrial, bolsitas de té, entre otros, mientras que el abacá de calidad inferior se usa para papel empaque y otros papeles de segunda, sin embargo, en este campo el abacá debe competir con otras materias primas y su uso es limitado.

Por ello después del proceso de extracción se realiza una limpieza y selección de la calidad de la fibra. En el Ecuador se producen cinco grados de abacá, siendo el grado 1 el de mayor calidad (fibra más limpia, fina y blanca), mientras que las fibras de grado 5 son menos

limpias, gruesas y oscuras. Posteriormente se realiza un proceso de empaquetado para que la fibra no sufra ningún daño a lo largo de su exportación.

La finalidad es darle valor agregado al producto desde su siembra hasta la exportación, no solo basta con tener ventajas climáticas para una producción óptima, también es necesario crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y difícil de imitar, para que el abacá ecuatoriano sea más cotizado en mercados internacionales.

Se realizara inteligencia de mercados analizando los diferentes escenarios y características de los mercados objetivos y alternativos, (Reino Unido, España y Brasil). Al mismo tiempo se buscará conocer los diferentes requerimientos de los clientes a nivel internacional y las tendencias de los mercados en lo que a la industria de fibras naturales duras se refiere.

La fibra de abacá que ofrecerá la futura la empresa está dirigida a un segmento corporativo de empresas internacionales, por lo cual se realizara investigación cualitativa, elaborando entrevistas con expertos y con clientes interesados en el producto.

Adicionalmente se realizara un análisis de factibilidad económico-financiero para determinar las oportunidades del negocio, las mismas que alentarán a los accionistas para que inviertan en el proyecto.

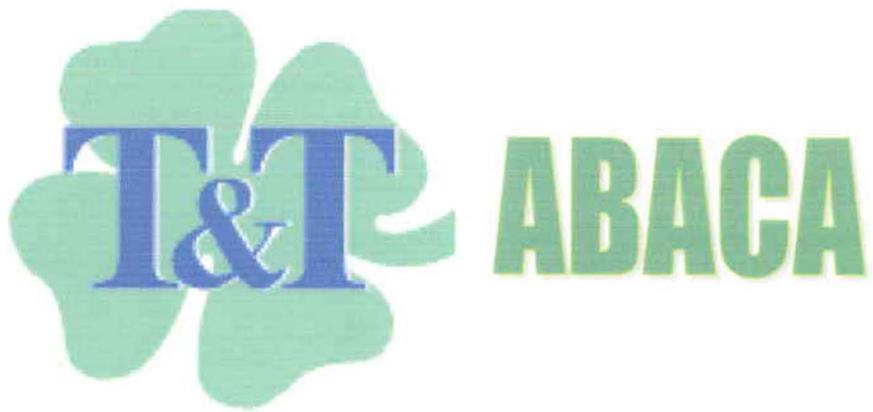
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad técnica, económica y financiera de implementar una empresa productora y exportadora de fibra de abacá.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la factibilidad de exportación de fibra de abacá al mercado internacional.
- Conocer los potenciales clientes corporativos del producto.
- Conocer los precios sustentables del producto en el mercado internacional.
- Determinar la viabilidad de intervenir en el proceso productivo con la finalidad de asegurar estándares de calidad.
- Crear alianzas estratégicas sólidas y duraderas con los productores de la fibra.
- Obtener una cartera de clientes internacionales confiables y rentables para la empresa.
- Determinar la rentabilidad del negocio.
- Buscar nuevos mercados internacionales.



CAPITULO II

Capítulo II

LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO

El Ecuador es un país eminentemente agrícola y su importancia socioeconómica está evidenciada en su aporte al producto interno bruto, generación de trabajo, de divisas, alimentos para la población, y además contribuye al mantenimiento de la biodiversidad de nuestro país. (VER ANEXO B1). A lo largo del capítulo, se expondrá las diferentes características del sector y la industria que afectan al negocio.

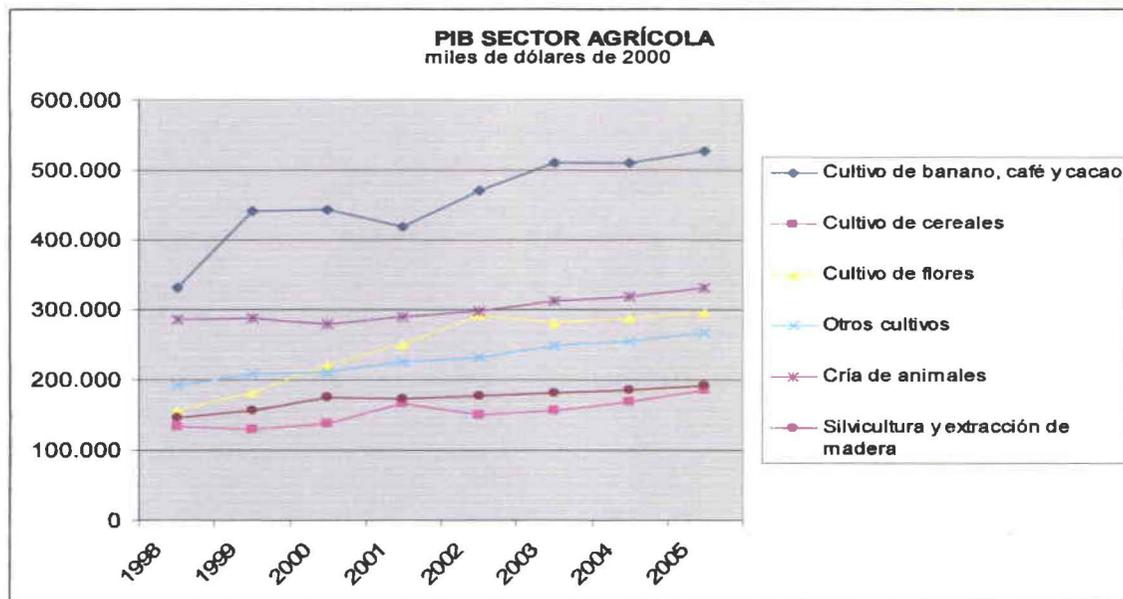
2.1 SECTOR AGRICOLA

2.1.1 SITUACION DEL SECTOR

Las exportaciones ecuatorianas se sustentan básicamente en el petróleo, la agroindustria y el turismo. Entre 1998 y 2005, el sector agropecuario aportó, en promedio, el 8,99 por ciento al PIB¹ siendo las principales generadoras de valor agregado la producción de banano, café y cacao, seguida por la producción de otros cultivos, flores y los cereales.

Sin embargo este sector ha tenido grandes impactos, uno de ellos fue el fenómeno climatológico "El Niño", que en 1998 causó caídas de entre el 30 y el 60 por ciento en la producción de banano, café y cacao. (ver gráfico 2.1)

¹ PIB real (a precios de 2000) datos obtenidos Banco Central del Ecuador



Fuente: Boletín estadístico Banco Central, octubre 2006

Grafico 2.1

Elaboración: Autora

Desde entonces, el sector agrícola se ha recuperado considerablemente, se ha desarrollado la exportación de productos básicos no tradicionales con el objeto de diversificar los productos y los mercados de exportación, (VER ANEXO B2). Esto se dio inicio en Ecuador con el Plan Integral de Transformación y Desarrollo (1973-1977).²

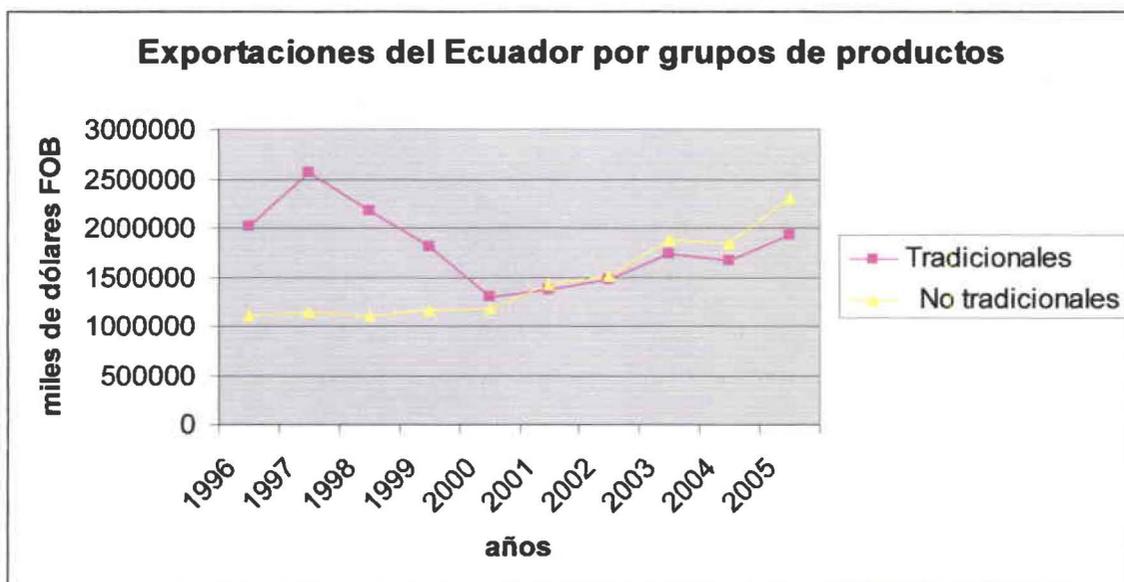
Los productos no tradicionales de exportación son todos aquellos productos, tanto primarios como industrializados, que no formaban parte de las exportaciones ecuatorianas antes de 1980, entre ellos podemos destacar: flores naturales, madera, productos mineros, fibra de Abacá, frutas, tabaco en rama.

Para el período de enero – agosto de 2006, las exportaciones tradicionales alcanzaron los USD 1376.9 millones³, siendo los productos con más dinamismo el camarón y banano. Mientras que para el mismo período, los productos no tradicionales se desempeñaron

² <http://www.mag.gov.ec/docs/boletines/pr2006/BOLETIN9-3.pdf>

³ Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec)

positivamente frente al año anterior, alcanzando a agosto de 2006 un valor de USD 1680.4 millones⁴, lo cual refleja un crecimiento en valor de 12.4% (ver gráfico 2.2)



Fuente: Boletín estadístico Banco Central octubre 2006

Gráfico 2.2

Elaboración: Autora

2.1.2 TENDENCIAS DEL SECTOR

Actualmente el sector agrícola ocupa el 27% de la PEA (población económicamente activa)⁵, lo que significa que da trabajo a 1'675.000 personas, por esta razón

“las políticas agropecuarias están encaminadas al fomento, desarrollo y protección del sector agrario a través de medidas tales como la capacitación y preparación de los campesinos y empresarios agrícolas”⁶.

Existe una notable tendencia hacia la exportación de productos agro industrializados, los empresarios buscan ofrecer a mercados internacionales valor agregado en sus exportaciones, es así que el país está incursionando en la generación de biocombustibles,

⁴ Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec)

⁵ Diario “El Hoy” suplemento El Dinero (12 de Septiembre de 2006)

⁶ Entrevista realizada al Sr. Remigio Jara, funcionario del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (13 de diciembre del 2006)

favoreciendo al empleo especialmente en el sector agrícola, evitando la migración hacia las grandes urbes y fomentando la utilización de esquemas productivos participativos en estas áreas.

2.2 INDUSTRIA DE FIBRAS NATURALES DURAS

2.2.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

Las fibras naturales han sido utilizadas por el hombre desde tiempos muy remotos. El lino fue cultivado ya 3000 años antes de Cristo en Europa y Egipto, y lo mismo ocurrió con el cáñamo en China.

Las fibras comerciales se clasifican en blandas y duras. Las fibras blandas son suaves, elásticas y flexibles como el yute, lino, coco, kenaf y mimbre, por otra parte las fibras duras tienen alto contenido de lignina y son de textura rígida por ejemplo el fique, sisal, abacá y henequén.

Estas fibras son utilizadas, como materia prima para realizar una gran variedad de manufacturas, artesanías, y aplicaciones en la industria de textil, como cordeles, cabos, empaques agrícolas, envases, y embalajes de papel.

2.2.2 SITUACION DE LA INDUSTRIA

Para muchos países del mundo la producción de fibras naturales tiene gran importancia para la economía, como en el caso del algodón en determinados países de África occidental, el yute en Bangladesh y el sisal en la República Unida de Tanzania. En otros casos estas fibras no tienen tanto peso a nivel económico, no obstante son generadoras de empleo y seguridad alimentaria.

A partir del decenio de 1960 las fibras naturales han enfrentado una mayor competencia comercial, ya que las fibras sintéticas han tenido gran acogida en los mercados. Sin embargo en los últimos años, las fibras naturales están recuperando el espacio perdido en el

mercado y comercio mundial, (ver cuadro 2.1), ya que son considerados bienes para la protección ambiental, por sus características biodegradables.

Producción de fibras duras a nivel mundial

Fibra	Miles de toneladas, en equivalente en fibra				Tasas de crecimiento	
	1984	1994	1996	2005	1984-1994	1994-2006
Sisal y Henequén	418	329	308	268	-2,4%	-2%
Abacá	77	76	84	85	-0,2%	1,01%
Bonote	246	408	454	598	4%	2,93%

Fuente: Boletín FAO proyecciones de productos básicos agrícolas 2005

Cuadro 2.1

Elaboración: Autora

En Ecuador la producción de fibras duras se centra principalmente en el abacá ya que gracias a las condiciones geográficas y climáticas del país, existe una ventaja competitiva en cuanto a la calidad del producto final.

2.2.2.1 FIBRA DE ABACÁ

El abacá o el Cñamo de Manila (*Musa textilis*) es una planta herbácea que pertenece a la familia Musáceas. Es una apariencia muy similar al banano, pero es completamente diferente en sus propiedades y uso.

La fibra de abacá tiene varios usos de acuerdo con su calidad. La fibra de mejor calidad es usada para producir papel moneda. La fibra de menor calidad es usada en la producción de bolsas de té, envolturas de salchichas, envoltura de pañales, papel higiénico, servilletas, filtros de maquinaria, textiles para hospitales (mandiles, gorras, guantes) y cables de conducción eléctrica, entre otros.

Entre todos sus usos, la demanda más alta es para la elaboración de bolsas de té y papel moneda, por esta razón Ecuador exporta fibra de grado 2 a grado 5. La fibra de abacá de Ecuador es más blanca y más resistente a la tensión que en Filipinas y por consiguiente, es mejor calidad. Según la FAO en su boletín de productos básicos agrícolas 2005, por esta razón los precios de la fibra ecuatoriana son más altos que los de la fibra de Filipinas.

La producción del país (cuadro 2.2) se destina principalmente a mercados extranjeros, ya que no hay otra industria además de las artes y manualidades en el Ecuador que utilice abacá. Por lo tanto, los productores no pueden comercializar cantidades significativas de abacá localmente.

Producción de abacá

	miles de toneladas							
PAÍSES	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 (provisional)
Ecuador	13,1	12,5	11,9	12,8	12,2	14,2	9,9	10,1
Filipinas	71,2	73,2	61,2	62,8	69,8	72,9	75	76,2
Otros países	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Total	86,5	87,9	75,3	77,8	84,3	89,3	87,1	88,5

Fuente: Boletín FAO proyecciones de productos básicos agrícolas 2005

Cuadro 2.2

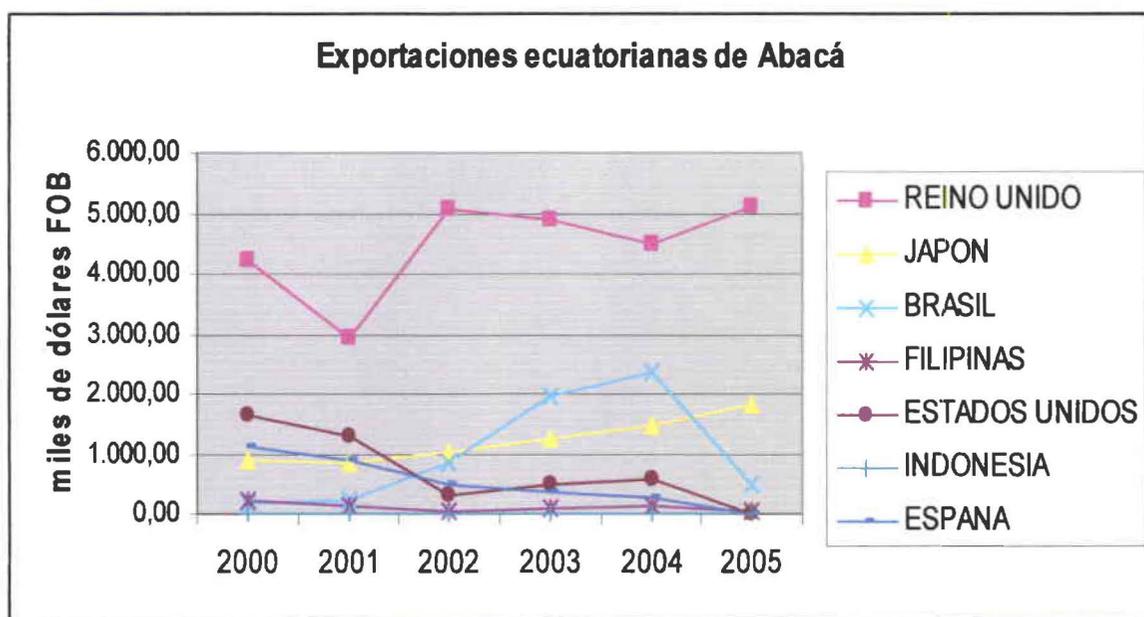
Elaboración: Autora

Filipinas ocupa el primer lugar en el mundo con el 79% de la producción de abacá, seguido de Ecuador, que concentra el 17% y finalmente países como Costa Rica, Indonesia, la Guinea Ecuatoriana, Kenya no producen más del 4% en total según la FAO.

A pesar de ocupar el segundo lugar en el mundo, Ecuador no está produciendo de acuerdo a sus capacidades. Según la Corporación de Abacaleros del Ecuador (C.A.D.E), el nivel óptimo de producción promedio en el Ecuador es alrededor de 3TM/H. Sin embargo el nivel de producción actual es de 1.0TM/H.

Durante el último decenio, las exportaciones totales de fibras y productos manufacturados han ido aumentando en un 1,7⁷ por ciento anual. Durante los años 1990, la UE y el Japón surgieron como consumidores importantes de pulpa, y en 2000-2005 Alemania, el Reino Unido y Francia importaron un promedio de 19 365 toneladas⁸, lo que denota la importancia de dichos mercados. Sin embargo Ecuador no está exportando a Francia y Alemania.⁹

En años recientes, las exportaciones de abacá por toneladas métricas de Ecuador han fluctuado (ver gráfico 2.3). Del 2003 al 2005 las exportaciones aumentaron paulatinamente sobre todo al reino Unido y Japón¹⁰.



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior.

Gráfico 2.3

Entrevista realizada al Sr. Carlos Paredes (13 de diciembre del 2006)

Elaboración: Autora

⁷ <http://www.fao.org/docrep/meeting/009/j4319s.htm>

⁸ expresadas en equivalente en fibra

⁹ CORPEI www.corpei.ec

¹⁰ www.bce.fin.ec

2.2.3 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

Cada una de las tres fibras duras principales (sisal, abacá y bonote) afronta problemas relacionados con los costos bajos de producción de productos sustitutos como las fibras sintéticas. Sin embargo, las fibras naturales tienen mejor resistencia y se destinan a mercados con usos finales específicos. La mayor parte del sisal se destina a bramante agrícola. El abacá se utiliza sobre todo en papeles especiales, el bonote blanco predominantemente en revestimientos del suelo.

En efecto, mundialmente el consumo de productos de origen vegetal está aumentando, por ser amigables con el medio ambiente y biodegradables. Por esta razón según proyecciones de la FAO para el año 2010, las condiciones de mercado para las fibras duras no tradicionales deberían de mejorar, dado que se presuponen condiciones económicas favorables.

2.3 DEFINICIÓN DE NEGOCIO

El negocio es la producción y exportación de fibra de abacá. Se encuentra dentro del sector agrícola y la industria de fibras naturales duras.¹¹ De acuerdo a entrevistas realizadas en la FAO (Food and Agriculture Organization), y la Clasificación Industrial Uniforme.

El proyecto comprende desde la etapa de producción de la planta, mediante una alianza estratégica con los agricultores. Con la finalidad de garantizar la variedad de la fibra y los estándares que requieren los mercados internacionales, se proveerá a los dueños de la tierra, de la semilla, capacitación y monitoreo constante mientras se desarrolla la planta hasta su extracción, esto comprende diferentes etapas (Coronas, deshije, deshoje, deshieras)

El objetivo del proyecto es darle valor agregado al producto desde su siembra hasta la exportación, no solo basta con tener ventajas climáticas para una producción óptima,

¹¹ Entrevista realizada Ing. Sandy Morales, Negocios Internacionales, Universidad de las Américas.

también es necesario crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y difícil de imitar, para que el abacá ecuatoriano sea más cotizado en mercados internacionales.



Fuente: THOMAS, Dan "El Sentido de los negocios" Pág. 18

Gráfico 2.4

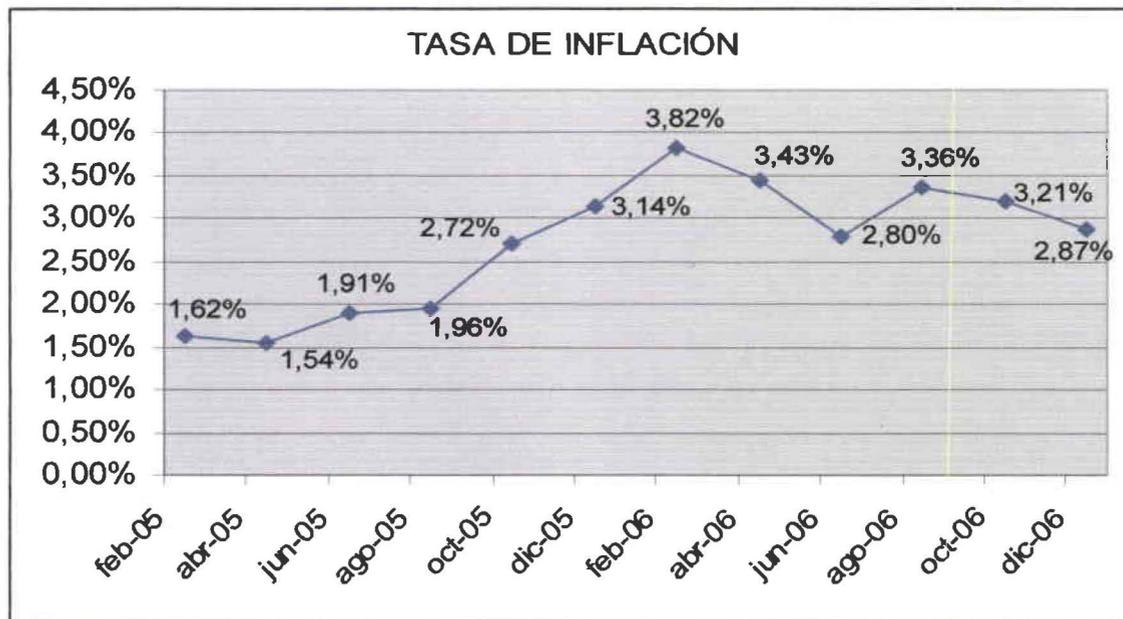
Elaboración: Autora

2.4 ANALISIS DEL MACROENTORNO

2.4.1 FACTORES ECONÓMICOS

2.4.1.1 INFLACION.- Desde la adopción del dólar como moneda local, la inflación ha mostrado una tendencia a la baja después de la dolarización. Esta reducción de precios de los bienes transables ha permitido que el país alcance un nivel de inflación anual que se ubica entre los más bajos de la región latinoamericana.

Sin embargo es notable que en febrero y marzo del 2006 la inflación sube (ver gráfico 2.5), como consecuencia de la entrega de los fondos de reserva que provocó un aumento de la oferta monetaria y a su vez permitió la recuperación transitoria del poder adquisitivo de la población.



Fuente: Banco Central del Ecuador

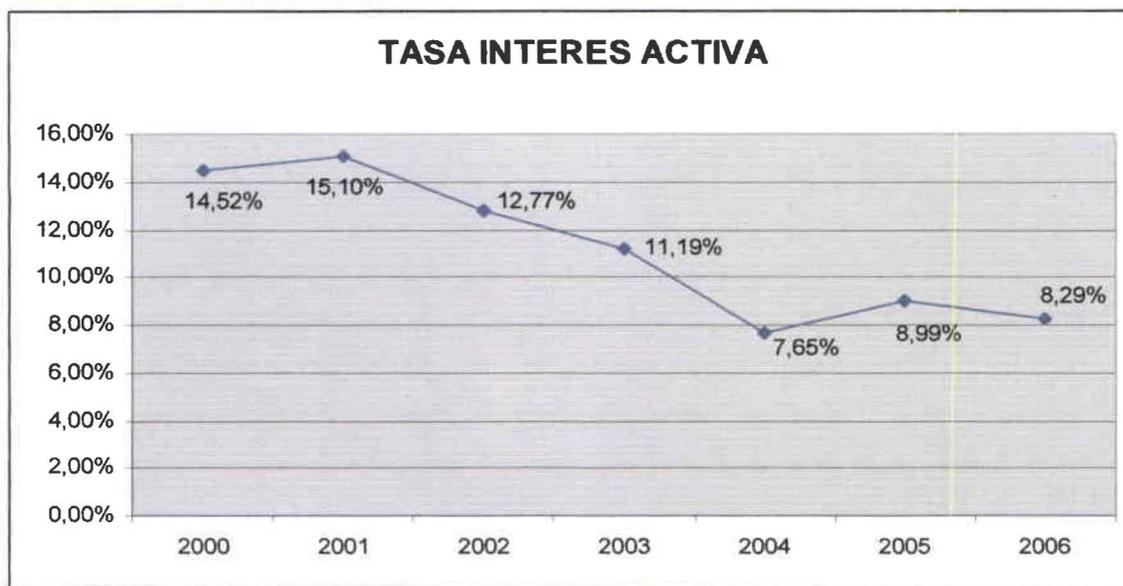
Gráfico 2.5

Elaboración: Autora

Es importante tomar en cuenta este factor en el negocio ya que el precio de los pesticidas, semillas y herramientas aumenta, repercutiendo en los costos de producción. De esta manera nuestra competitividad se disminuye ya que los compradores de nuestro producto en los mercados internacionales van a preferir abacá de Filipinas, Costa Rica o cualquiera de nuestros competidores.

2.4.1.2.- TASAS DE INTERÉS.- La tasa de interés activa en Ecuador ha sido tradicionalmente alta, sin embargo durante los últimos años, luego de la dolarización (año 2000), ha disminuido (ver gráfico 2.6).

Este hecho genera la apertura de negocios propios o microempresas debido a que instituciones como la CORPEI brindan capacitación a los pequeños comerciantes sobre las posibilidades de obtener nuevas líneas de financiamiento para sus negocios.



Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín anuario, varios números

Gráfico 2.5

Elaboración: Autora

Este comportamiento descendente es importante ya que las empresas de la industria de fibras naturales duras pueden acceder a créditos a una tasa más baja para invertir en el proceso productivo, tecnología, infraestructura, capacitación.

2.4.1.3.- RIESGO PAÍS.- Para el 26 de enero del 2007 este indicador cerró en 1013 puntos¹², siendo notable su incremento de 159 puntos con respecto al mes pasado¹³. Este hecho debido a los últimos acontecimientos de transición presidencial en el país.

El uso del riesgo país se ha generalizado en los últimos años, ya que mide la capacidad y voluntad de pago de las economías emergentes, como la ecuatoriana, respecto a los bonos que han colocado en los mercados internacionales.

¹² http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

¹³ 26 de diciembre del 2006

Por esta razón, para todos los sectores del país es sano tener una buena calificación ya que esto implica precios altos de la deuda ecuatoriana en el mercado, acceso más fácil a créditos, y menores tasas de interés para el país, lo que al menos en teoría debe revertirse en inversión interna, mejoramiento de procesos y tecnología.

Para los exportadores un riesgo país bajo quiere decir que Ecuador está en un punto importante en el proceso de recuperación de la confianza por parte de los mercados internacionales.

2.4.1.4.- COMPETITIVIDAD.- Ecuador ha demostrado ser poco eficiente en la producción de bienes y servicios de alta calidad, esto lo revela el reporte de competitividad mundial del *World economic forum para el 2006-2007*¹⁴, donde se ubica el Ecuador en el puesto 90 con una caída de 3 puntos con respecto al 2005.

Las empresas productoras y exportadoras se ven afectadas por factores como la falta de competitividad laboral, de infraestructura y reducida inversión en investigación y desarrollo. Ecuador tiene uno de los niveles más bajos de gasto en investigación y desarrollo (I+D) como porcentaje del PIB y en dólares per cápita. El país gasta menos del 0.1% del PIB en I+D, tres veces menos que Bolivia y Colombia, y seis veces menos que el promedio de la región¹⁵.

La deficiencia de una estructura clara de competitividad afecta a todo el país, ya que no permite impulsar la producción, empleo y crecimiento, además de poner en riesgo la venta de nuestros productos en mercados internacionales, ya que éstos pueden ser reemplazados fácilmente por un producto de un país competidor con mayor tecnología y calidad.

2.4.1.5.- SUELDOS Y SALARIOS.- Uno de los factores críticos para los empresarios productores y exportadores es los costos que deben incurrir, especialmente en cuanto a pago de mano de obra se refiere (ver cuadro 2.3).

¹⁴ http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/gcr2006_rankings.xls

¹⁵ COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL DEL ECUADOR, Ministerio de Comercio Exterior y Organización de Naciones Unidas para el desarrollo industrial, 2004

Salario unificado y componentes salariales en proceso de unificación ¹⁶						
(Dólares)						
Años	Mes	Remuneraciones unificadas	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Componentes salariales	Total
2000	Diciembre	56.65	34.96	-	40.00	131.61
2001	Diciembre	85.65	83.23	-	32.00	200.88
2002	Diciembre	104.88	103.28	-	24.00	232.16
2003	Diciembre	121.91	120.50	-	16.00	25.84
2004	Diciembre	135.60	134.50	-	8.00	278.10
2005	Diciembre	150.00	148.80	-	-	298.80
2006	Enero	160.00	-	-	-	160.00
2006	Febrero	160.00	-	-	-	160.00

Fuente: Ecuador Invest (CORPEI)¹⁷

Cuadro 2.3

Elaboración: Autora

El costo de la mano de obra (Salario Mínimo mensual) en el Ecuador es el segundo más alto de América Latina después de Chile (USD \$ 174.59), sorprendentemente superior a nuestro vecino Colombia (USD \$ 116,78)¹⁸, lo cual se convierte en una desventaja en cuanto a costos de producción dentro de la región.

A se vez esta diferencia hace que nuestro país se convierta en un atractivo para ciudadanos peruanos y colombianos que trabajan irregularmente en territorio ecuatoriano.

2.4.2 FACTORES POLITICOS

¹⁶ Vigente a partir del 13 de marzo de 2000

¹⁷ <http://www.ecuadorinvest.org/cgi-bin/ecuadorinvest/index.cgi?l=2&seccion=pni#factores>

¹⁸ Consejo Nacional de Competitividad, Agenda Ecuador Compite

2.4.2.1 CORRUPCIÓN.- Según la encuestadora ecuatoriana CEDATOS¹⁹, la corrupción aumentó un 82% en los últimos 3 años y aumentará un 61% en los próximos 3 años.

La percepción de la población ecuatoriana sobre la corrupción es que este mal ha mostrado un notable y preocupante crecimiento, existe desconfianza sobre todo en los partidos políticos, el Congreso, la justicia y las aduanas.

Este hecho se debe a los incesantes escándalos de corrupción ocurridos a todos los niveles, desde el nivel presidencial, funcionarios públicos, hasta a nivel privado en las diferentes empresas.

Es particularmente perjudicial para la actividad exportadora que los trámites que se deben llevar a cabo, sean sujetos de corrupción, más preocupante aún es la imagen de desconfianza que Ecuador podría transmitir a sus principales socios comerciales.

El informe de La ONG Transparency International para el año 2006²⁰ Ecuador tiene una calificación de 2.3 siendo 0 el país más corrupto, esta visión de nuestro país, no solo que degrada la visión que tenemos de nuestra sociedad, si no que debilita la credibilidad que empresas y personas pueden tener en el exterior.

2.4.2.2 CRISIS POLÍTICAS.- En los últimos años, se han generado muchos escándalos a nivel político, entre los más recientes, la destitución del ex presidente Lucio Gutiérrez, a destitución de los magistrados de la corte suprema, entre otros.

Es evidente el descontento de la población con sus gobernantes y autoridades, este hecho genera manifestaciones que bloquean carreteras, calles, y el comercio en general, como consecuencia de ello muchas empresas se ven afectadas.

En el caso de las florícolas por ejemplo, éstas no pudieron transportar sus flores desde los sitios periféricos, hasta los diferentes aeropuertos, lo que desembocó en grande pérdidas para el sector.

¹⁹ Estudio publicado el Lunes, 12/12/2005

²⁰<http://www.transparencia.org.es/INDICE%20DE%20PERCEPCION%202006/IPC%202006%20Tbla%20sintética%20de%20resultados.doc>

Esta amenaza está latente, no solo para la creación de nuevos negocios, si no para los ya existentes, especialmente para las empresas que exportan sus productos agropecuarios. En el caso del abacá no se trata de un producto perecible, no obstante el retraso en el envío del producto, causa malestar en nuestros clientes y el posible rechazo del embarque por encontrarse fuera del tiempo pactado.

2.4.2.3 TRATADOS COMERCIALES.- La apertura de nuevos mercados comerciales es una gran oportunidad para la industria de fibras naturales duras.

Si bien el TLC no se concretará este año, el MICIP ²¹ mediante una agenda de implementación de tratados comerciales busca incursionar en negociaciones con la Unión Europea, México, países centroamericanos, entre otros.

Para evitar un impacto negativo de los tratados comerciales en el sector agrícola, es necesario hacer inversiones en investigación, desarrollo y tecnología, para contrarrestar la vulnerabilidad del campesinado ecuatoriano.

2.4.2.4 ATPDA (La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas).- es un programa unilateral de comercio otorgado por los Estados Unidos. Este tratado se da con la finalidad es promover el desarrollo económico de los países beneficiarios (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú), ofreciendo un mayor acceso para los diversos productos de la región al mercado estadounidense.

Con este tratado muchos productos del sector agropecuario, textil, industria y artesanal están beneficiados con 0% de arancel a las exportaciones que se realicen hacia Estados Unidos.

El ATPA entró en vigencia en el Ecuador a partir de 1994, su fecha de expiración era el 31 de diciembre del 2006, sin embargo debido a la interrupción en las negociaciones del TLC se concedió un prórroga.

²¹ Ministerio de Comercio Exterior, Pesca y Competitividad

La fibra de abacá en bruto (partida arancelaria 53052100) no se encuentra dentro de la lista de productos que están beneficiados con el ATPDA, por tanto es un factor que no afecta a nuestra industria, no obstante tendría serias consecuencias en las exportaciones que el sector agropecuario hace hacia este mercado.

2.4.2. SGP ANDINO (Sistema Generalizado de Preferencias Andinas).- Son las preferencias que otorga la unión europea a países andinos como Ecuador, Bolivia, Colombia y Perú.

Desde el 13 de noviembre de 1990, el SGP da apertura a ciertos productos ecuatorianos de los sectores agropecuario, textil, industria y artesanal con un arancel del 0%, como recompensa a la lucha de los países Andinos contra la droga.

La fibra de abacá en Bruto (partida arancelaria 53052100) no conforma la lista de productos que se ven beneficiados para ingresar al mercado europeo. Sin embargo el sector se ve beneficiado ya que ha aumentado su oferta exportable en los últimos años.²²

2.4.3 FACTORES LEGALES

El Ecuador a través de varias reformas laborales²³ que se han introducido al Código de Trabajo, ha promovido una mayor movilidad laboral, incentivos para la contratación de mano de obra adicional, orientación de la ocupación hacia las actividades más productivas y fácil adaptación de las empresas a los cambios en la demanda, lo cual favorece las actividades productivas y el aumento del empleo.

2.4.3.1 CODIGO DE TRABAJO.- Las condiciones laborales específicas y los términos de empleo se establecen a través de contratos individuales y colectivos.

En general, tanto la Constitución Ecuatoriana como las leyes laborales tienden a proteger la mayoría de los derechos del trabajador, tales como: duración mínima del empleo (en base al

²² <http://www.ecuadorexporta.org/mercados/index.htm>

²³ A partir de 1998.

contrato), salario mínimo (varía de acuerdo a la profesión), derechos de la mujer y del menor, máxima y mínima cantidad de horas trabajadas²⁴.

La Legislación Ecuatoriana establece que las compañías deben repartir entre sus empleados el 15% de sus utilidades, además de la obligatoriedad de afiliación al IESS para todos los trabajadores de la empresa.

2.4.3.2 LEY DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES “LEXI”.- Esta ley fue expedida el 9 de Junio de 1997 el gobierno ecuatoriano. Su objeto es normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, además de fomentar la competitividad e incentivar las exportaciones ecuatorianas hacia nuevos mercados.

Esta ley beneficia a la fibra de abacá ya que establece que las exportaciones están exoneradas de todo impuesto, salvo las de cacao, café, banano e hidrocarburos.²⁵

2.4.3.3 LEY DE ADUANAS.- Este ley entró en vigencia desde Julio 13, 1998, establece la modernización, simplificación y transparencia de procedimientos aduaneros, con la finalidad de facilitar el comercio internacional; además de consolidar las tarifas aduaneras con impuestos locales de bienes importados.

Contrario a sus objetivos principales, la aduana del Ecuador se ha convertido en un organismo altamente corrupto, lo que se constituye en un factor negativo en la exportación de fibra de abacá.

2.4.4 FACTORES DEMOGRAFICOS Y SOCIALES

2.4.4.1 EMPLEO.- La Población económicamente activa del Ecuador al 2004 es de 6.132.542 de personas, de las cuales, de acuerdo con el Boletín de Coyuntura del Mercado

²⁴ Código del Trabajo del Ecuador – Registro Oficial No. 162 de 29 de septiembre de 1997.

²⁵ LEY DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES “LEXI” Ley No. 12. RO/ Sup 82 de 9 de Junio de 1997.

Laboral noviembre 2006²⁶, la mayor parte de las personas ocupadas se encuentran en la rama comercio al por mayor y menor y en la industria manufacturera, el segundo mayor generador de empleo en las tres ciudades referidas.

En el sector agrícola la mano de obra es un factor muy importante, ésta ha disminuido a causa de la migración desde campos hacia las ciudades, y sobre todo hacia otros países.

Por esta razón actualmente nos encontramos frente a una escasez de personal ecuatoriano en el sector agrícola, por lo cual el gobierno anterior analizaba la posibilidad de conceder permiso de trabajo y acceso a la seguridad social a ciudadanos peruanos.²⁷

2.4.4.2 MIGRACIÓN.- En años recientes la migración se ha convertido en un tema que ha encaminado el desarrollo social del país, no solo por las remesas, que se envían de regreso al país, si no por las implicaciones que tiene en la disminución de la mano de obra.

El verdadero problema para el sector productivo es la fuga de mano de obra calificada, este factor es mucho más grave para el sector agrícola, donde por la naturaleza del trabajo se requiere de gente joven. El grupo de edad de más alta tasa de migración es de (20 a 29 años)²⁸.

Es un hecho que el sector agropecuario ha sido descuidado, las condiciones de vida del campesino ecuatoriano son precarias, este hecho desmotiva a los que se quedan a seguir en la labor agrícola. Por esta razón vemos que las grandes ciudades se están poblando en sus zonas rurales y que los campos se quedan sin fuerza productiva.

2.4.5 FACTORES AMBIENTALES

2.4.5.1 FENOMENO DEL NIÑO.- La CEPAL (Comisión económica para América Latina) ha estimado que durante un año promedio se producen en estas regiones daños que superan

²⁶ Banco Central del Ecuador

²⁷ Diario El Universo, 14 marzo del 2005, pagina editorial

²⁸ INEC Instituto ecuatoriano de estadísticas y censos

los 1.500 millones de dólares y más de 6.000 pérdidas de seres humanos, lo que origina importantes retrocesos en el desarrollo económico del Ecuador y en las condiciones de vida de la población especialmente de la región costa que es la más afectada.

El fenómeno del niño trae consigo cambios climáticos especialmente en poblaciones como Machala, esmeraldas, Portoviejo, Milagro, Guayaquil, Chone, Manabí y Santo Domingo. Es precisamente en esta última donde se siembra y cultiva casi el 60% de fibra de abacá.

Durante el periodo (1993 – 1999)²⁹, se observó una reducción significativa en el nivel de las exportaciones, que según los productores ecuatorianos se debía a que el fenómeno climatológico conocido con “El Niño” causó más precipitación de lo esperado y como consecuencia, produjo una sobre oferta de abacá y una disminución en su precio.

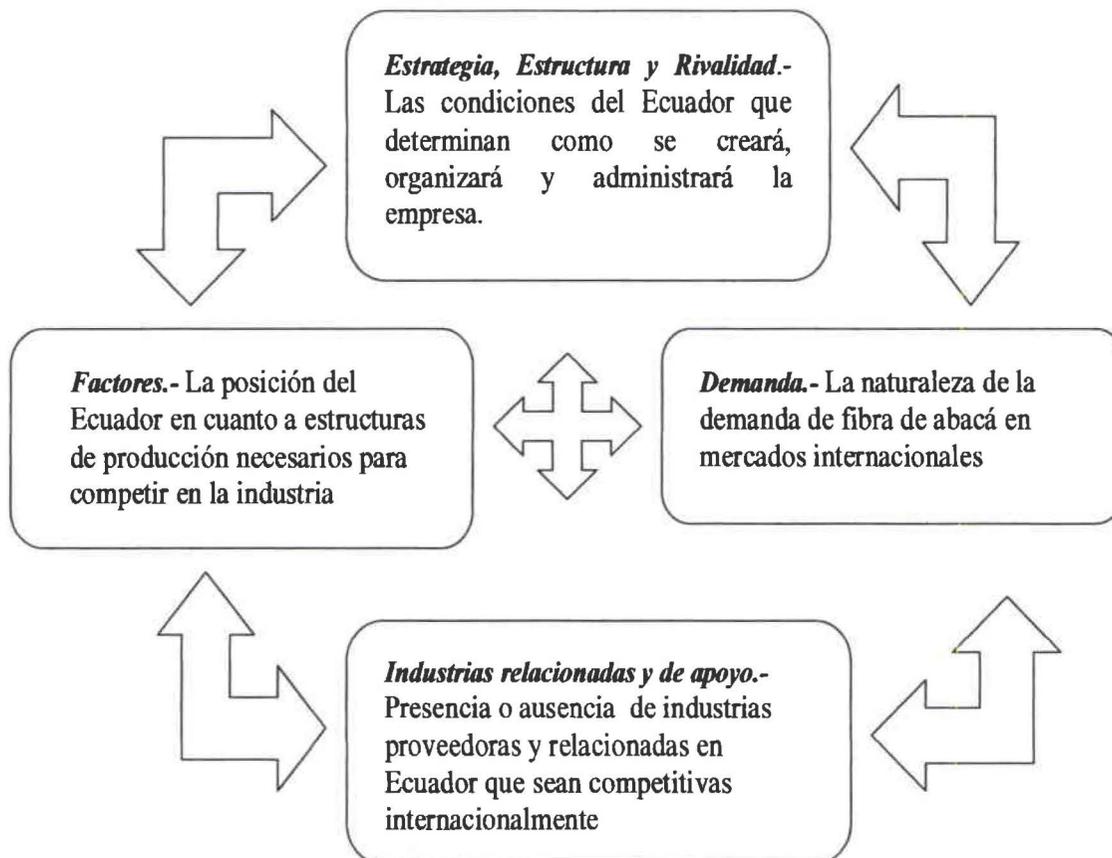
Por otra parte se debe considerar que las perspectivas del abacá dependen también de los efectos que pudieran tener el fenómeno de El Niño en las condiciones atmosféricas de Filipinas. Si el fenómeno afecta la siembra y cosecha de abacá en Filipinas es beneficiosa, para nuestras exportaciones ya que nuestros precios suben, aumenta el nivel del comercio internacional, y lógicamente un aumento en el bienestar de los productores de abacá.

2.5 DIAMANTE DE PORTER

El Diamante de Porter (1990), primer enfoque utilizado en el análisis de competitividad de la cadena, esta herramienta nos permite observar las condiciones de base de los encadenamientos entre producción y consumo de abacá (ver gráfico 2.5)

Este modelo conceptual permite identificar los determinantes al nivel microeconómico de la competitividad distinguiendo dos áreas básicas de análisis, por una parte, la operación y estrategia de las empresas productoras de abacá y por otra, el clima prevaleciente para los negocios.

²⁹ Corporación de Abacaleros del Ecuador (C.A.D.E),



Fuente: PORTER, Michael (1997)

Gráfico 2.6

Elaboración: Autora

2.5.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES

Para la producción de bienes agrícolas y de servicios de apoyo o de intermediación con el mercado, los factores primordiales que inciden en la competitividad comprenden: mano de obra, suelos arables (fértiles y con riego), capital e infraestructura.

En este sentido se dispone de tierra suficiente, la superficie utilizada en la producción de abacá es de aproximadamente 14.000 hectáreas distribuidas en 5 provincias, en Pichincha (80%), Esmeraldas, Manabí, Los Ríos y Cotopaxi.

2.5.1.1. RECURSOS HUMANOS

Considerando las formas tradicionales y la utilización de los bajos niveles tecnológicos demandados y utilizados en la producción de abacá, se establece que los recursos humanos no constituyen un problema, dado que la disponibilidad de mano de obra está garantizada,

en tanto que la misma se constituye en una fuerza de trabajo que se centra en el entorno familiar, se calcula que solo en la provincia de Pichincha existen 5.931 familias cuyos trabajos están relacionados de alguna forma con la producción del abacá³⁰.

La producción de abacá actualmente constituye una forma de ganarse la vida para 29,652 personas. En todo el país hay 6,533 jornaleros y obreros dedicados al cuidado del cultivo y a labores de cosecha (7 obreros por cada 15 hectáreas). Existen también 130 obreros indirectos, los cuales incluyen a comerciantes, transportistas y personal administrativos de empresas de exportación.

2.5.1.2. RECURSOS FINANCIEROS

En general los recursos financieros han sido catalogados por los propios productores como escasos e inaccesibles. Esta afirmación se respalda en el hecho de que únicamente las asociaciones como la Corporación de Abacaleros del Ecuador (CADE) son quienes acceden a ellos, en tanto que el pequeño productor independiente no cuenta con las garantías requeridas por las entidades que operan con el sector.

El destino de los recursos a los que acceden los productores de abacá, generalmente se vincula a la provisión y adquisición de semillas, fertilizantes, alquiler de maquinaria, compra de herramientas y otros.

La FAO por su parte ha emprendido una investigación destinada al desarrollo de tecnologías de elaboración que sean productivas y de calidad controlada, esta investigación ha sido financiada por Fondo Común para los Productos Básicos, y tiene por objetivo aumentar la demanda de productos de fibras no tradicionales, y determinar una expansión del mercado de las fibras duras.

2.5.1.3. MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

³⁰ Entrevista realizada al Sr. David Molina, funcionario del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (13 de diciembre del 2006)

Son elementos indispensables para el cultivo de abacá, se tornan en factores que en algún caso, sobretodo de quienes se encuentran asociados, representan aspectos positivos dentro del proceso productivo. Muy pocos campesinos hacen uso de maquinaria agrícola (tracción mecánica) debido a las condiciones topográficas accidentadas, en tal caso, una mayor parte de los productores utilizan tracción animal como tecnología única para el laboreo de sus tierras.

Entre las herramientas mayormente empleadas se encuentran picos, palas, hoces y otras que son utilizadas en la preparación del terreno, siembra, labores culturales y cosecha, principalmente. La mayor parte de los pequeños productores hace uso de la fumigadora para la aplicación de fitosanitarios, en tanto que, un gran porcentaje de productores que hacen uso de este equipo, no emplean elementos de protección para evitar contaminaciones e intoxicaciones, efectos secundarios a los que se encuentran expuestos.

2.5.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA

Los precios son regidos en cierta medida por la demanda, ya que existen pocas empresas en el mundo que procesan esta fibra. Sin embargo si los oferentes mejoran la eficiencia en la actividad agropecuaria y de exportación se da un valor agregado que amplía su poder de negociación en el mercado internacional.

La demanda de fibra de abacá se concentra principalmente en fibra de grado 2 a 4 que son las calidades en las cuales se centra la producción ecuatoriana. El consumo de abacá ha tenido una tendencia ascendente especialmente en mercados como Japón y la Comunidad Europea³¹.

El mercado principal para el abacá ecuatoriano ha sido el Reino Unido, seguido por Japón, Brasil, Filipinas y Estados Unidos (ver cuadro 2.3). Esto debido a que la Corporación

³¹ Boletín FAO proyecciones de productos básicos agrícolas al año 2005

Dexter, una gran procesadora de diferentes tipos de papel que opera principalmente en el Reino Unido.

Países importadores de abacá ecuatoriano (2005)

<i>PAIS</i>	<i>Porcentaje</i>
REINO UNIDO	67,79
JAPON	24,41
BRASIL	6,59
FILIPINAS	0,86
ESTADOS UNIDOS	0,12
INDONESIA	0,12
ESPANA	0,10

Fuente: Boletín Banco Central Ecuador

Cuadro 2.4

Elaboración: Autora

Las exportaciones a España son parcialmente procesadas y después son vueltas a exportar al Japón, en donde se completa el proceso. La demanda de abacá tenderá a subir con respecto a las fibras artificiales ya que un número cada vez mayor de consumidores preocupados por el medio ambiente han reconocido que los daños para éste y los costos asociados para la sociedad derivados de la eliminación de productos finales sintéticos son considerablemente mayores que los generados por los productos biodegradables, como las fibras duras.

2.6.3 INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

La industria de fibras naturales duras trabaja prácticamente independiente del resto de las industrias, sin embargo cabe señalar que a la cadena productiva y de exportación de fibra de abacá se integran empresas y organismos como:

- Aduana
- Empresas de Carga y transporte

- Empresas de asesoría publicitaria
- Empresas de seguros
- Verificadoras

Existe una cantidad suficiente de egresas que pueden satisfacer nuestra demanda de servicios complementarios, por esta razón no se convierte en una amenaza la ayuda que se el negocio pueda requerir de las mismas.

2.6.4. ESTRATEGIA DE EMPRESA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

Según el estudio “Abacá un producto de interés para las inversiones”³² realizado por el SICA³³. Hoy en día, no se puede aplicar estrategias a largo plazo puesto que el mercado de los commodities y agroindustriales es bastante más complejo que antes, tanto en la demanda y preferencias del consumidor como en la oferta que cada vez es mayor y más variada.

No obstante los esfuerzos del ministerio de agricultura, empresarios y productores se encaminan a³⁴:

- Analizar las ventajas que puede tener una mayor eficiencia en la producción ya que esto puede generar subproductos como la pulpa de abacá.
- Profundizar en el análisis de las potencialidades de la fibra de abacá, y sus usos en mercados internacionales.
- Analizar posibilidades de accesos a nuevos mercados, lo que implica el mejor conocimiento de las necesidades de la demanda.

En cuanto a la estructura del negocio, cabe señalar que existen entidades como la CADE Corporación de Abacaleros del Ecuador, cuya función es dirigir programas de capacitación, proveer información de mercados y ayudar a la venta de fibra de esta corporación también se dedica a conducir investigaciones de nuevos productos. Hasta 1998 existían solamente 5

³² Autor no especificado

³³ Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería

³⁴ Entrevista realizada al Sr. Remigio Jara, funcionario del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (13 de diciembre del 2006)

compañías en el Ecuador que comercializaban el abacá, estas son CAE, Furukawa, Chiriboga, Evans y Abaudesa (ver cuadro 2.5).

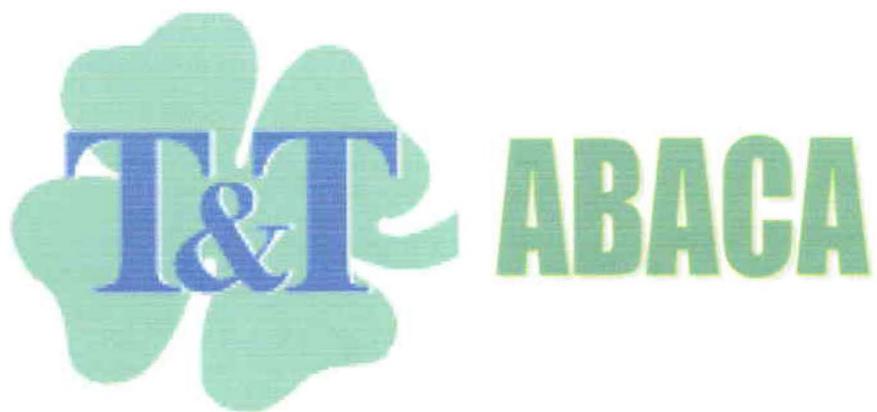
<i>Participación de las empresas en las exportaciones</i>	
<i>Compañía</i>	<i>Porcentaje de participación</i>
CAE	33,91%
Furukawa	30,59%
Chiriboga	20,78%
Evans	13,28%
Abaudesa	1,45%

Fuente: Corporación de Abacaleros del Ecuador (C.A.D.E)

Cuadro 2.5

Elaboración: Autora

Estas empresas se disputaban hasta 1998 el mercado internacional, a la cabeza la CAE y Furukawa cuyo mercado es Japón seguidas de Chiriboga, quien comenzó a exportar abacá al mismo mercado en 1995.



CAPITULO III

Capítulo III

INTELIGENCIA DE MERCADOS

En la presente inteligencia de mercados se identificará y seleccionará clientes de fibra de abacá, analizando los diferentes aspectos de la industria en los diferentes mercados objetivo.

De la misma manera se investigará y analizará la problemática actual de los productores de abacá y la viabilidad de realizar alianzas estratégicas con los dueños de la tierra, para crear una empresa dedicada a la producción exportación de esta fibra, de tal manera que se pueda dar valor agregado al producto desde su siembra hasta la exportación, para que el abacá ecuatoriano sea más cotizado en mercados internacionales.

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.1.1 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

El problema gerencial es la creación de una empresa de producción y exportación de fibra de abacá a mercados internacionales, a partir de esta pregunta surgen otros problemas gerenciales como la selección del mercado objetivo y los alternativos, aspecto legal, arancelario y la situación actual de producción.

3.1.2 PROBLEMAS DE INTELIGENCIA DE MERCADOS

De Selección de mercados objetivo

- ¿Bajo qué criterios se hará la selección de países?
- ¿Cuál es el mercado objetivo?

- ¿Cuáles son los mercados alternativos?
- ¿Qué ventajas y desventajas ofrecen los países seleccionados a la industria de fibras naturales duras?
- ¿Cuáles son las oportunidades de la fibra de abacá en estos países?

De tipo legal y arancelario

- ¿Cuál es el proceso legal a realizar dentro y fuera del país para una exportación?
- ¿Cuáles son las barreras arancelarias?
- ¿Cuáles son las barreras no arancelarias?
- ¿Cuáles son las ventajas que ofrecen los acuerdos internacionales?
- ¿Cuáles son los precios internacionales? y ¿Cómo influyen estos en la exportación?

De situación actual de producción

- ¿Cuál es la problemática de los productores frente al precio?
- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta el productor?
- ¿Existe ayuda gubernamental a la industria?
- ¿Cuál es la superficie sembrada de fibra de abacá?
- ¿Cuál es la influencia de plagas y fenómenos naturales en la producción?
- ¿Cuál es la capacidad de producción mensual de la fibra?
- ¿Cuántas toneladas se puede ofrecer a mercados internacionales mensualmente?
- ¿Cómo se puede optimizar la calidad de la fibra?
- ¿Qué maquinaria es necesaria para el procesamiento y empaquetado del abacá?
- ¿Cuál es la logística y transporte?

Del negocio

- ¿Cómo es el comportamiento de la industria en los países seleccionados?
- ¿Cuáles son los factores críticos de mercado, económicos, estratégicos, aspectos generales, consumidores, competencia en cada país?
- ¿Cuál es la participación de mercado de la industria en los diferentes países?
- ¿Cuál es el transporte y logística óptimos a utilizar en la exportación?

- ¿Cuáles son los problemas de distribución?
- ¿Existen economías de escala?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico y de infraestructura en dichos países?
- ¿Cuáles son las características del recurso humano en estos países?
- ¿Existe lealtad de los consumidores hacia los productos elaborados con fibras naturales?

3.2 HIPÓTESIS

GENERAL

Los gustos y preferencias de los consumidores han cambiado, ahora existe una tendencia hacia los productos elaborados con materias primas naturales, como las fibras naturales duras, que tienen bajo impacto ambiental y cuya producción es sostenible y renovable.

ESPECÍFICAS

- La fibra de abacá tiene una gran cantidad de usos, lo cual amplía el mercado al cual se dirige.
- Los requerimientos sanitarios son bajos porque se trata de una fibra que tiene un procesamiento previo y además que no necesita pesticidas contaminantes para alcanzar un nivel óptimo de producción.
- Existen organismos internacionales que apoyan la producción y exportación de fibras naturales duras.
- Gracias a las condiciones climáticas y geográficas se puede producir abacá de alta calidad en la población de Monterrey, en Santo Domingo, de manera que esta pueda competir con la fibra de Filipinas.
- Existe un nicho de mercado seguro y constante para el abacá en el exterior.
- El precio del abacá no fluctúa en los mercados internacionales ya que existen pocos productores en el mundo.

3.3 OBJETIVOS DE INTELIGENCIA DE MERCADOS

3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Investigar los países que ofrezcan las mejores oportunidades para la exportación de fibra de abacá, para de esta manera hacer una selección del mercado objetivo y los alternativos, mediante el análisis y la recolección de información de los actuales exportadores ecuatorianos de fibra de abacá, de los potenciales clientes y de los productores, para conocer los diferentes procesos productivos y a la variedad de usos que puede tener para diferentes industrias.

3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVOS	NECESIDAD DE INFORMACIÓN
Seleccionar el mercado objetivo y los dos mercados alternativos	<ul style="list-style-type: none">• Ranking de competitividad mundial• PIB per capita de los 70 países que encabezan el ranking.• Principales países que importan fibra de abacá ecuatoriana.
Determinar la capacidad productiva del país.	<ul style="list-style-type: none">• Datos estadísticos y experiencia de los expertos
Controlar las diferentes etapas productivas de la fibra de abacá.	<ul style="list-style-type: none">• Asesoramiento de un Ingeniero agrónomo, para mejorar la productividad y la calidad del producto final.
Conocer los requerimientos de los posibles compradores en mercados internacionales	<ul style="list-style-type: none">• Productos finales que se elaboran con la fibra en los diferentes mercados.
Determinar los requerimientos necesarios para exportar fibra de abacá.	<ul style="list-style-type: none">• Aspectos legales• Registros sanitarios

<p>Identificar las fuerzas de mercado en los diferentes países.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda • Tamaño del mercado • Disponibilidad de materia prima • Requerimientos de calidad • Canales de distribución • Precios Internacionales
<p>Analizar las fuerzas económicas que tienen influencia en el producto en los diferentes países escogidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Tecnología • Finanzas • Barreras arancelarias y no arancelarias. • Canales de distribución • Matriz logística y transporte • Infraestructura
<p>Determinar los diferentes aspectos que determinan la estrategia de las empresas en los diferentes mercados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad del mercado • Diversificación del mercado • Tendencia de los mercados • Líderes de mercados • Productos sustitutos
<p>Conocer las características del recurso humano en el mercado objetivo y los alternativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel educativo • Grado de internacionalización • Nivel de conocimiento
<p>Analizar las tendencias de consumo en los diferentes países.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de lealtad • Nivel de concentración de la población urbana
<p>Determinar el comportamiento de la competencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de penetración de multinacionales. • Las tendencias de los consumidores. • Potencial desarrollo

Elaboración: autora

Cuadro 3.1

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información que aporte al desarrollo del proyecto se recurrirá a la investigación exploratoria, para de esta manera responder los problemas de investigación y las hipótesis antes planteadas.

- Entrevistas a expertos
- Entrevistas a profundidad
- Fuentes secundarias.
- Inteligencia de Mercados
 - Selección de países
 - Envío de muestras sin valor comercial (VER ANEXO C1)

La entrevista a expertos se refiere a personas que conocen del negocio en sus diferentes etapas, mientras que las entrevistas a profundidad comprenden a los posibles clientes dentro de los distintos mercados, ya que al tratarse de un proyecto de exportación, la investigación cuantitativa es limitada. Por tanto, para cada tipo de entrevista se han determinado objetivos y metodología específicos, detallados a continuación.

3.4.1.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS

Se realizarán entrevistas a expertos en el manejo y producción de fibra de abacá. Estas entrevistas serán realizadas en la localidad de Monterrey en la provincia de Pichincha, donde se concentra la mayor producción de abacá del país. De la misma manera se entrevistará a los dirigentes del Centro de Acopio Abacalero Sociedad Civil, para determinar las posibles alianzas estratégicas.

3.4.1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer todo el proceso productivo y la problemática de los productores de abacá con la finalidad de evaluar la viabilidad de establecer alianzas estratégicas que fortalezcan el proceso productivo y aseguren un nivel de calidad óptimo requerido en mercados internacionales.

3.4.1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer el punto de vista de los expertos sobre exportaciones de abacá hacia mercados internacionales.
- Conocer las expectativas y experiencias adquiridas por los expertos en los países seleccionados.
- Identificar el comportamiento histórico de las exportaciones de la fibra de abacá.
- Determinar los posibles obstáculos que se pueden presentar durante el proceso de exportación hacia los países seleccionados.
- Analizar las oportunidades que presenta la exportación de fibra de abacá.
- Analizar los requerimientos técnicos que se deben llevar a cabo para obtener una fibra de óptima calidad.
- Analizar la necesidad de recurso humano para la producción y procesamiento.
- Establecer los ajustes que se deben hacer a la producción para obtener mejoras a lo largo de todo el proceso, y obtener la calidad deseada.

3.4.1.1.3 SELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS

Con la finalidad de conocer de manera global y bajo diferentes perspectivas el manejo del negocio, se ha seleccionado los siguientes expertos.

- Ing. Germán Manterola, gerente general de Cafiv S.A, experto en exportación especialmente hacia países de la Unión Europea.

- Sr. Italo Briones socio de la Centro de Acopio Abacalero Sociedad Civil, experto en logística y procesamiento de fibra de abacá.
- Sr. Ramón Barahona productor de fibra de abacá en la zona de Monterrey, experto en producción y rendimiento de las plantas.

3.4.1.1.4 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A) *Ing. Germán Manterola, experto en ventas y distribución hacia el extranjero.*

PRODUCTO

- La fibra ecuatoriana posee mayor resistencia que la fibra filipina, por ello con el abacá ecuatoriano se elabora empaques para embutidos, cables eléctricos, filtros de café, mientras que la fibra de sus principal competidor es usada principalmente para bolsas de te, lo cual bajo su criterio es una ventaja que debe ser explotada.
- La máquina empacadora existente en Cafiv S.A prepara 35 bultos al día utilizando 1.000 libras de presión, a diferencia de empresas como Evans o Furukawa utilizan una máquina empacadora que tiene mayor capacidad, empacando hasta 100 bultos al día, lo que le da una gran ventaja a esta empresa.

MERCADO

- La exportación a cualquiera de los mercados va a tener éxito ya que actualmente la demanda es mayor que la oferta, por esta razón, el precio FOB de la tonelada de fibra de abacá es de \$1300 aproximadamente, el precio más alto que se ha tenido en 20 años.
- Considera que los principales mercados son Europa y Estados Unidos, en este país la compañía Armstrong es la principal procesadora de fibras del mundo, anteriormente esta empresa se denominaba Dexter.
- Los mercados seleccionados Reino Unido, España y Brasil son mercados con un gran potencial ya que no están saturados y existe una gran demanda.

- Señaló que un factor que brinda estabilidad es que la negociación es realizada mensualmente y la producción es bajo pedido, a las empresas internacionales les interesa que se cumpla con el pedido a tiempo y de manera eficiente.

DESVENTAJAS

- La tonelada de pasta de fibra de abacá cuesta un promedio de \$2.500 en el mercado internacional, y los costos en Ecuador son más bajos que en Europa y Estados Unidos, sin embargo en Ecuador no existe la tecnología necesaria y la maquinaria es muy costosa.
- Una pasta ecuatoriana tendría dificultades para entrar en mercados internacionales debido a que necesitaría muchos controles de calidad y no se tiene la experiencia necesaria para producir una pasta como la que se produce en estos países, por tanto el producto que tendría mayor éxito sería la fibra procesada.

B) *Sr. Italo Briones, experto en logística y procesamiento de fibra de abacá.*

PRODUCTO

- Los sectores donde se concentra la mayor producción de abacá a parte de Monterrey son la provincia de Esmeraldas con unas 1.000 hectáreas de sembríos y la provincia de Manabí con unas 500 hectáreas.
- El total producido en el territorio nacional es aproximadamente de 6.000 hectáreas lo que quiere decir 5.000 toneladas por año, lo cual no es suficiente para satisfacer la demanda.
- Para procesar la fibra de necesita una máquina deschantadora, que a pesar de no tener una gran tecnología es el mejor instrumento que se puede utilizar para garantizar una fibra de excelente calidad.
- Es recomendable hacer alianzas estratégicas entre el agricultor y la empresa procesadora y exportadora mediante contratos, logrando así estabilidad en el precio y bienestar para las dos partes.

MERCADO

- La fibra de abacá que se envía desde Ecuador por barco y se demora aproximadamente 30 días en llegar a España, a un costo bajo.
- Los precios pueden fluctuar, en el año 2005 los precios cayeron dramáticamente, llegando hasta \$1100 la tonelada, por esta razón, la empresa Chiriboga paró sus actividades en este año.

DESVENTAJAS

- La problemática actual es la marcada desigualdad entre los productores y los exportadores, la ganancia para los productores es mínima.
- Muchos agricultores han disminuido la producción abacá y se han dedicado principalmente a la siembra de cacao, lo que ha causado una escasez de fibra.

C) Sr. Ramón Barahona, experto en producción y rendimiento de las plantas

PRODUCTO

- Se puede sembrar de 980 a 1100 plantas por hectárea, las cuales se demoran de 5 a 6 meses en tener una primera producción.
- En un año con un sembrío de 50 hectáreas se puede tener hasta 9 cosechas de abacá, si se abona adecuadamente la planta y se da mantenimiento constante.
- La plantación no es afectada por plagas y el cuidado que necesita es mínimo.
- Para llevar a cabo el procesamiento de la fibra, deshiije, transformación y secado, se necesita mano de obra que no requiere de un alto grado de conocimiento o especialización.
- Para la exportación es necesario elaborar pacas de 125 kilogramos más 1 gramo de cuerda para sostener la fibra, esto se lleva a cabo con la ayuda de una máquina compresora.
- La oferta exportable puede alcanzar las 40 toneladas mensuales, solo en la población de Monterrey, sin embargo el entrevistado cree necesario incentivar la producción de esta planta ya que caracteriza a la zona y los pobladores tienen conocimiento ancestral a cerca de su siembra.

MERCADO

- Para que el producto tenga éxito se debe planificar la logística cuidadosamente, de manera que se pueda tener los pedidos a tiempo en los diferentes mercados y además planificar simultáneamente la producción y procesamiento del siguiente embarque.

DESVENTAJAS

- Los precios de los grados 3, 4 y 5 generalmente son los mismos, no así los grados 1 y 2 que tienen un precio más elevado, por lo cual se debe tener mucho cuidado en el procesamiento de la fibra.

3.4.1.2 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Las entrevistas están dirigidas hacia posibles compradores internacionales de fibra de abacá en los mercados objetivo. Al tratarse de un producto que no está dirigido al consumo masivo si no a un segmento corporativo, se elaboró una base de datos de las empresas que elaboran productos finales a base de fibra de abacá procesada en los diferentes mercados objetivo, los clientes han sido contactados mediante correo electrónico, concretando las entrevistas vía telefónica o personalmente aprovechando la visita de dos de ellos a Ecuador.

3.4.1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Recopilar la mayor cantidad de información de los posibles clientes de fibra de abacá, conocer su perspectiva del producto y de las relaciones comerciales entre Ecuador y los diferentes mercados objetivos.

3.4.1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las fortalezas de las relaciones comerciales internacionales entre Ecuador y el Reino Unido, España, Brasil.
- Identificar las debilidades del producto en los mercados internacionales.

- Determinar la importancia que tiene la fibra de abacá y la tendencia de consumo de fibras naturales en los países seleccionados.
- Determinar los requerimientos de calidad y cantidad.
- Establecer los rangos de precios que estarían dispuestos a pagar por un contenedor de fibra de abacá.
- Determinar la periodicidad de la demanda de pedidos.

3.4.1.2.3 SELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS

- Sr. John Harrison, LANDAUER Fibras, Reino Unido
- Sr. Antonio Malpica Ortiz, CELESA, España
- Sr. Mozart Campos Pereira, MARLUVAS, Brasil

3.4.1.2.4 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

D) *Sr. John Harrison, LANDAUER Fibras, Reino Unido*

MERCADO

- Las exportaciones hacia el Reino Unido se han venido desarrollando en torno a frutas, fibras, petróleo y materias primas en bruto.
- Producir fibra naturales en Ecuador tiene costos de producción más bajos que en cualquier país europeo, estos se refieren a costos de mano de obra, además que estos recursos naturales son escasos en Reino Unido, no solo por el clima, si no por la superficie.
- El 40% del abacá que entra al Reino Unido, es utilizado para hacer bolsas de té, gracias a su propiedad de mantener su resistencia aún cuando se encuentra mojado.
- Landauer Fibers desde hace muchos años ha buscado la factibilidad de elaborar sus productos en base a fibras naturales como el abacá, ya que tiene propiedades que satisfacen los requerimientos de la empresa.

PRODUCTO

- La empresa juzga la calidad por el color, la fuerza, el lustre, la limpieza y la fineza, y esto depende de lo cercano que esté la fibra al corazón del tallo de la planta y sobre todo del cuidado en el proceso de extracción.
- Landauer Fibers está interesada en los grados 2 y 3, que es la fibra tomada de una cinta entre el corazón y la corteza de la planta.

PRECIO

- El precio varía según las condiciones del mercado.

E) *Sr. Antonio Malpica Ortiz, CELESA, España*

MERCADO

- Desde que el mercado español conoció sobre las propiedades del abacá se especializó su uso, por ejemplo su resistencia al agua salada lo hace una fibra favorecida para cuerdas en general y cuerdas para navíos de alta mar.
- La fibra de abacá es considerada como la más fuerte entre las fibras naturales.
- El mercado de productos elaborados con fibras naturales está creciendo a medida que las personas toman conciencia de la importancia de consumir productos que no afectan el medio ambiente.
- Una de las ventajas que tiene el abacá sobre las otras fibras naturales es la capacidad de la planta de tener cosechas frecuentes y la duración de la misma, en países como en Filipinas, la planta debe ser reemplazada después de 13 años de uso.
- En los últimos años, se ha venido desarrollando cultivos sostenibles de esta fibra, especialmente en Filipinas y Ecuador, este hecho se ajusta con las tendencias de mercados europeos y estadounidenses hacia lo natural.

PRODUCTO

- La empresa sabe que el procesamiento de fibra de abacá requiere un gran recurso humano, ya que la fibra debe ser extraída a mano y secada artificialmente o al sol,

sin embargo la preferencia de la empresa es hacia las fibras secadas al sol porque estas poseen un brillo especial que artificialmente no lo tiene.

PRECIO

- Durante el año 2005 y principios del 2006, el mercado de grados 1 y 2 de abacá era US\$1350 por tonelada, mientras que los grados 3, 4, 5 se comerciaban en US\$1300 por tonelada.

F) *Sr. Mozart Campos Pereira, MARLUVAS, Brasil*

MERCADO

- En Brasil existe una creciente demanda de fibras naturales, ya que estas no afectan al medio ambiente. Las personas prefieren productos finales hechos a base de fibras naturales más que de fibras sintéticas.
- Actualmente en Brasil hay muchos frentes en defensa de la naturaleza, existen muchas organizaciones que están interesadas en crear productos a base de recursos naturales como el abacá.
- La empresa esta interesada en el abacá principalmente por que se trata de un cultivo perenne, que tiene un cultivo sostenible como en Brasil el azúcar.
- El abacá es una planta que a pesar de su demanda en el mercado brasileño, no ha podido ser cultivada y desarrollada a pesar de la capacidad productiva de Brasil, se ha dado prioridad a otro tipo de cultivos.

PRODUCTO

- Del abacá se pueden procesar una gran variedad de elementos finales como mandiles y mascarillas medicas, linos de hospital, papel filtro.
- Los mejores grados de fibra son clasificados por la empresa porque son ligeros (de luz) beige en colores, brillantes, muy fuertes, finos, y regulares mientras los grados más pobres son más oscuros, con un aspecto más embotado y la fuerza inferior.

PRECIO

- El precio ha fluctuado en los últimos años, desde un precio tope de US\$1.500 por tonelada y ha bajado hasta los US\$1120 por tonelada.

3.4.1.3 INTELIGENCIA DE MERCADOS

Con la finalidad de obtener información sobre los países a los cuales se va a ofrecer fibra de abacá, la inteligencia de mercados se basa en fuentes como libros nacionales e internacionales, enciclopedias, sitios web, e información recabada en las respectivas embajadas.

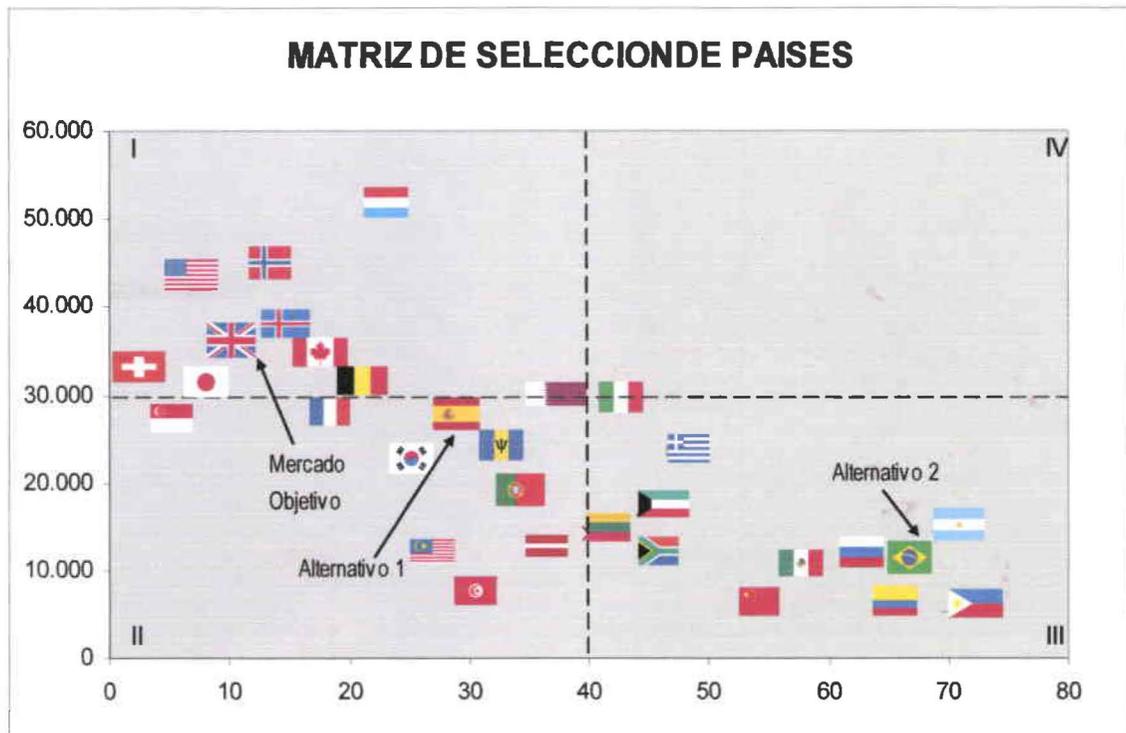
3.4.1.3.1 SELECCIÓN DE PAÍSES

La matriz de selección de los países se realizará bajo los siguientes criterios:

- *PIB per capita*³⁵ (*Eje y*).- Porque nos da una visión de la producción de cada país por habitante, ayudándonos
- *Ranking de competitividad mundial*³⁶ (*Eje x*).-Examina la evolución en el tiempo de la competitividad de los países para analizar sus fortalezas y principales desafíos.

³⁵ www.wikipedia.com

³⁶ http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/gcr2006_rankings.xls



Referencia: Tesis de exportación de Camarón

Grafico 3.1

Elaboración: autora

Para complementar el análisis se tomarán en cuenta datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador sobre el porcentaje de importaciones de fibra de abacá por país. Lo cual brinda una idea de los países que importan esta fibra para destinarla a la elaboración de productos finales en diferentes industrias.

<i>Importaciones de abacá (2005)</i>	
PAIS	Porcentaje
Reino Unido	67,79
Japón	24,41
Brasil	6,59
Filipinas	0,86
Estados Unidos	0,12
Indonesia	0,12
España	0,10

Fuente: Banco central del Ecuador³⁷

Cuadro 3.2

Elaboración: autora

³⁷ http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/comercio/consultaTotXPaisNandinaConGrafico.jsp

1.- Reino Unido



Fuente: www.wikipedia.com

Grafico 3.2

Se encuentra dentro del cuadrante I, lo que quiere decir que se trata de un país con un alto producto interno bruto per. cápita, además de tener un sector agropecuario que se encuentra entre los 40 países más competitivos del mundo ocupando el décimo puesto.

Adicionalmente cabe señalar que es el principal importador de fibra de abacá, con un 67.79% (ver cuadro 3.2), por lo cual se convierte en un mercado muy atractivo al cual se puede exportar.

2. España



Fuente: www.wikipedia.com

Grafico 3.3

Se ubica en el cuadrante II, con un producto interno bruto alto al igual que otros países de la comunidad europea como Francia.

Este país ha sido considerado como mercado alternativo 2 porque a pesar de que su competitividad es menor que Japón, el segundo importador en mundo de fibra de abacá en el mundo, se trata de un mercado que tiene potencial pero que no está saturado, a diferencia de Japón que es el principal mercado de las empresas ecuatorianas.

3.-Brasil



Fuente: www.wikipedia.com

Gráfico 3.4

Posee un bajo producto interno bruto per cápita, sin embargo es el segundo país más competitivo de América latina, y el tercer importador de fibra de abacá (ver cuadro 3.2).

La productividad y las exportaciones de productos manufacturados han tenido una tendencia creciente en este país, se trata de un mercado nuevo y con crecimiento potencial para la fibra.

3.4.1.3.2 DIAGNOSTICO GLOBALIZACIÓN SECTORIAL

	Mercado Objetivo Reino Unido ³⁸	Mercado Alternativo España ³⁹	Mercado Alternativo Brasil ⁴⁰
INFORMACION GENERAL			
Bandera			
Nombre Oficial	Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	Reino de España	República Federativa del Brasil
Capital	Londres	Madrid	Brasilia
Ciudad Principal	Londres	Madrid	São Paulo
• Habitantes	(14.945.000 hab.) 2004	(3.162.304 hab.) 2004	(10.927.985 hab.) 2005
• Superficie	244.820 km ²	505.811 km ²	8.514.877 km ²
• Total	1.34%	1,04%	0,65%
• % agua	n/d	1.917,8 km	14.691 km
• Fronteras Costas	n/d	4.964 km	7.491 km
• Población	Puesto 22 ^o	Puesto 27 ^o	Puesto 5 ^o
• Total	60.209.500	44.708.964 (2006 est.)	188.098.127 (2006 est.)
• Densidad	243 hab./km ²	88.39 hab./km ²	22 hab./km ²
Idiomas	Ingles (oficial), el galés y el gaélico escocés.	Español (Castellano) 74%, Catalán 17%, Gallego 7%, Vascongado 2%	Portugués
Índice de desarrollo Humano	Alto 18 °	Alto 19 °	Medio 69 °
Religiones	Anglicanos, Católicos, Musulmanes, Presbiterianos, Metodistas, Sikh, Hindi, Judíos	Católico	Católicos, protestantes (15% de la población), Espiritismo (1,3%)
Expectativa de Vida	78.5 años	75,87 años para los hombres y de 82,8 para las mujeres)	67 años
• Gobierno	Monarquía constitucional Isabel II	Monarquía parlamentaria Juan Carlos I	Rep. Federal Democrática N/A
• Rey o Reina	Tony Blair	N/A	N/A
• Primer Ministro	N/A	José Luis Rodríguez Zapatero	Luiz Inácio Lula da Silva
• Presidente			
Moneda	Libra esterlina (£) (GBP) = 100 peniques	Euro (€, EUR)	Real (R\$, BRL)
• PIB (PPA)	Puesto 5 ^o	Puesto 14 ^o	Puesto 10 ^o
• Total (2005)	US\$ \$ 2.192.553 millones	US\$ 1.123.700 millones	US\$ 1.937.500 millones
• PIB per cápita	US\$ 30.900	US\$ 27.542	US\$ 10.231
Miembro de	Commonwealth, UE, OTAN, ONU, OCDE, OSCE, G-8	UE, OTAN, ONU, OCDE, OSCE	ONU, OEA, CSN, CPLP, Mercosur

³⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Reino Unido>

³⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/España>

⁴⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Brasil>

Territorios de Ultramar	Anguila, Bermudas, Islas Caimán, Islas Georgias del Sur y Sandwich del Sur, Gibraltar, Islas Malvinas, Montserrat, Islas Pitcaim, Santa Helena (Ascensión, Tristán da Cunha), Territorio Antártico Británico, Territorio Británico del Océano Índico, Islas Turcas y Caicos, Islas Virgenes Británicas	N/A	N/A
Dependencias de la Corona	Guernsey, Jersey, Isla de Man	N/A	N/A
Bases Soberanas	Acrotiri y Dhekelia (en Chipre)	N/A	N/A
Industria	herramientas mecanizadas, equipos eléctricos para uso comercial, maquinaria automática, maquinaria ferroviaria, construcción de buques, aviones, vehículos a motor, equipos electrónicos para comunicaciones, metales, productos químicos, carbón, petróleo refinado, papel y productos a base de papel, industrias de alimentos y bebidas, telas y tejidos, ropa, artículos de consumo	Industria Metalúrgica, y siderúrgica. Maquinaria textil, telas y tejidos, cuero y calzado, industrias de alimentos producción de aceite de oliva, elaboración de vanos y turismo.	Textiles, zapatos, químicos, cemento, madera, estaño, acero, aviones, vehículos de motor y partes, otra maquinaria y equipo
Agricultura	Cereales, aceites vegetales, patatas, verduras; ganado de varias clases, ovejas, avicultura; piscadería.	Caracterizada por cultivos de cereales, vid, olivo, remolacha azucarera. Ganadería ovina y actividad pesquera.	Café, soya, trigo, arroz, malz, azúcar, cacao, cítricos, carne.
Minerales y Recursos	Carbón, petróleo, gas natural, estaño, piedra caliza, mineral de hierro, sal, arcilla, tiza, yeso, plomo, sílica, tierra de labrantío	Yacimientos de hierro, pirita, oro, plata, manganeso, azufre, estaño, cobre, uranio, mercurio, plomo y cinc. Minas de carbón. Centrales nucleares.	Cuarzo, cristal, diamantes, cromo, petróleo, mica, grafito, titanio, cobre, oro, aceite, bauxita, zinc y mercurio entre otros.

Fuente: Wikipedia, CIA Factbook
Elaboración: autora

Cuadro 3.3

3.4.1.3.3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE PAÍSES SELECCIONADOS

Industria de Fibras Naturales Duras

FACTORES CRITICOS	Mercado Objetivo Reino Unido	Mercado Alternativo España	Mercado Alternativo Brasil
1.- FUERZAS DEL MERCADO			
Participación del Mercado	<p>El consumo de fibras naturales duras en este país es de 145.000 toneladas al año.⁴¹</p> <p>El lino es la fibra natural más extensamente usada, comprendiendo el 71 % de las fibras naturales consumidas en 2000.</p> <p>Este país es el principal consumidor de fibra de abacá, las importaciones de fibra de abacá representan 56%⁴² del total producido y exportado a nivel mundial.</p>	<p>Entre los productos elaborados con fibras naturales, el producto que mayor demanda tiene son los asientos en todo tipo de fibras que acapara Italia con el 15% de las exportaciones, Francia con el 12 % y Portugal con el 7 %.</p> <p>La importaciones de abacá representan el 8.26% del total producido y exportado a nivel mundial.</p>	<p>Las fibras brutas que produce e importa Brasil se destinan a los siguientes rubros: ropa informal (casi 40% de la facturación), vestimenta profesional y de seguridad (23%), textiles de uso industrial y técnico, así como textiles para hospitales (mandiles, gorras, guantes) (16%), vestimenta formal (12%) y artículos de cama, mesa y baño (6%), y cables de conducción eléctrica.⁴³</p> <p>Brasil importa el 2.37% del total de abacá producido mundialmente.</p>
Disponibilidad de Materia Prima	<p>En Reino Unido se produce lino y cáñamo y su producción es subsidiada por el gobierno con hasta £ 245 por hectárea.⁴⁴</p> <p>Por otra parte no se produce fibra de abacá ya que éste crece en áreas con las temperaturas de entre 20 C y 25 C y una humedad relativa del 78 % al 85 %⁴⁵, condiciones climáticas que no dispone este país.</p>	<p>Según el plan de regionalización productiva de España (Real decreto 1893/199), se impulsa más la producción de fibras como el algodón el gobierno entrega hasta 1.509 euro/ha. Cultivada.⁴⁶</p> <p>En el caso de fibras como el lino y cáñamo la Unión Europea ha establecido un sistema de ayudas para los productores (Reglamento (CE) nº 1672/2000 del Consejo, de 27.7.2000)⁴⁷</p> <p>Existe un déficit de</p>	<p>Brasil, el país más grande y más industrializado del MERCOSUR. En ese país se producen fibras naturales y artificiales. La principal fibra natural es el algodón -cuya calidad es insatisfactoria-, pero también se cultivan la seda, el yute y el ramio, y se produce lana. Brasil dispone de fábricas productoras de todos los tipos de fibras artificiales y sintéticas: nylon, poliéster, acrílico, fibras oleofinicas, derivados de</p>

⁴¹ http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/sustainability/projects/mass/technical_annex_201106.pdf

⁴² Cancillería del gobierno argentino, boletín informativo 2005

⁴³ ALADI www.aladi.org

⁴⁴ Cámara de Comercio del Reino Unido <http://www.chamberonline.co.uk/>

⁴⁵ <http://fida.da.gov.ph/Abaca4.html>

⁴⁶ Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación de España

⁴⁷ http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/lin/sum_es.pdf

		producción de fibras duras como sisal, henequén, abacá, así como de celulosa. Por lo cual el país importa esta materia prima.	elastómeros, etc. A pesar de tener condiciones climáticas favorables, en Brasil no se produce abacá, sisal y henequén. Brasil consume 6 kgs. de fibras textiles por habitante y por año. ⁴⁸
Requerimientos de Calidad y/o estándares internacionales	Según The Textile Products (Indications of Fibre Content) Regulations 1986 (SI No. 26 of 1986). Las importaciones en la unión europea (EU) de las plantas deben seguir las siguientes medidas, según lo establecido por 2000/29/EC directivo: - Certificado fitosanitario y/o certificado fitosanitario para la reexportación -Inspección de salud de planta -Registro de los importadores. -Una vez que llega el producto se hace una inspección por Department for Trade and Industry (DTI) Consumer safety unit. ⁴⁹	Las importaciones en la unión europea (EU) de las plantas deben seguir las siguientes medidas, según lo establecido por 2000/29/EC directivo: - Certificado fitosanitario y/o certificado fitosanitario para la reexportación -Inspección de salud de planta -Registro de los importadores. -Una vez que llega el producto se hace una inspección por la Subdirección General de Agricultura Integrada y Sanidad Vegetal ⁵⁰	Brasil usa el sistema métrico para pesos y medidas. Las fibras crudas deben cumplir con los siguientes requisitos para entrara a Brasil: - Certificado fitosanitario y/o certificado fitosanitario para la reexportación ⁵¹
Canales de Distribución	Al igual que todas las fibras, el abacá en Bruto es procesado para darle diferentes usos y posteriormente es vendido como papel filtro poroso de uso en laboratorio, bolsitas de té, además en este país se elabora papel empaque. Una vez que se elabora el producto terminado se distribuye al consumidor final.	En la industria española, los principales productos que se fabrica con las fibras naturales son aislantes para construcción, para motocicletas coches. ⁵² Una vez que se elabora el producto terminado se distribuye al consumidor final. Los productos de	Con las fibras naturales la industria brasilera elabora: ropa informal, vestimenta profesional y de seguridad, textiles de uso industrial y técnico, cables de conducción eléctrica. Los productos de consumo masivo son distribuidos mediante los diferentes supermercados e hipermercados, entre ellos: Sonae, Freeway,

⁴⁸ Ministério de Agricultura Pecuária e Abastecimento <http://www.agricultura.gov.br/>

⁴⁹ Dirección General del Comercio de la Unión Europea

⁵⁰ Dirección General del Comercio de la Unión Europea

⁵¹ <http://nt5000.aladi.org/sii/menupagsinternas/marcossii.htm>

⁵² http://www.libroblancoagricultura.com/libroblanco/jautonomica/c_leon/ponencias/pdf/jl_villarias.pdf

	<p>Los productos de consumo masivo se distribuyen mediante los principales supermercados de UK Marks and Spencer, Waitrose, Asda, Tesco o Sainsbury's.</p> <p>Los productos dirigidos a un target más específico como papel moneda, filtros de laboratorio, textiles para hospitales se vende directamente de la empresa fabricante a los clientes.</p>	<p>consumo masivo se venden en supermercados, hipermercados, o tiendas de descuentos como: Mercadona, Grupo Eroski, de tiendas descuento Diasa (Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A, Carrefour, Caparó, Superdiplo, Gadisa, Ahorramás, Condis Supermercados, Vegalsa, Miquel Alimentación, Alcosto, Enaco.⁵³</p> <p>Los productos dirigidos a un target más específico se vende directamente de la empresa fabricante a los clientes</p>	<p>Millo's, Mambo, Carrefour, Jerónimo Martins, Mercadorama.</p> <p>En el caso de los productos de seguridad o los textiles para hospitales tienen clientes más específicos y los medios que se utiliza para su comercialización no son tan masivos.⁵⁴</p>
Precios Internacionales (VER ANEXO C2)	<p>Durante el año 2005 el precio de fibras como el yute se mantuvo en USD \$ 245 por tonelada FOB.</p> <p>Mientras el sisal y el henequén mantuvieron en el mismo año un precio de USD \$ 755 a 750 por tonelada FOB.</p> <p>El abacá por su parte se mantuvo entre los USD \$ 1429,33 y 1472 por tonelada FOB durante el período del 2006 comprendido entre enero y julio.⁵⁵</p>	<p>El precio de fibras suaves como el algodón fue fijado a 75,69 €/100 kilos para el período 2005-2006.</p> <p>Fibras duras como el sisal y el henequén se mantuvieron a USD \$ 753 a 749 por tonelada FOB. Para el mismo período.⁵⁶</p> <p>El abacá mantuvo su precio internacional estimado por la FAO de 1430 y 1472 por tonelada FOB.⁵⁷</p>	<p>Durante el último año (2006) el precio indicativo de la fibra de abacá se redujo de 1530 USD dólares a la escala de 1450 a 1470 USD dólares por tonelada.⁵⁸</p> <p>El precio indicativo del sisal y henequén se redujo de 20 USD dólares a 19 USD dólares por bala de 18 kg de tamaño ordinario.⁵⁹</p>
Poder de compra de las Familias	<p>El Reino Unido tiene un poder económico alto debido a que su PIB per cápita alcanza los \$30.900⁶⁰ dólares, además de que el salario mínimo es de £5.35 la hora⁶¹ al 1 de octubre del 2006.</p>	<p>Un informe del Instituto de Política Familiar acaba de poner de manifiesto que España es el país de la Unión Europea que menos porcentaje de su PIB gasta en prestaciones familiares: un 0,52%; muy por debajo de la</p>	<p>Brasil tiene uno de los PIB per cápita más altos de la región, éste alcanza 10.231.</p> <p>A partir del 1 de abril del 2006, el salario mínimo de los trabajadores brasileños aumentó un</p>

⁵³ <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/1q.htm>

⁵⁴ <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/hiperm3.pdf>

⁵⁵ FAO Boletín informativo julio 2006

⁵⁶ <http://www.fao.org/es/ESC/es/20953/22215/index.html>

⁵⁷ FAO Boletín informativo julio 2006

⁵⁸ FAO Boletín informativo julio 2006

⁵⁹ <http://www.fao.org/DOCREP/MEETING/003/X9120S.HTM>

⁶⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Reino Unido>

⁶¹ <http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/5396110.stm>

	Según un estudio de la Universidad de Cambridge ⁶² los consumidores en el Reino Unido gastan cerca de £780 por cabeza al año en artículos elaborados en fibras naturales, comprando cerca de 2.15 millones de toneladas (35kg por persona).	media europea que se encuentra en el 2,2% del PIB. ⁶³ Sin embargo España tiene un ingreso per cápita de \$ 24 mil dólares. Y su salario mínimo es de 512 euros al mes. ⁶⁴	16%. El salario mínimo es de 350 reales (161 dólares), frente a los 300 reales (138 dólares) de años anteriores. ⁶⁵ Según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Río de Janeiro se consumieron durante el 2003 8.3 kg/habitante de todo tipo de productos elaborados a base de fibras naturales.
--	--	---	---

Elaboración: autora

Cuadro 3.4

La matriz de fuerzas del mercado revela que Reino Unido es el país que más cantidad de fibras importa, sin embargo, a pesar de los incentivos del gobierno las únicas fibras que se producen son el lino y el cáñamo. Igual situación sucede con España, el gobierno ha incentivado la producción de fibras, y actualmente se produce algodón además de lino y cáñamo en menor medida.

En el caso de Brasil, se trata de un país cuya industria textil está en crecimiento, aproximadamente el 80% de las ventas de prendas de vestir se realiza en Brasil, un 17% en Argentina y un 3% en Paraguay y Uruguay.⁶⁶ Para proveer su industria, el país produce fibras como algodón, seda, yute, ramio, e importa fibras como abacá, lino y algodón de buena calidad.

Al tratarse de fibras en bruto tanto la unión europea como Brasil exigen un permiso fitosanitario, certificado de origen, calidad y contenido en los respectivos idiomas. Cabe señalar que gracias al SPG Andino y a ALADI, la fibra de abacá goza de preferencias arancelarias.

⁶² UNIVERSITY OF CAMBRIDGE: PRESS RELEASE, Cambridge report lays out options for an environmentally sustainable fashion industry, November 16, 2006.

⁶³ <http://www.elotrodiario.com/info/otraeconomia.php/2007/02/09/p1174>

⁶⁴ <http://iblnews.com/noticias/12/121668.html>

⁶⁵ (1 abril 2006) http://www.lostiempos.com/noticias/01-04-06/01_04_06_eco11.php

⁶⁶ Boletín informativo Neticoop, SECTOR TEXTIL – VESTIMENTA MERCOSUR autora: Isabel Miranda, 27 febrero 2007

La distribución en los tres países depende del producto final que se elabore, cabe señalar que para productos de consumo masivo, dichos países cuentan con redes de supermercados e hipermercados bien distribuidas y que alcanzan a casi el total de la población. No obstante en el caso de productos más específicos como textiles para hospitales, cables de conducción eléctrica, bolsas de te o papel filtro para laboratorios los clientes son más específicos.

En los tres países el poder de compra es alto, tienen un PIB per cápita entre los 10. 231 a 30.900 USD, lo cual es comprensible en economías avanzadas como el Reino Unido, pero en el caso de Brasil se trata de una de las cifras más altas de América latina.

Esta matriz es generalmente positiva en términos de la idea de negocio, además de brindar una perspectiva clara del mercado. A pesar de estar dirigido a un segmento corporativo, se puede manejar publicidad que ayude a posicionar el producto como una fibra de calidad que cumple con estándares internacionales y que es vendida a un precio competitivo en el mercado.

FACTORES CRITICOS	Mercado Objetivo Reino Unido	Mercado Alternativo España	Mercado Alternativo Brasil
2.- FUERZAS ECONÓMICAS			
Economías de Escala	<p>Las fibras en bruto son procesadas para elaborar productos intermedios (los hilados y las telas), a su vez éstos se utilizan como materia prima de productos finales.</p> <p>Mediante la regulación 1251/1999 se establece un sistema de ayuda para los productores de ciertas cosechas arables dentro del Reino Unido, esto a manera de incentivar la producción nacional y abastecer al mercado de la materia prima que se necesita y así alcanzar economías</p>	<p>La industria de las fibras naturales duras es aún hoy día la tercera industria en volumen de ocupación de la Unión Europea y la segunda de España, por esta razón existen asociaciones europeas como la ACTE que promueven proyectos como el ADAPTEX que estimula la industria de procesamiento de fibras.</p> <p>Por otra parte existen esfuerzos de la unión europea por desarrollar la industria de fibras naturales duras española con el plan ESPAÑA, buscando alcanzar economías de Escala aún más</p>	<p>Las importaciones de fibras naturales, materias primas básicas del sector textil y manufacturero, crecieron en estos 4 últimos años un 13%⁶⁸.</p> <p>No se han podido alcanzar economías de escala debido a las fuertes devaluaciones de la moneda local, el real, ocurridas principalmente en los años 1999 y 2000. A pesar de ello, en el 2003, se observa una pequeña recuperación del precio medio global, aunque ciertos segmentos hayan disminuido su producción.⁶⁹</p>

	de escala.	eficientes y productivas. ⁶⁷	
Tecnología	<p>Reino Unido cuenta con niveles de tecnología altos, ya que sus industrias elaboran productos altamente especializados, esto favorece a las fibras naturales duras.</p> <p>A su vez por ser parte de la unión europea goza de intercambio de información y tecnología constante.</p> <p>Las innovaciones técnicas crecientes, identificación de nuevos usos de las fibras, la inversión del gobierno en los nuevos métodos para la cosecha y procesamiento de la fibra está conduciendo a que las proyecciones de crecimiento continuado en el uso de fibras naturales en compuestos, alcancen las 100.000 toneladas por año antes de 2010.⁷⁰</p>	<p>España es uno de los países más desarrollados del mundo y desempeña un importante papel internacional en los campos tecnológico, económico y político.⁷¹</p> <p>Además cuenta con APTE (Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España)⁷², FEDIT (Federación Española de Entidades de Innovación y Tecnología)⁷³ estas asociaciones tienen la finalidad de promover la tecnología en las diferentes industrias del país, especialmente e la industria textil y manufacturera que son las que más ocupan fibras naturales y abacá.</p> <p>El consejo intertextil se encuadra desarrollando una Agenda Estratégica de Investigación (SRA) y un Plan de Implementación (plazos y proyectos).⁷⁴</p>	<p>En Brasil se separa a los productos en dos grandes grupos. Por un lado, los formados por los artículos producidos con fibras naturales y por otro los producidos con fibras químicas.⁷⁵</p> <p>Esta separación nos permite concluir que en el grupo de fibras naturales Brasil se muestra bastante competitivo, presentando saldos positivos en todos los segmentos ya que cuenta con tecnología de punta.⁷⁶</p> <p>En cambio, en el grupo de fibras químicas, el nivel de competitividad es menor y el resultado es de déficit continuo de inversión en I&D.⁷⁷</p>
Finanzas	<p>La industria de textiles es la que más utiliza fibras naturales, además de ser el sector más grande de la fabricación del Reino Unido, tiene un volumen de ventas de sobre 17.7 mil millones por año. En</p>	<p>Las fibras naturales duras son destinadas en gran porcentaje a la industria manufacturera española. Esta industria sigue siendo uno de los sectores más relevantes de la economía española,</p>	<p>En Brasil la industria manufacturera y textil tiene gran importancia ya que desempeñado un papel de gran relevancia en el proceso de desarrollo e industrialización del país.⁸⁰</p>

⁶⁷ <http://www.cincodias.com/articulo/opinion/rutinario/Plan/Empleo/2003/cdsopiE00/20030925cdsdi>

⁶⁸ Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior: <http://www.mdic.gov.br>

⁶⁹ ABRAFAS - Associação brasileira de Produtores de Fibras Artificiais e Sintéticas
<http://www.abrafas.org.br>

⁷⁰ UNIVERSITY OF CAMBRIDGE: PRESS RELEASE, Cambridge report lays out options for an environmentally sustainable fashion industry, November 16, 2006.

⁷¹ El Periódico de Cataluña <http://www.elperiodico.com/>

⁷² www.apte.org

⁷³ www.fedit.es

⁷⁴ [http://www.consejointertextil.com/plataformatecnologica/pdfs/Presentacion%20TEG1%20y%20TEG6%20\(AITEX\).pdf](http://www.consejointertextil.com/plataformatecnologica/pdfs/Presentacion%20TEG1%20y%20TEG6%20(AITEX).pdf)

⁷⁵ Revista Textilía, con diversas informaciones propias del ramo: <http://www.textilia.net>

⁷⁶ Revista Textilía, con diversas informaciones propias del ramo: <http://www.textilia.net>

⁷⁷ BRASIL TEXTIL 2004. relatório setorial da cadeia textil brasileira – IEMI, Instituto de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda.

⁷⁸ <http://www.tutor2u.net/economics/content/topics/manufacturing/textiles.htm>

	<p>1999 la industria exportada 5.1 mil millones de mercancías.</p> <p>Sin embargo la industria de textil británica tuvo una gran disminución del 30% desde 1997 al segundo trimestre de 2001, debido a que en el mercado aparecieron textiles con bajos costos ya que la calidad de sus fibras era menor.</p> <p>Por lo cual en los últimos años se ha emprendido una campaña por mejorar la calidad y esto les ha permitido recuperar la participación de mercado perdida.⁷⁸</p>	<p>puesto que a ella corresponde un volumen de 223.800 puestos de trabajo, mientras que el valor de su producción asciende a 11.575 millones de euros anuales.⁷⁹</p>	<p>El valor de la producción de artículos elaborados a base de fibras naturales y artificiales en 2005 fue de 20,1 miles de dólares americanos, equivalente al 4% del PIB total brasileño.⁸¹</p>
Barreras Arancelarias	<p>Gracias a las preferencias arancelarias del SGP las fibras duras y el abacá se ven beneficiados con un arancel 0% para la exportación desde Ecuador.⁸²</p> <p>Dentro del país existe un IVA de 17.5% la partida arancelaria del abacá en bruto (53052100).⁸³</p>	<p>Actualmente no se registran impuestos o aranceles a las importaciones de fibras naturales duras desde el Ecuador, gracias al SGP Andino.⁸⁴</p> <p>Dentro del país existe un IVA de 16% para la partida arancelaria del abacá en bruto (53052100).⁸⁵</p>	<p>Se debe pagar un impuesto ad valorem CIF de 6%⁸⁶</p> <p>Adicionalmente desde el 1 de mayo de 2004 entró en vigor la Ley N° 10.865/04, la cual determina los cobros de las contribuciones sociales PIS-PASEP y COFINS, y establece las bases de cálculo de dichas contribuciones para incidencia en la importación de mercancías y servicios:</p> <p>PIS/PASEP. 1,65% de la base de cálculo del PIS/PASEP</p> <p>COFINS . 7,65% de la base de cálculo de COFINS⁸⁷</p>
Infraestructura	<p>El Reino Unido dispone de la infraestructura necesaria para procesar y elaborar productos a base de fibras naturales duras.</p> <p>Por lo cual existe una gran relación con la industria de fibras naturales duras ya que</p>	<p>La industria textil y manufacturera española es una de las más antiguas de Europa. En sus primeros años se utilizaba solo materias primas naturales, razón por la cual la industria de fibras naturales duras siempre ha estado muy ligada. Actualmente</p>	<p>Los estados Brasileños responsables del 47% de las exportaciones realizadas son el Estado de São Paulo y Santa Catarina, a pesar de que sus participaciones relativas están disminuyendo desde el año 2000 a favor de otros estados como Ceará,</p>

⁷⁹ <http://www.consejointertextil.com/>

⁸⁰ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social: <http://www.bndes.gov.br/>

⁸¹ Instituto de Estudios y Marketing Industrial : <http://www.iemi.com.br>

⁸² <http://www.ecuadorexporta.org/mercados/index.htm>

⁸³ http://www.delcol.ec.europa.eu/es/ue_ecuador/relaciones_economicas4.htm

⁸⁴ CORPEI, Sistema de Inteligência de Mercados, <http://www.ecuadorexporta.org/index.htm>

⁸⁵ <http://export-help.cec.eu.int/hdmarket/list.cfm?type=d&languageId=ES&source=url>

⁸⁶ <http://nt5000.aladi.org/sii/menupagsinternas/marcossii.htm>

⁸⁷ <http://nt5000.aladi.org/sii/menupagsinternas/marcossii.htm>

	<p>éstas son la materia prima para múltiples productos finales.⁸⁸</p> <p>Especialmente en las regiones de Nottingham</p>	<p>también se han incorporado fibras sintéticas y artificiales pero sus usos son específicos.</p> <p>Esta infraestructura está presente principalmente en las regiones de Talavera y Catalunya</p>	<p>Mato Grosso y Minas Gerais.⁸⁹</p> <p>Estas regiones tienen la infraestructura necesaria para la elaboración de todo tipo de productos, para lo cual están muy aliados a la industria de fibras naturales duras.</p>
Transporte, Logística	<p>Las fibras naturales duras al ser un producto no perecible pueden ser transportadas por barco o por avión, dependiendo de la cantidad a ser exportada y el tiempo de entrega, ya que éste es mucho más corto por avión que por barco.⁹⁰</p>	<p>Las fibras duras no tienen un tiempo de vencimiento, sin embargo para su transporte al igual que muchos productos agrícolas, se emplean sacos confeccionados de yute o se hacen pacas en el caso del abacá. Si se tratan de fibras frágiles, deben utilizarse rellenos a base de paja, pero en muchos países tienen una legislación sanitaria que exige que, cuando se usa paja en los embalajes, se debe exhibir, para ampararla, un certificado de desinfección. En las exportaciones a los Estados Unidos debe excluirse la paja y el heno como materiales de embalaje.⁹¹</p> <p>El tiempo aproximado en llegar una carga desde Ecuador hacia España es 30 días.⁹²</p>	<p>Las fibras duras, especialmente el abacá son productos no tienen fecha de caducidad. Por lo cual su transporte puede ser por barco para abaratar costos.</p> <p>Sin embargo para su exportación se hacen pacas de 126 kilos incluidos los cabos 1 kilo, por lo tanto solamente fibra de abacá es 125 kilos.</p> <p>En un contenedor de 80 pies alcanzan 180 pacas, lo que quiere decir 22.500 kilos de fibra sin incluir cabos.⁹³</p>
Diversificación de Mercados	<p>Existe una gran cantidad de fibras que son utilizadas en las industrias del Reino Unido.</p> <p>El valor de exportaciones británicas de productos hechos con fibras naturales y de la ropa a los E.E.U.U. saltó 22 por ciento y 37 por ciento, respectivamente, en 2004 y 2005.⁹⁴</p> <p>Esto se debe a que existe una gran cantidad</p>	<p>Según los datos facilitados por el CIE (Consejo Intertextil Español), las exportaciones de productos elaborados con fibras naturales se situaron, en 2005, en los 6.550 millones de euros.</p> <p>Dos terceras partes del conjunto de las exportaciones de productos elaborados con fibras naturales españoles tiene como destino la Unión</p>	<p>El 2005 fue un año excelente para las exportaciones brasileñas de productos textiles y confeccionados con fibras naturales, alcanzaron la cantidad record de 1.656 millones de USD\$, suponiendo un incremento con respecto al año anterior del 40%.⁹⁶</p> <p>Los principales destinos de las exportaciones brasileñas de textiles y confeccionados son</p>

⁸⁸ <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5668DocumentNo4739.PDF>

⁸⁹ Portal del exportador: <http://www.portaldexportador.gov.br>

⁹⁰ <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=5601&IDCompany=16#>

⁹¹ CORPEI, Sistema de Inteligencia de Mercados, <http://www.ecuadorexporta.org/index.htm>

⁹² Entrevista realizada a Germán Manterola, exportador de abacá. 3 de marzo del 2007

⁹³ Entrevista realizada a Germán Manterola, exportador de abacá. 3 de marzo del 2007

⁹⁴ http://findarticles.com/p/articles/mi_hb4298/is_198603

	de productos que se pueden elaborar con las fibras naturales brutas, existe una alta diversificación.	Europea, aunque es de destacar, también, las ventas a terceros países del área mediterránea y de América Latina. ⁹⁵	EEUU y Argentina que compran el 48,2% del volumen total exportado, seguido de lejos por Alemania, Colombia y Chile. ⁹⁷
--	---	--	---

Elaboración: autora

Cuadro 3.5

En las fuerzas económicas, se puede notar que los 3 países pueden alcanzar economías de escala gracias a las características de las industrias de que utilizan fibras, cabe señalar que poseen la infraestructura necesaria por lo cual se pudo identificar las diferentes regiones que están especializadas en a producción de artículos con fibras naturales duras.

Es importante considerar que se cuenta con tecnología en estos países ya que respectivamente son reconocidos a nivel mundial por la alta calidad de sus productos. Existen bajas barreras para ingresar a estos países, e el caso de la comunidad europea, Ecuador goza de las preferencias arancelarias del SGP, para diferentes productos, entre ellos, la partida de abacá (53052100).

En cuanto a transporte y logística también se cuenta con ventajas ya que el transporte se puede realizar por barco con la finalidad de abaratar costos, esto debido a que el abacá es una fibra que puede estar almacenada por tiempo indefinido sin sufrir ningún tipo de daños en su calidad o propiedades siempre y cuando la exposición al sol sea controlada.

FACTORES CRITICOS	Mercado Objetivo Reino Unido	Mercado Alternativo España	Mercado Alternativo Brasil
3.- ESTRATEGIA DE LA EMPRESA			
Estrategia Competitiva Sectorial	El Reino Unido no produce en gran escala fibras naturales, solamente produce lino y cáñamo que no son suficientes para satisfacer la demanda interna. Por ello se importa todo tipo de	El gobierno español incentiva solamente a la industria de las fibras suaves como el algodón. Por esta razón y porque en España no existen las condiciones climáticas	Brasil produce variedad de fibras sintéticas, no obstante la producción de fibras naturales es más limitada, entre ellas podemos citar: la seda, el yute, el ramio, y lana. Dentro del país no se

⁹⁵ <http://www.consejointertextil.com/>

⁹⁶ Banco de datos de empresas importadoras, oportunidades comerciales y estudios de mercado: <http://www.braziltradenet.gov.br>

⁹⁷ Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior: <http://www.mdic.gov.br>

	<p>fibras como el abacá, yute, henequén, sisal. Ya que con la industria de las fibras duras naturales se elaboran gran cantidad de productos en este país.⁹⁸</p>	<p>adecuadas para que la industria de las fibras duras sea próspera se importa fibras como el sisal, henequén, abacá y celulosa.</p> <p>Estas fibras son muy cotizadas en las industrias manufactureras y textiles ya que existe una creciente tendencia hacia los artículos elaborados con productos naturales.⁹⁹</p>	<p>produce fibras como sisal o abacá, a pesar de tener condiciones climáticas favorables, se especializan en fibras como la seda y la lana que son conocidas por su calidad y la capacidad exportable del país¹⁰⁰</p>
Seguir al Líder	<p>No existe un líder en este país, ya que la producción y tratamiento de fibras naturales es limitada y lo que se produce se destina al consumo interno.</p>	<p>La industria de fibras naturales en España está limitada a ciertas fibras, no se puede decir que ofrezcan variedad al mercado.</p> <p>Por esta razón, para proveer a sus industrias de fibras naturales recurren a la producción de otros países, por tanto no se puede hablar de un liderazgo en la industria</p>	<p>Brasil especializa su industria de fibras duras en materiales como el yute que tienen mayor facilidad de producción debido a las condiciones del país.</p> <p>No existe un líder ya que la industria de fibras duras se especializa ciertas fibras.¹⁰¹</p>
Nivel de Diversificación Productos o Servicios	<p>Cada vez existe mayor variedad de productos que necesitan de la industria de fibras naturales para su elaboración.</p> <p>En los últimos años este mercado ha tenido una tendencia hacia lo natural renovable y un fuerte rechazo hacia las pieles o fibras animales.¹⁰²</p>	<p>En toda Europa la tendencia a consumir productos hechos de fibras naturales es alta, ya que se pueden producir una gran variedad de productos como textiles, muebles, papeles que son cotizados por su apariencia exótica y bajo impacto ambiental ya que son cultivos sostenibles.¹⁰³</p>	<p>Brasil produce gran variedad de artículos hechos a base de fibras naturales, para su consumo interno y principalmente destinados a la exportación.¹⁰⁴</p>
Grado o Nivel de Innovación	<p>Existe gran innovación en este mercado ya que los gustos y preferencias de los mercados es cada vez más variante.</p> <p>Existe un proceso de mejora continua en el procesamiento de las fibras naturales duras.¹⁰⁵</p>	<p>La innovación es constante sobre todo en la búsqueda de nuevos usos para las diferentes fibras, con la finalidad de realizar productos finales con mayor resistencia y calidad.¹⁰⁶</p>	<p>Brasil es un país que se ha distinguido en los últimos años por su gran crecimiento industrial, por ello se encuentra en constante búsqueda de nuevas fibras y nuevos usos, Así fue como encontró que el abacá tenía una gran</p>

⁹⁸ http://www.delcol.ec.europa.eu/es/ue_ecuador/relaciones_economicas4.htm

⁹⁹ www.rtve.es/tve/b/redes/lacuestion/edicion5/texto5.pdf

¹⁰⁰ <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/lspa/defaulttab.shtm>

¹⁰¹ Revista Textilía, con diversas informaciones propias del ramo: <http://www.textilia.net>

¹⁰² www.petitiononline.com/ataoa/petition.html

¹⁰³ <http://www.consejointertextil.com/>

¹⁰⁴ ABIT - Associação brasileira da indústria têxtil e de confecção: <http://www.abit.org.br>

¹⁰⁵ <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=5601&IDCompany=20#>

¹⁰⁶ <http://www.consejointertextil.com/>

			elongación y resistencia ¹⁰⁷ .
Productos Sustitutos	Para la industria de fibras naturales duras existen productos sustitutos como las fibras artificiales Acetato, acrílico, nylon, aramio, fibra micro, poliéster, rayón. ¹⁰⁸	Las fibras artificiales son un productos sustituto pero éstas no pueden competir en precio con las fibras naturales ya que éstas son mucho más baratas y tienen menor impacto ambiental ¹⁰⁹	Brasil produce fibras artificiales, que pueden sustituir a las naturales para la elaboración de ciertos textiles específicos como lycras o pantalones stretch. ¹¹⁰

Elaboración: autora

Cuadro 3.6

Las estrategias competitivas sectoriales de los 3 países son muy parecidas, ya que ninguno de los países produce fibras naturales en cantidades que puedan satisfacer la demanda. En el caso específico de España, la industria del procesamiento de fibras naturales esta en constante búsqueda de nuevos materiales y nuevas aplicaciones. Cabe señalar que existe una tendencia generalizada hacia el consumo de productos naturales, por tanto la industria en los diferentes países está en expansión.

En ninguno de los tres países existe un líder marcado, ya que la industria de fibras naturales duras se complementa con una amplia variedad de otras industrias, esto se debe a que se puede fabricar muchos productos finales. No obstante, el grado de innovación es alto, se trata de países que invierten gran cantidad de dinero en investigación y desarrollo.

En los últimos años han surgido gran cantidad de sustitutos, como es el caso de las fibras artificiales, que gracias a economías de escala, especialmente en países asiáticos, tiene costos muy bajos en comparación con las fibras naturales. Sin embargo, no han podido igualar su calidad y la versatilidad de usos, por lo cual las fibras duras siguen teniendo una gran importancia a los ojos del consumidor final.

¹⁰⁷ Entrevista realizada a Germán Manterola, exportador de abacá. 3 de marzo del 2007

¹⁰⁸ <http://www.easy2source.com/Products/textile-and-garments/industrial-yarns-and-sewing-threads/yarns-artificial-fiber/>

¹⁰⁹ <http://www.europages.es/es/cat/rubr17507.html>

¹¹⁰ <http://www.abit.org.br>

FACTORES CRITICOS	Mercado Objetivo Reino Unido	Mercado Alternativo España	Mercado Alternativo Brasil
4.- RECURSO HUMANO			
- Nivel Educativo	En este país unos 8 millones de adultos son analfabetos absolutos, entre una población total de casi 67 millones ¹¹¹ . No se requiere un nivel alto de educación para trabajar en la industria, ya que a pesar de tener tecnología esta no necesita un alto nivel educativo.	El nivel de alfabetismo es del 97%, lo que sugiere que en este país la tecnología es de punta, ya que para la manipulación de la misma se requiere preparación y especialización de los trabajadores. , lo cual indica un alto nivel educativo ¹¹² .	En Brasil, unos 20 millones de adultos son analfabetos absolutos, entre una población total de casi 170 millones ¹¹³ . Sin embargo el nivel educativo es lo suficientemente calificado para desempeñar sus funciones en la industria.
- Grado de Internacionalización	Reino Unido es uno de los países precursores de la internacionalización, por tanto tiene varios acuerdos comerciales alrededor del mundo ¹¹⁴ , incluso el que tiene más planes de liberalización de comercio.	España mantiene excelentes relaciones comerciales, las exportaciones generales de este país para el año 2005 alcanzaron los 192.498 millones de dólares ¹¹⁵ .	Brasil, es el mayor exportador de sisal y henequén del mundo con 125.000 toneladas, mantuvo una cuota de casi el 40 por ciento de la producción mundial. ¹¹⁶ Sin embargo no produce ni exporta abacá.
- Conocimiento	En el Reino Unido, el sector textil que está muy ligado a la industria de fibras naturales duras emplea a cerca de 182.000 personas en el año 2004 ¹¹⁷ . Este sector tiene amplia trayectoria en el país, y por tanto alto grado de conocimiento.	En este país, la industria de las fibras duras emplea a cerca de 250.000 personas directa o indirectamente ¹¹⁸ . Al igual que el Reino Unido este país ha producido tradicionalmente productos elaborados con fibras.	La importancia de la industria, en términos de generación de empleo, es elevada, ya que emplea cerca del 1,7% de la población económicamente activa, directamente o indirectamente ¹¹⁹ . Estos datos demuestran el gran impacto social que tiene este sector en la economía brasileña.

Elaboración: autora

Cuadro 3.7

En el Recurso Humano tiene un alto nivel educativo de los 3 países, lo cual es suficiente para el conocimiento que requiere la industria. Este conocimiento esta dado principalmente por la tradición que tienen estos países en la elaboración y procesamiento de fibras naturales duras.

¹¹¹http://www.bbc.co.uk/northamptonshire/content/articles/2005/02/11/becky_woosey_the_effect_the_eight_million_illiterate_adults_on_the_uk_feature.shtml

¹¹² Almanaque mundial 2005

¹¹³ UNESCO www.unesco.org/es

¹¹⁴ www.britishchambers.org.uk

¹¹⁵ <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4043DocumentNo3421.PDF>

¹¹⁶ http://www.fao.org/es/ESC/es/20953/21005/highlight_24347es.html

¹¹⁷ www.dti.gov.uk

¹¹⁸ www.rtve.es/tve/b/redes/lacuestion/edicion5/texto5.pdf

¹¹⁹ Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior: <http://www.mdic.gov.br>

Existe un alto nivel de internacionalización en los tres países ya que tienen una gran cantidad de convenios que se ven reflejados en sus cifras de exportaciones.

FACTORES CRITICOS	Mercado Objetivo Reino Unido	Mercado Alternativo España	Mercado Alternativo Brasil
5.- ASPECTOS GENERALES			
<p>Los contactos de posibles clientes en este mercado se obtienen por Internet y mediante los siguientes organismos estatales y privados.</p> <p>- <u>Departamento de Comercio e Industria</u> Dirección: 66-74 Victoria St. Londres Telf: (4420) 72155000 Fax: (4420) 72150031 Web: www.dti.gov.uk Email: dti.enquiries@imsv.dti.gov.uk</p> <p>- <u>Asociación de Importadores Británicos</u> Dirección: 25 Castlereagh St. Londres Telf: (4420) 72583999 Fax: (4420) 77245055</p> <p>- <u>Cámaras de Comercio Británicas</u> Dirección: 4 Westwood House, Coventry Telf: (4424) 76694484 Fax: (4424) 76695844 Url: www.britishchambers.org.uk Email: enquiry@britishchambers.org.uk</p> <p>Contactos Internacionales Gremios Privados o Mixtos Entidades Gubernamentales</p>	<p>Gracias al Internet se puede tener acceso a un gran número de contactos, además de ayuda que se obtiene de los siguientes contactos.</p> <p>- <u>Oficina comercial española</u> Dirección: Avda. Amazonas y Republica Edif. Las Cámaras 2 QUITO Telf: (593) 2446984 Telf: (593) 2456541 Fax: (593) 2446833</p> <p>- <u>Secretaría General de Comercio Exterior - COMEX</u> Dirección: Gen. Del Sector Exterior. Paseo de la Castellana, 162E-28071 Madrid. Telf: (34) 913493953 Fax: (34) 913493634 Email: josemaria.hemyo@sscc.mcx.es Url: http://www.mcx.es/dgcomex/dgcomex.htm</p> <p>- <u>Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)</u> Dirección: Dpto. de Relaciones Institucionales, Paseo de la Castellana, 14E-28046 Madrid Telf: (0034) 913496100 Fax: (0034) 914316128 Email: icex@icex.es Url: http://www.icex.es</p> <p>- <u>Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid</u> Dirección: Huertas, 13 - Madrid Telf: 91 538 35 00 Fax: 91 538 36 77 Email: cpd2@camaramadrid.es Url: http://www.camaramadrid.es</p> <p>- <u>Cámara Oficial de Comercio, Industrias y Navegación de Barcelona</u></p>	<p>Brasil tiene un gran número de organismos públicos y privados que promocionan las empresas interesadas en importar e impulsar a la industria de las fibras naturales duras.</p> <p>- <u>Ministerio de Relaciones Exteriores</u> Dirección: Depart. De Promoción Comercial Palácio Itamaraty, 70170-900 BRASILIA Tel.: (5561) 2116392 Fax: (5561) 3220827 E-mail: webmaster@dpr.mre.gov.br Url: http://www.mre.gov.br</p> <p>- <u>Ministerio de Industria, de Comercio y Turismo</u> Dirección: Secretaria de Comercio Exterior. Praca Pio X, 54 - 3rd Floor. 20091-040 RIO DA JANEIRO Tel.: (5521) 2160612 Fax: (5521) 2331235</p> <p>- <u>Centro de Comércio Exterior do Paraná (CEXP/AR)</u> Dirección: Av. Cândido de Abreu, 200 7th Floor Caixa Postal 241. 80001-970 CURITIVA Tel.: (5541) 3521981 Fax: (5541) 2534017 E-mail: cexpar@bsi.com.br</p> <p>- <u>International Chamber of Commerce of Brazil</u> Dirección: Rua Timbiras, 1200, 6th Floor. 30140-060 BELO HORIZONTE Tel.: (5531) 2131550 Fax: (5531) 2131552 E-mail: camint@camint.com.br Url: http://www.camint.com.br</p> <p>- <u>SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às</u></p>	

		<p><i>Dirección:</i> Avda. Diagonal, 452 y 454 - Barcelona <i>Tel:</i> 93 416 93 00 <i>Fax:</i> 93 416 93 01 <i>Email:</i> webadmin@cambrescat.es <i>Url:</i> http://www.cambrescat.es</p>	<p><u>Micro e Pequeñas Empresas</u> <i>Dirección:</i> SEPN - Quadra 515, Loja 32, Bl. C. 70770-530 BRASILIA <i>Tel.:</i> (5561) 3487214 <i>Fax:</i> (5561) 3493839 <i>Url:</i> http://www.sebrae.br</p>
- Ferias de la industria y de industrias relacionadas.	<p><u>International Spring Fair</u> <i>Fecha:</i> 2-6 febrero <i>Ubicación:</i> National Exhibition Center, Birmingham</p>	<p>- <u>Ferie de los Textiles Técnicos</u> <i>Fecha:</i> 23/05-25/05 <i>Ubicación:</i> Recinto Ferial de Valencia.</p> <p>- <u>Intertextile (organizada por el gobierno Español)</u> <i>Fecha:</i> 16-19 octubre <i>Ubicación:</i> Shanghai New International Expo Centre, Pudong 2345 Long Yang Road.</p>	<p><u>Florota Fashion</u> <i>Fecha:</i> 06/03-10/03 <i>Ubicación:</i> Florianópolis S.C.</p> <p>- <u>Palestra de Tendencias-Malharia Retilinea</u> <i>Fecha:</i> 19/03 <i>Ubicación:</i> Sede da Abit</p> <p>- <u>Texes</u> <i>Fecha:</i> 20/03-22/03 <i>Ubicación:</i> Vitória-ES</p>
<p><i>Comercio Exterior con el resto del mundo(2005)</i>¹²⁰:</p> <p>Importaciones FOB Exportaciones FOB</p> <p><i>Comercio Exterior con Ecuador(2005)</i>¹²¹</p> <p>Importaciones ecuatorianas FOB Exportaciones ecuatorianas FOB</p>	<p>328,878,909 miles USD 245,284,736 miles USD</p> <p>69,842 miles USD 67,209 miles USD</p>	<p>184.408.957 miles USD 124.185.218 miles USD</p> <p>139.893 miles USD 205.300 miles USD</p>	<p>77,539,253¹²² miles USD 116,127,986 miles USD</p> <p>643,857 miles USD 95,711 miles USD</p>

Elaboración: autora

Cuadro 3.8

Ecuador tiene una balanza comercial negativa con respecto al Reino Unido, sin embargo esta no es muy significativa es de apenas 2,633 miles de dólares, lo que significa que las relaciones comerciales con este país son sustentables, al igual que España, con quien tenemos una balanza comercial favorable.

En el caso de Brasil la balanza es negativa, ya que Ecuador está importando gran cantidad de productos, especialmente tecnológicos. En general Reino Unido y España tienen balanzas negativas con el resto del mundo.

¹²⁰ <http://www.ecuadorexporta.org/mercados/index.htm>

¹²¹ <http://www.ecuadorexporta.org/mercados/index.htm>

¹²² <http://nt5000.aladi.org/sii/menupaginternas/marcossii.htm>

FACTORES CRITICOS	Mercado Objetivo Reino Unido	Mercado Alternativo España	Mercado Alternativo Brasil
6.- MERCADO MINORISTA & MAYORISTA			
6.1 CONSUMIDOR			
- Nivel de Concentración de la Población Urbana	La población urbana en este país es de 83.8% esta población vive en las principales ciudades. ¹²³	El 77% corresponde a la población urbana, con un crecimiento del 0.7%. ¹²⁴	La población urbana en este país alcanza el 81.7%. ¹²⁵
- Nivel de Lealtad	El 77% de los clientes prefieren comprar productos elaborados con fibras naturales, ya sean estas duras o suaves, 51% del total de clientes prefieren las fibras naturales porque aseguran que ellas tienen una calidad más alta que las fibras artificiales. ¹²⁶	Las fibras naturales han tenido gran acogida en todo el mercado europeo, existe una tendencia generalizada al consumo de productos naturales o que estén hechos a base de cultivos sostenibles renovables. ¹²⁷	El nivel de lealtad es bajo, ya que las fibras artificiales hay podido desarrollar economías de escala, de esta manera sus precios son más bajos, en este país, la mayoría de los clientes no se enfocan en la calidad, si no en el precio y en el diseño final. ¹²⁸
- Nivel de incursión de la mujer en aspectos laborales	Las mujeres tienen un alto nivel de participación en la fuerza productiva del país con 13.354 millones, apenas superado por el nivel de empleo de los hombres de 15.668 millones de personas. ¹²⁹	En España, los hombres tienen un nivel de empleo superior en un 18% a las mujeres. Sin embargo, el 63% de empleos de nueva creación son ocupados por mujeres con 758.000 empleos, mientras que los hombres consiguieron 439.000. ¹³⁰	En este país, se presenta una tasa de participación de mujeres en el mercado de trabajo de 55%, un porcentaje superior a la tasa promedio latinoamericana que es de 45%. ¹³¹

Elaboración: autora

Cuadro 3.9

La mayoría de la población está concentrada en áreas urbanas, estos potenciales clientes tienen un nivel de lealtad alto, hacia los productos elaborados con fibras naturales duras, ya que se está generalizando el consumo de productos naturales por sus potenciales renovables y bajo impacto ambiental. Sin embargo en Brasil la población es guiada por el precio bajo que pueden ofrecer las fibras artificiales.

La incursión de las mujeres en el campo laboral es favorable para los tres países, poco a poco se ha demostrado la capacidad para desempeñar trabajos tradicionalmente realizados

¹²³ <http://www.statistics.gov.uk/cci/nugget.asp?id=6>

¹²⁴ www.tdx.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-1021103-180721//fgm5de8.PDF -

¹²⁵ <http://www.paho.org/Spanish/SHA/prflbra.htm>

¹²⁶ <http://www.cottoninc.com/TextileConsumer/TextileConsumerVolume39/>

¹²⁷ www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0806/brunei_21872_.pdf

¹²⁸ <http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/SP%20Market%20options%20and%20requirements.pdf>

¹²⁹ http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme_labour/LMS_QandA.pdf

¹³⁰ http://www.aprendemas.com/Noticias/html/N792_F21042005.HTML

¹³¹ <http://www.mujereshoy.com/secciones/1635.shtml>

por hombres, de la misma manera se está alcanzando eliminar la brecha salarial entre los dos géneros.

FACTORES CRITICOS	Mercado Objetivo Reino Unido	Mercado Alternativo España	Mercado Alternativo Brasil
6.- MERCADO MINORISTA & MAYORISTA			
6.2 COMPETENCIA			
- Normas Ambientales	En este país se controla el nivel de pesticidas que pueden tener los productos importados, especialmente si estos son de origen natural, en el caso de fibras como el abacá, no se necesita un alto grado de pesticidas, lo cual facilita la exportación y la entrada a este país. ¹³²	Existe una mayor conciencia de la sociedad por el medio ambiente, esto ha generado un conjunto de leyes encaminadas a prevenir la contaminación, reducir el máximo posible el impacto que determinadas acciones pueden generar sobre la naturaleza y a favorecer un desarrollo sostenible del medio. ¹³³	Brasil y México están entre los 20 mayores emisores de dióxido de carbono en el mundo. Las normas ambientales en este país están dirigidas a las plantas procesadoras de fibras naturales, no a su producción e industrialización. Por esta razón la gran mayoría de certificados ISO para avalar procesos productivos adecuados y sustentables, han sido otorgados a empresas de Argentina y Brasil.
- Potencial de Desarrollo	El potencial de desarrollo para nuevas estrategias de comercialización, en este país bajo, debido a que las fibras naturales se utilizan como materia prima de una gran cantidad de productos finales, y el Reino Unido ya tiene el conocimiento y la tecnología para desarrollar productos finales específicos.	El potencial de desarrollo en este mercado, esta en las nuevas industrias que está generando las fibras naturales como los muebles y los adornos para el hogar. De esta manera se aprovecha la tendencia de mercado hacia lo natural.	En Brasil están surgiendo nuevas industrias, las elaboración de productos finales con fibras naturales brutas está limitado a textiles, adornos para el hogar entre otros, su industria no está lo suficientemente tecnificada para incorporar variantes a los productos finales que se ofrecen a base de fibras naturales brutas.
- Nivel de penetración en el Mercado de firmas Multinacionales	La inversión de multinacionales en el Reino Unido es alta actualmente, sin embargo según un estudio, esta podría aumentar un 60% si el gobierno reduce a 10% sus impuestos corporativos. ¹³⁴	Tiene un alto nivel de penetración de las firmas Multinacionales, entre las principales marcas europeas y multinacionales estadounidenses.	Existe un alto nivel de penetración de multinacionales en sus inicios en fondos de seguridad social, al igual que en Argentina y Chile. Ahora se extiende a toda clase de bienes de consumo. ¹³⁵

Elaboración: autora

Cuadro 3.10

¹³² www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/glep.2006.6.2.32

¹³³ <http://www.fiab.es/index.asp?te=8&acc=ap>

¹³⁴ http://www.finfacts.com/irelandbusinessnews/publish/article_10005618.shtml

¹³⁵ <http://www.saludcolombia.com/actual/salud71/colabora.htm>

3.4.2.1.4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

- En la investigación exploratoria se pudo determinar que hay una aceptación general del producto en los mercados internacionales, tanto en el precio como en la calidad del la fibra ecuatoriana.
- Las entrevistas con expertos sugieren que la producción y exportación de abacá posee muchas ventajas en el campo agrícola, de procesamiento y logística de exportación.
- La fibra que se produce en Ecuador tiene una ventaja competitiva enorme con respecto a su principal competidor Filipinas, en cuanto a extracción y procesamiento, lo que se refleja en los grados de pureza, elongación y elasticidad.
- Los problemas actuales de los agricultores pueden ser reducidos mediante alianzas estratégicas, beneficiosas para ellos porque reciben capacitación, precio justo por su producto y a su vez beneficiosas para el presente plan de negocios porque se puede controlar todo el proceso productivo desde la siembra hasta la exportación.
- El análisis de las fuerzas de mercado reveló que los tres países seleccionados requieren fibra de abacá ya que no existe producción local, lo cual es fortalecido por un alto poder de compra de las familias en estos mercados.
- En ninguno de los países seleccionados se cultiva fibra de abacá, lo cual hace que la fibra sea más cotizada.
- Mediante el análisis de las fuerzas económicas, se pudo identificar que no existen economías de escala entorno a la industria, sin embargo existe la infraestructura necesaria para procesar productos especializados en torno a la fibra de abacá.
- En cuanto a la logística de transporte, es poco costosa ya que se realiza vía marítima, esto debido a que una vez que la fibra es procesada y empaquetada en pacas, no tiene caducidad y no depende de un ambiente especial para conservar sus propiedades.
- En el análisis de la estrategia sectorial, se identificó que existen productos sustitutos como las fibras artificiales, sin embargo no se convierten en una amenaza ya que en los países seleccionados los gustos y preferencias del consumidor final se inclinan a los productos naturales.

- En el análisis del Recurso Humano, se puede determinar que no se necesita un alto grado de capacitación para procesar fibra de abacá, sin embargo los países seleccionados tienen un alto nivel de educación y de internacionalización.
- En el análisis del Consumidor, se puede identificar que los consumidores finales prefieren productos elaborados con todo tipo de fibras naturales y en este campo, el abacá ofrece alta elasticidad y resistencia.
- La mayoría de los países en América y especialmente Europa exigen que los productos que se exportan hacia estos países cumplan con normas ambientales, sobre todo de cultivos sostenibles, lo cual se convierte en una fortaleza para el negocio ya que el cultivo y procesamiento de abacá es totalmente amigable con el medio ambiente.



CAPITULO IV

Capítulo IV

LA EMPRESA

4.1 INTRODUCCION

El nombre que se designará al presente proyecto es “T&T Abacá”, este nombre ha sido escogido por los socios del proyecto, después de analizar la oportunidad de negocio dentro de una industria que crece gracias a las tendencias de consumo de fibras naturales especialmente en países europeos. Por otra parte la formulación de la estructura organizacional que propone el presente capítulo proyectará los pilares fundamentales de la empresa, los mismos que regirán su desempeño.

4.2 MISION

“T&T Abacá” es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de fibra de abacá, de manera eficiente, innovadora y sobre todo brindando calidad a los clientes corporativos. Realizamos nuestras actividades con responsabilidad y honradez de manera que se asegure nuestro éxito en los mercados internacionales obteniendo resultados financieros superiores que beneficien a todos los que forman parte de la empresa de forma directa o indirecta y que cumplan con los objetivos de compromiso social y medioambiental.

4.3 VISION

“Ser reconocidos en los mercados internacionales para el año 2012, como una empresa, competitiva, confiable y ética en el negocio de la producción y exportación de fibra de abacá, en un marco de excelencia orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes promoviendo el bienestar y desarrollo de las comunidades y recurso humano que aporta con el crecimiento de la empresa”

4.4 VALORES Y PRINCIPIOS

- *Responsabilidad*

Hacia nuestros clientes, y hacia los compromisos adquiridos por la empresa. Todos los integrantes de la misma deben conocer y promover el cumplimiento exacto en términos de tiempo y eficacia de todas las obligaciones de “T&T Abacá”.

- *Honradez*

La práctica constante con convicción de este valor generará confianza no solo dentro de la organización, si no ante los clientes en el exterior, lo cual fortalecerá las relaciones comerciales.

- *Respeto*

Hacia el trabajo y desempeño individual de los integrantes de la empresa, lo cual se verá reflejado en amabilidad, cordialidad y entrega hacia los clientes.

- *Calidad*

Expresada en términos de producto y también durante todo el proceso productivo, con la finalidad de satisfacer las expectativas de los clientes.

- *Cooperación*

La cooperación brinda la oportunidad de resolver los problemas en conjunto y de esta manera llegar a consensos que beneficien a todos los componentes de la empresa.

- *Compromiso social*

Ligado al personal y a todo el recurso humano que aporta al crecimiento de la empresa en términos de bienestar para cada uno de ellos y sus familias.

- *Compromiso ambiental*

Al ser una empresa que trabaja con un recurso natural, es importante garantizar que el producto proviene de un cultivo sostenible y controlado y que además no tiene impacto ambiental en contra de los habitantes de Monterrey ni sus intereses.

- *Comunicación*

Se puede mejorar el compromiso y lealtad del personal hacia la empresa logrando un ambiente adecuado dentro de la organización, que promueva sus capacidades y recompense sus logros, lo cual se pondrá en evidencia en la atención a nuestros clientes internacionales.

4.5 OBJETIVO CORPORATIVO

Lograr niveles óptimos de producción de fibra de abacá para obtener el reconocimiento de la empresa en los diferentes mercados internacionales, por su calidad, efectividad y servicio al cliente.

4.6 OBJETIVOS POR AREA DE TRABAJO

4.6.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

<i>OBJETIVOS</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que el negocio de exportación de fibra de abacá sea rentable y sostenible durante los próximos 5 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener ratios financieros positivos para la empresa. • Realizar análisis mensuales del balance general. • Estrechar relaciones con los agricultores y comuneros de Monterrey.
<ul style="list-style-type: none"> • Recuperar el capital invertido en un año, contado a partir del primer embarque en 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar embarques mensuales al mercado objetivo y extenderse a los

el escenario esperado.	<p>mercados alternativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la productividad haciendo más eficientes los cultivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un retorno sobre la inversión superior al 8% para el primer año, en el escenario esperado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el tiempo de producción y procesamiento. • Aumentar y fortalecer la cartera de clientes de la empresa. • Disminuir los desperdicios tanto en insumos como en producción.
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los gastos operativos a una tasa inferior al 25% de las ventas para el año 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar constantemente nuevos proveedores. • Potenciar el trabajo humano. • Disminuir gastos de transportación
<ul style="list-style-type: none"> • Reinvertir anualmente el 8% de las utilidades netas obtenidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos, mantenimiento de maquinaria y nuevos métodos agrícolas.

4.6.2 OBJETIVOS PRODUCCION

<i>OBJETIVOS</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar las labores de siembra en noviembre del 2007. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar al personal encargado de las labores de siembra. • Consultar un agrónomo para optimizar la siembra y cuidados para obtener la primera producción en marzo del 2008.

<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control efectivo de la calidad del producto y de los diferentes requerimientos de los clientes, para obtener una tasa de queja inferior al 1%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un personal adecuado y conocedor de la calidad, para que pueda clasificar la fibra de manera eficiente. • Mantener una retroalimentación constante de los requerimientos de los clientes, para ellos se les enviará encuestas luego de cada embarque, para medir su satisfacción.
<ul style="list-style-type: none"> • Innovar constantemente los procesos de cultivo, extracción y procesamiento de la fibra, con la finalidad de reducir el desperdicio en un 1% mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con maquinaria de óptima calidad. • Controlar y medir los insumos necesarios por proceso. • Invertir en investigación y desarrollo de nuevas técnicas de extracción.
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar diferentes proveedores de insumos, que tengan la capacidad de ofrecer un buen precio y calidad por sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a ferias agrícolas para contactar mayoristas de insumos, de esta manera se evitan los intermediarios.
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los procesos de siembra y cosecha de la fibra 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar asesoramiento de un ingeniero agrónomo. • Establecer estándares de procedimientos agrícolas.

4.6.3 OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN Y COMERCIO EXTERIOR

<i>OBJETIVOS</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Exportar el primer contenedor en abril del 2008, lo cual daría inicio al establecimiento del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser eficientes en la logística de exportación • Consolidar la cartera de clientes. • Establecer alianzas estratégicas con los agricultores de la zona de Monterrey.
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al mercado internacional de manera eficiente, de tal manera que el pedido se encuentre en su destino final, ya sea Reino Unido, España o Brasil en el menor tiempo posible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar al máximo la logística de envío, para poder cumplir con los plazos planteados para los diferentes clientes. • Monitorear los diferentes procesos productivos para evitar retrasos.
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al mercado objetivo, Reino Unido, en abril del 2008 para el escenario esperado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar muestras sin valor comercial a los potenciales clientes para que constaten la calidad del producto en noviembre 2007.
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al mercado alternativo, España, en enero del 2009 para el escenario esperado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar muestras sin valor comercial a los potenciales clientes para que constaten la calidad del producto en junio 2008. • Incrementar la producción mensual.
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al mercado alternativo 2, Brasil, en enero del 2010 para el escenario esperado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar muestras sin valor comercial a los potenciales clientes para que constaten la calidad del producto en junio 2009. • Incrementar la producción mensual.

<ul style="list-style-type: none"> • Brindar una imagen de confiabilidad y calidad a los clientes corporativos, para que estos tengan una mejor percepción del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar correos electrónicos en los que se explicará todo el proceso productivo, el bajo impacto ambiental y las ventajas de producto.
<ul style="list-style-type: none"> • Dominar el conocimiento de los diferentes aspectos que engloban los intercambios internacionales en el lapso de 1 año, con la finalidad de optimizar recursos financieros y logísticos, para de esta manera innovar constantemente la posición de la empresa ante los nuevos retos del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar las diferentes empresas que proveen insumos y transporte hasta el puerto para disminuir costos. • Investigar los nuevos productos que se puede ofrecer como el líquido desengrasante y la pulpa de la fibra. • Obtener conocimiento sobre las diferentes formas de pago en negocios internacionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una participación de mercado del 12% para el año 2012 frente a los competidores nacionales, lo que significa una participación del 2% para el primer año en el escenario esperado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la productividad de los sembríos para aumentar el número de cosechas y la capacidad productiva. • Afianzar las relaciones comerciales para captar mayor cantidad de pedidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar “T&T abacá” como una de las más importantes proveedoras de fibra de abacá en el mundo para el año 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un buen servicio a los clientes. • Presentar un producto de calidad ante los mercados internacionales.

4.6.4 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

<i>OBJETIVOS</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar al personal en las condiciones que exige la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anunciar el requerimiento de personal en la prensa. • Contratar al personal que cumpla con el perfil que busca la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Tener un grupo de colaboradores bien motivados en su trabajo, comprometidos con los objetivos de la empresa y con un salario justo 	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar a todos los trabajadores las instrucciones necesarias para que desempeñen su trabajo de manera optima. • Crear un ambiente de trabajo justo y equitativo.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar constantemente al personal que tiene contacto con el cliente y sobre todo al personal que está involucrado en el proceso productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a conferencistas que puedan fortalecer a la empresa en el área de atención al cliente y productividad. • Contratar un ingeniero agrónomo para que capacite al personal en el cultivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Conservar un índice de rotación de personal de 10% anual, con la finalidad de crear una sinergia en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambiar ciertas labores individuales del personal para que estas sean conocidas por el resto y puedan ser llevadas a cabo por cualquiera de los integrantes del grupo. De esta manera todo el personal sabe como hacer las diferentes tareas, creando así trabajo en equipo

4.7 POLITICAS ORGANIZACIONALES

4.7.1 AREA FINANCIERA

- Se repartirán las utilidades que dispone la ley que es el 15% de la utilidad antes participaciones.
- Los pagos a los trabajadores se harán sin demora, especialmente a los trabajadores del centro de acopio, cuyo pago es por horas.
- Hacer cumplir los tiempos de cobro de cartera.
- Los clientes antiguos de la empresa pueden realizar sus pagos con una carta de crédito, en el banco acordado por las partes.
- Los clientes nuevos deben cancelar el 50% por adelantado y el otro 50% a la entrega.
- El plazo de cobro no deberá exceder los 60 días, a excepción de acuerdos entre el cliente y gerencia.

4.7.2 AREA DE PRODUCCION

- Se debe vigilar por la seguridad de los trabajadores, por lo cual, están obligados a utilizar el uniforme proporcionado por la empresa.
- El producto final debe cumplir con la calidad deseada por el cliente y debe estar elaborado en base a sus requerimientos de secado y procesamiento.
- El sistema de inventarios de material fungible es manejado directamente por el administrador del centro de acopio.
- El área de producción deberá emitir un informe semanal a la oficina administrativa, sobre el avance de la producción y las expectativas de productividad al final del mes.
- El mantenimiento de la maquinaria debe ser elaborado mensualmente con el presupuesto de gastos operacionales destinado para dicha actividad.
- Las políticas de siembra y cosecha deben ser conocidas por todo el personal que labora en las plantaciones, por esta razón el administrador del centro de acopio debe mantenerlas y hacer cumplir.

4.7.3 AREA DE COMERCIALIZACIÓN Y COMERCIO EXTERIOR

- El precio de los productos de la empresa es negociado FOB (Free on Board) de acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo III.
- En caso de que los clientes requieran valores CIF se deberá cotizar y decidir su conveniencia.
- Esta área abarca las labores de marketing y ventas.
- Mantener actualizada la base de datos de los clientes.
- Se deberá hacer seguimiento del producto antes y después de la compra.
- Se debe contactar al cliente una vez que este haya recibido el embarque para determinar su satisfacción.

4.7.4 AREA DE RECURSOS HUMANOS

- Para el trabajo en el centro de acopio y las plantaciones se contratará personal de la región de manera que se reduzca el desempleo en Monterrey.
- El perfil del recurso humano será elaborado por el área.
- No se admiten retrasos, faltas o indisciplinas sin justificación.
- El personal administrativo tendrá relación de dependencia con la empresa, mientras que el demás personal será contratado por horas.
- Todos los empleados tienen el derecho y deber de exigir una charla de inducción.

4.8 DEFINICION DEL NEGOCIO

Con la finalidad de formular una definición lo más detallada posible del negocio, se ha tomado en cuenta un análisis de los clientes, del producto, y del desarrollo del negocio.

4.8.1 ¿QUIENES SON NUESTROS CLIENTES?

El producto está dirigido a empresas cuyo negocio esta relacionado con el procesamiento de fibras naturales duras en las industrias textiles, manufactureras y cordelería. De manera que requieran fibra de abacá procesada como materia prima para la elaboración de productos finales, citados en el capítulo I.

Para ello se ha elaborado una base de datos de los clientes tanto en el mercado objetivo como en los alternativos. (VER ANEXO D1)

4.8.2 ¿QUE PRODUCTOS OFRECEREMOS?

“T&T abacá” ofrecerá a sus clientes tanto un producto final como un asesoramiento sobre las diferentes calidades de la fibra en las etapas de venta y post venta.

La empresa ofrecerá fibra de grados 2 a 5, lo cual comprende una amplia variedad de usos, en las industrias antes mencionadas.

Una vez que la fibra cumpla con sus diferentes etapas productivas, para ser empacada es comprimida en pacas de 125 kg, con el objeto de optimizar recursos, organizar de mejor manera el contenedor y facilitar la logística en el país de destino.

4.8.3 ¿COMO LO HACEMOS?

El negocio que se desea emprender es una empresa que se dedicará a la producción y exportación de fibra de abacá. En una etapa primaria se enviará el producto hacia Reino Unido, España y Brasil y posteriormente se analizará la factibilidad de ampliarse a nuevos mercados.

La empresa se instalará en noviembre del 2007, en este mes se iniciaran las etapas de cultivo con la semilla que la empresa proveerá, 5 meses después se obtendrá la primera

cosecha, de manera que en abril del 2008 se planea enviar el primer contenedor. Por otra parte, el producto no es estacional, es requerido durante todo el año.

La fibra será sembrada en la población de Monterrey, cerca de Santo Domingo. Se ha elegido esta población ya que presenta la mayor concentración de este tipo de cultivos, lo cual significa una ventaja ya que sus pobladores están familiarizados con al fibra.

Con la finalidad de garantizar la calidad de la fibra y de procedimientos ambientales, se procederá a establecer una alianza estratégica entre la empresa y los propietarios de la tierra, que consiste en capacitación sobre las técnicas de siembra y cultivos, además de monitoreo durante todo el proceso.

Según la entrevista realizada al Sr. Italo Briones socio del Centro de Acopio Abacalero Sociedad Civil, se establecerá un contrato de intención de compra con el cual se fijará un precio de ejercicio para el momento de la cosecha. (VER ANEXO D2)

Se contará con dos maquinas procesadoras de fibra, lo cual permitirán optimizar el tiempo y reducir el desperdicio. Una vez que la fibra este procesada será empacada con la ayuda de una máquina compresora.

Se contratarán servicios de transporte hacia el puerto marítimo de Guayaquil, desde donde se enviará la mercancía vía marítima.

El centro de operaciones de “T&T abacá” será en la ciudad de Santo Domingo, para lo cual uno de los accionistas ha dispuesto para la instalación de la empresa, un inmueble de su propiedad por lo cual no se incurrirá en este gasto. No obstante, se arrendará una bodega en la población de Monterrey que hará las funciones de centro de acopio.

Para la realización del proyecto se contará con valioso capital humano, como agricultores y obreros contratados sin relación de dependencia. Además de personal administrativo bajo nomina de la empresa. Entre ellos el administrador de producción, que se encontrará de planta en Monterrey vigilando el proceso.

4.8.4 DIAGRAMA DE CADENA DE VALOR

Para proporcionar un valor agregado a los clientes se ha diseñado una cadena de valor del negocio, la misma que contiene las diferentes actividades que la empresa desarrollará para cumplir los objetivos de la empresa (ver gráfico 4.1)

DIAGRAMA DE CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDA Y DISTRIBUCIÓN	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO AL CLIENTE
<p>ABASTECIMIENTO La recepción de pedidos debe estar a cargo del departamento de comercialización. La materia prima se puede adquirir en comercializadoras de productos agropecuarios de la zona cercana a Monterrey.</p> <p>RECEPCION Todos los materiales serán recibidos por el personal de "I&T abaca" en el centro de acopio de Monterrey</p> <p>VERIFICACION El personal del centro de acopio hará el conteo, control, almacenamiento y organización del material recibido.</p> <p>ALMACENAMIENTO En el centro de acopio se dispondrá de un espacio destinado para bodega de materia prima. Control de entradas y salidas con kardex</p>	<p>Al estar dirigidos a un segmento corporativo, la atención es más personalizada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se contactará vía correo electrónico a la empresa, para conocer su industria y sus requerimientos específicos. • El cliente hará el pedido, que su vez será confirmado en las oficinas, en cuanto a tiempo y cantidad. • Este a su vez enviará la orden de producción al centro de acopio en Monterrey, con un promedio de tres meses de anticipación a la fecha de entrega. • Paralelamente se aprovisiona los pedidos futuros en base a las proyecciones de ventas. • Se da inicio al proceso productivo en las siguientes etapas productivas (ver gráfico 4.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • La fibra seca es clasificada en un lugar seco y ventilado (Centro de Acopio) • Se pesa la fibra por calidades, de manera que se hacen bultos de 125 kg cada uno, con la ayuda de una balanza. • Para enpaquetar, los bultos de fibra procesada se meten a una máquina compresora. • El contenedor es cargado con el producto en el Centro de acopio y será transportado hacia el puerto, desde donde es enviado por barco hacia su destino final. 	<p>PROCESAMIENTO DE PEDIDOS Se dispondrá de una página Web para facilitar el acceso de los clientes, ya que los pedidos serán recibidos por correo electrónico desde los clientes en el exterior, una vez que el pedido es confirmado, se envía la orden de producción al centro de acopio en Monterrey, Santo Domingo.</p> <p>MERCADEO Para llegar a los clientes se realizará un marketing directo mediante correo electrónico o correo tradicional dirigido a todas las empresas que fabriquen productos elaborados a base de fibra de abacá, posteriormente se enviarán muestras de las diferentes calidades.</p>	<p>Para medir la satisfacción en el servicio ofrecido por la empresa se enviará una encuesta por cada embarque mediante correo electrónico. Se ofrecerá asesoría para que el cliente decida la calidad de fibra que le ofrezca mejor rendimiento de acuerdo a la industria en la que se desenvuelve.</p>

RECURSOS HUMANOS: Personal calificado, responsable, dinámico, creativo, con mentalidad emprendedora y enfocada hacia el trabajo en equipo

ADMINISTRACION Y FINANZAS: Se contará con sistemas computarizados tanto para la contabilidad en general como para las bases de datos.

INVESTIGACION Y DESARROLLO: Para alcanzar el liderazgo en el mercado debe investigar nuevas técnicas de extracción, innovadoras, que permitan disminuir el desperdicio y aumentar la calidad de la fibra.

Fuente: Esquema de Análisis tomado de Thompson y Strickland, Administración estratégica, pág 124

Gráfico 4.1

Elaboración: Autora

4.8.4.1 LOGISTICA DE ENTRADA

4.8.4.1.1 ABASTECIMIENTO

La recepción de pedidos debe estar a cargo del departamento de comercialización (3 meses antes de la entrega), de manera que se pueda proyectar los diferentes pedidos. Determinando así los insumos necesarios para cada pedido, es decir la compra de materia prima.

La materia prima que se utilizará es semilla de fibra de abacá, que se puede adquirir en comercializadoras de productos agropecuarios de la zona, para lo cual el administrador de producción elaborará una cotización de los mismos y procederá a la adquisición.

Para los diferentes procesos productivos se requiere herramientas agropecuarias como cuchillos, picos, palas y hachas, contempladas en el presupuesto como material fungible.

4.8.4.1.2 RECEPCION

Todos los materiales adquiridos serán recibidos por el personal de “T&T abacá” en el centro de acopio de Monterrey

4.8.4.1.3 VERIFICACION

El personal del centro de acopio asumirá la responsabilidad del conteo, control, almacenamiento y organización del material recibido.

4.8.4.1.4 ALMACENAMIENTO

En el centro de acopio se dispondrá de un espacio destinado para el bodegaje de materia prima.

La materia prima será inventariada mediante Kardex y organizada en repisas que garanticen su conservación óptima. El método del kardex permitirá tener un control de las existencias de materia prima, de la entrada y salida de material.

4.8.4.2 OPERACIONES

Al estar dirigidos a un segmento corporativo, el número de clientes no es tan amplio, por lo que se puede dar una atención personalizada a cada uno de ellos. Para lo cual se llevarán a cabo las siguientes actividades.

- Se contacta vía correo electrónico a la empresa, para conocer su industria y sus requerimientos específicos, “T &T abacá” le brinda asesoramiento sobre el grado de fibra que le brinde un mejor rendimiento.
- El cliente hace el pedido, que su vez es confirmado en la oficina administrativa en cuanto a tiempo y cantidad.
- Este a su vez envía la orden de producción al centro de acopio en Monterrey con un promedio de tres meses de anticipación a la fecha de entrega.
- Paralelamente se aprovisiona los pedidos futuros en base a las proyecciones de ventas.
- Se da inicio al proceso productivo en las siguientes etapas:

- a) *Siembra.*- El abacá tiene un ciclo de producción perenne. Una vez que la planta esta sembrada le toma de 4 a 5 meses en producir, y después el producto se puede cosechar cada dos o tres meses. Por esta razón este proceso iniciara en noviembre del 2007.

Para obtener condiciones de rendimiento óptimas, se sembrará cada planta a una distancia de 3x3 metros, lo que significa que enana hectárea se van a sembrar 1089 plantas, de esta manera se puede tener un periodo productivo por planta de 15 a 25 años.

La época más propicia para realizar la siembra es a inicio de la estación invernal; sin embargo, se puede sembrar en cualquier época, siempre y cuando el suelo tenga la humedad suficiente. La población de Monterrey ofrece las características climáticas adecuadas para tener una producción constante.



Elaboración: autora

Imagen 4.1

Una vez concluido este proceso, se inicia las siguientes etapas desde marzo del 2008.

- b) *Deshije*.- Se eliminan las capas de hojas que se encuentran creciendo en exceso dejando de 6 a 8 tallos por planta, estos a su vez se hacen mas grandes y por tanto con mayor cantidad de fibra. Este proceso permitirá que durante la cosecha, el número de tallos a cortar sea menor, incidiendo directamente en los costos de producción. El primer deshije se realizará a los 6 meses, posteriormente se repetirá el proceso a los 18 meses.
- c) *Deshierbas*.- Al mismo tiempo cuando la planta crece se limpia la base de tallo para mantenerla libre de maleza y de todo material que se considere indeseable, este proceso se realiza de 3 a 4 veces al año para darle luz y aire a la plantación, en esta etapa se le puede adicionar abono orgánico para aumentar su productividad.
- d) *Cosecha*.- El tiempo que demora una plantación entre la siembra y la primera cosecha, varia entre los 18 y 24 meses, pero en el caso de T&T Abacá gracias a la alianza estratégica con los productores este tiempo se reduce porque existen plantas ya sembradas, con capacidad productiva plena.

Cuando la inflorescencia empieza a formarse se puede hacer el corte de la planta, si se adelanta la cosecha se corre el riesgo de tener una baja calidad y producción.

- e) *Corte de Tallos.*- Los tallos seleccionados se cortan a 10 cm. del suelo, manualmente, con la ayuda de un hacha.
- f) *Deshoje.*- Consiste en quitar las hojas de los tallos que fueron cortados.
- g) *Tuxeado.*- Se coloca el tallo en el piso y con la ayuda de un cuchillo se empieza a separar las vainas del tallo, haciendo tiras de 5-8 cm de ancho por 2-4 cm. de espesor. Las tiras son denominadas tuxies.

Este proceso es importante porque las vainas exteriores producen fibra de calidad inferior, mientras que las interiores son de mejor calidad por su color blanquecino.

- h) *Transporte de Tuxie.*- Los tuxies se agrupan y se amarran formando bultos, que serán transportados manualmente hasta el lugar donde se encuentra la maquina desfibadora.
- i) *Desfibrado.*- Para evitar la perdida de color de la fibra y garantizar una calidad óptima este paso debe realizarse de 8-12 horas después del corte. Para este paso se requiere una máquina que se compone de dos partes; el motor a diesel que genera movimiento (de 8 a 14 caballos de fuerza) a un rodillo y por otra parte, la desfibadora propiamente dicha que se compone básicamente del rodillo y cuchillas.(ver imagen 4.2)

Se sujeta el tuxie de las cuchillas y luego manualmente se estira toda la tira alrededor del rodillo, de esta manera se exprime todo el líquido que contiene el tallo y se deja solamente la fibra.

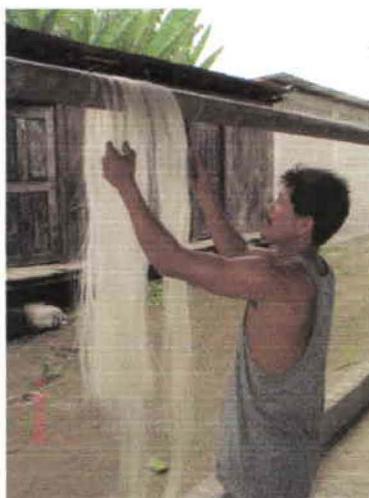


Elaboración: autora

Imagen 4.2

- j) *Secado*.- En el proceso anterior la fibra ha sido despojada de todo líquido e impureza, por esta razón se la somete a un proceso de secado, que puede durar entre 5 a 8 horas dependiendo del clima.

Las fibras pueden ser secadas al sol o en la sombra, dependiendo de las necesidades de brillo y tono de los clientes corporativos.



Elaboración: autora

Imagen 4.3

4.8.4.3 LOGISTICA DE SALIDA Y DISTRIBUCION

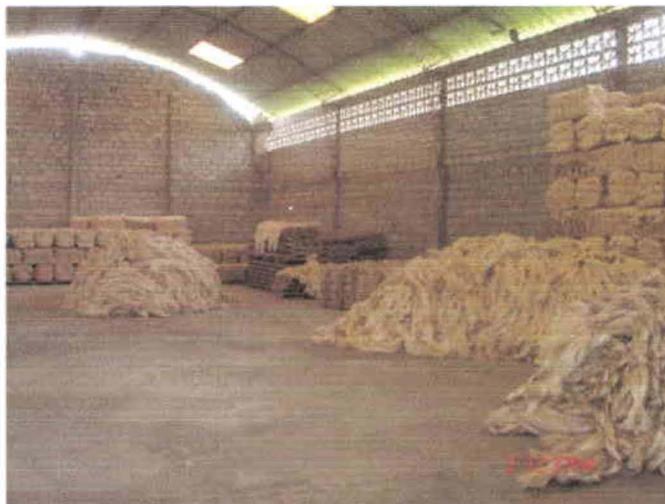
- k) *Clasificación y control de calidad:* La fibra seca es clasificada en un lugar seco y ventilado (Centro de Acopio), de acuerdo a las diferentes calidades de 2 a 5 tomando en cuenta el color que presenta, su resistencia y brillo.
- l) *Pesado:* Se pesa la fibra por calidades, de manera que se hacen bultos de 125 kg cada uno, con la ayuda de una balanza, (ver imagen 4.4).



Elaboración: autora

Imagen 4.4

- m) *Empaquetado:* Los bultos de fibra procesada se meten a una maquina compresora que hace pacas de 125 kg cada una, de forma rectangular, estas son sujetadas con una cuerda de 1 kg. Cada paca es apilada en otra sección del Centro de Acopio, desde donde se cargara el contenedor.(ver imagen 4.5)



Elaboración: autora

Imagen 4.5

n) *Envío:* Una vez que el pedido esta completo, este es almacenado en el Centro de Acopio, hasta la llegada del contenedor a Monterrey, donde es llenado con la fibra previamente empacada en pacas de 126 kg cada una, las cuales corresponden a 125 kg de fibra y 1kg de empaque.

En un contenedor de 80 pies se embarcan 180 pacas, lo cual equivale a 22.500 kilos.

El contenedor es transportado hacia el puerto, desde donde es embarcado por barco y enviado a su destino final.

4.8.4.4 MARKETING Y VENTAS

4.8.4.4.1 PROCESAMIENTO DE PEDIDOS

Con la finalidad de aumentar la accesibilidad de los clientes hacia información sobre el producto y pedidos se diseñará una página Web.

El pedido es receptado por correo electrónico desde los clientes en el exterior, el pedido debe contener todos los requerimientos tanto en calidad de fibra, como en cantidad.

Se envía posteriormente una cotización donde se especifica:

- Precio
- Tipo de fibra
- Clase de procesamiento
- Tiempo de entrega
- Forma de pago

Una vez que el pedido es confirmado, se envía la orden de producción al centro de acopio en Monterrey, Santo Domingo.

La política de forma de pago de “T &T abacá” es 50% a la confirmación del pedido y 50% a la llegada del pedido al puerto de destino.

Los clientes que la empresa considere antiguos y con credibilidad, pueden emitir una carta de crédito o un contrato internacional.

4.8.4.4.2 MERCADEO

Para llegar a los clientes se realizará un marketing directo mediante correo electrónico o correo tradicional dirigido a todas las empresas que fabriquen productos elaborados a base de fibra de abacá. La base de datos de dichas empresas fue obtenida a través de las embajadas, asociaciones industriales, cámaras de comercio y cooperación.

Una vez que se establezca contacto con los potenciales clientes, se enviará muestras de las diferentes calidades de la fibra, con la finalidad de que conozcan el producto y hagan todas las pruebas de elongación, resistencia y calidad que su negocio requiera.

4.8.4.5 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio que ofrecemos se efectúa en el momento de la intención de compra, durante la misma, además de un servicio post venta.

La etapa de servicio post venta se da para medir la satisfacción en el servicio ofrecido por la empresa, para lo cual se enviará una encuesta por cada embarque mediante correo electrónico, así se tendrá una clara idea de la manera como se desenvuelve la empresa frente a los clientes.

La atención al cliente será desempeñada de manera rápida y eficiente con la finalidad de que el servicio y el producto sean óptimos. Para lograrlo se ofrecerá asesoría para que el cliente decida la calidad de fibra que le ofrezca mejor rendimiento de acuerdo a la industria en la que se desenvuelve.

4.8.4.6 ACTIVIDADES DE APOYO

4.8.4.6.1 RECURSOS HUMANOS

En el centro de acopio se contratará permanentemente una persona que se encargue de administrar la producción, así como la entrada y salida de fibra. A su vez se contará con personal para actividades agrícolas, de procesamiento, carga y descarga de material y/o fibra dependiendo del monto del pedido a despachar.

El personal que laborará en el centro de acopio será contratado sin relación de dependencia, ya que la cantidad de trabajo que llevarán a cabo estará de acuerdo con el monto de los pedidos que recepte la empresa y la proyección de ventas para los diferentes años.

En la oficina de Santo Domingo se contará con un gerente general, un administrador del área de comercialización, administrador de recursos humanos. Adicionalmente se requerirán los servicios de un contador sin relación de dependencia.

El personal que labore para la empresa debe ser responsable, creativo, dinámico, con mentalidad emprendedora y enfocada hacia el trabajo en equipo.

4.8.4.6.2 ADMINISTRACION Y FINANZAS

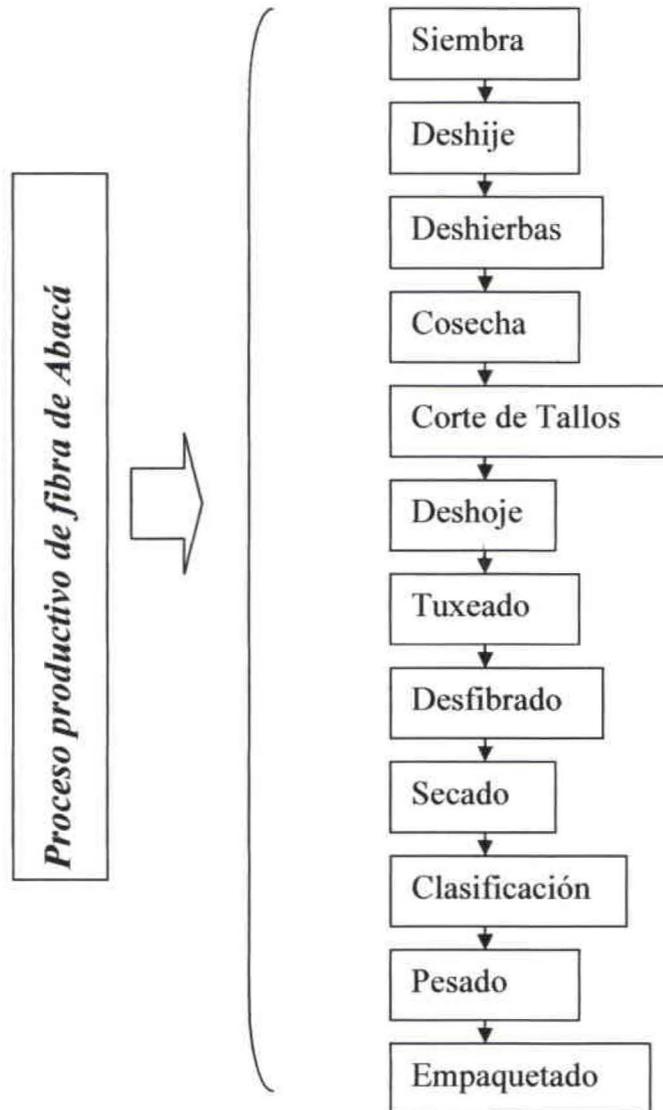
Para el óptimo funcionamiento de la empresa se contará con las siguientes áreas:

- Financiero: Se utilizará un sistema computarizado de contabilidad, lo cual ayuda a tener informes de los principales índices financieros con la finalidad de monitorear constantemente el desarrollo de la empresa.
- Contabilidad: Se realizará contabilidad mensual, para fines de la presentación de estados financieros para cumplir con los requisitos legales. Se contratarán los servicios de un contador CPA o una empresa tercerizadora.
- Inventarios: Se utilizará el sistema de inventarios de Kardex, especialmente en el centro de acopio, donde se maneja materia prima y todo el proceso productivo.
- Base de datos: Se fortalecerá la base de datos actual y se buscarán clientes nuevos en el Internet y asistiendo a ferias internacionales. De manera que el marketing directo sea elaborado de manera más eficiente.

4.8.4.6.3 INVESTIGACION Y DESARROLLO

Para que “T &T abacá” alcance el liderazgo en el mercado debe investigar nuevas técnicas de extracción, innovadoras, que permitan disminuir el desperdicio y aumentar la calidad de la fibra. Además nuevos productos como la pulpa de la fibra o el líquido desengrasante que se puede obtener de la planta. Para lo cual se cuenta con un presupuesto mensual contemplado en el capítulo VI.

4.9 FLUJOGRAMA DE OPERACIONES



Elaboración: autora

Gráfico 4.2

4.10 ESCALA ESTRATEGICA DE "T&T ABACA"

Con la finalidad de conseguir una ventaja frente a los competidores, es indispensable desarrollar una escala estratégica que permita identificar los instrumentos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa. El Gráfico 4.2 se detalla la escala estratégica de "T &T abacá" con el fin de conocer las capacidades que debe desarrollar la empresa.

ESCALA ESTRATEGICA DE "T&T ABACA"

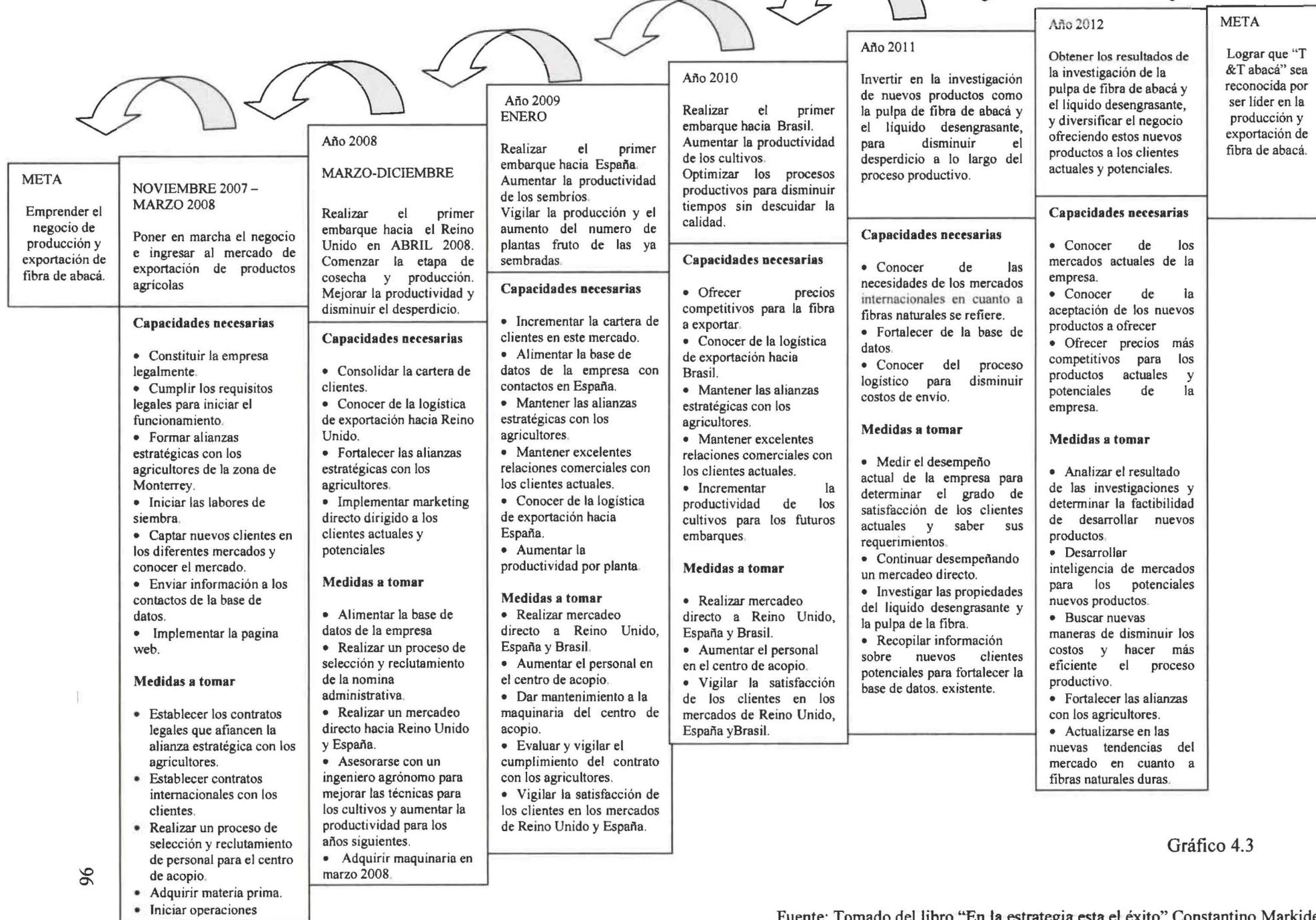


Gráfico 4.3

Fuente: Tomado del libro "En la estrategia esta el éxito" Constantino Markides.

Elaboración: Autora

4.11 POSICION ESTRATEGICA

4.11.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para obtener de los miembros de la organización una conducta apropiada, que se ajuste a los objetivos de la empresa, es necesario crear el ambiente organizacional adecuado, donde cada individuo se pueda desarrollar de manera eficiente para beneficio colectivo.

El ambiente organizacional está conformado por diferentes elementos:

- **Cultura**
- **Estructura Organizacional**
- **Política de incentivos**
- **Política de Recursos Humanos**

AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "T&T ABACA"

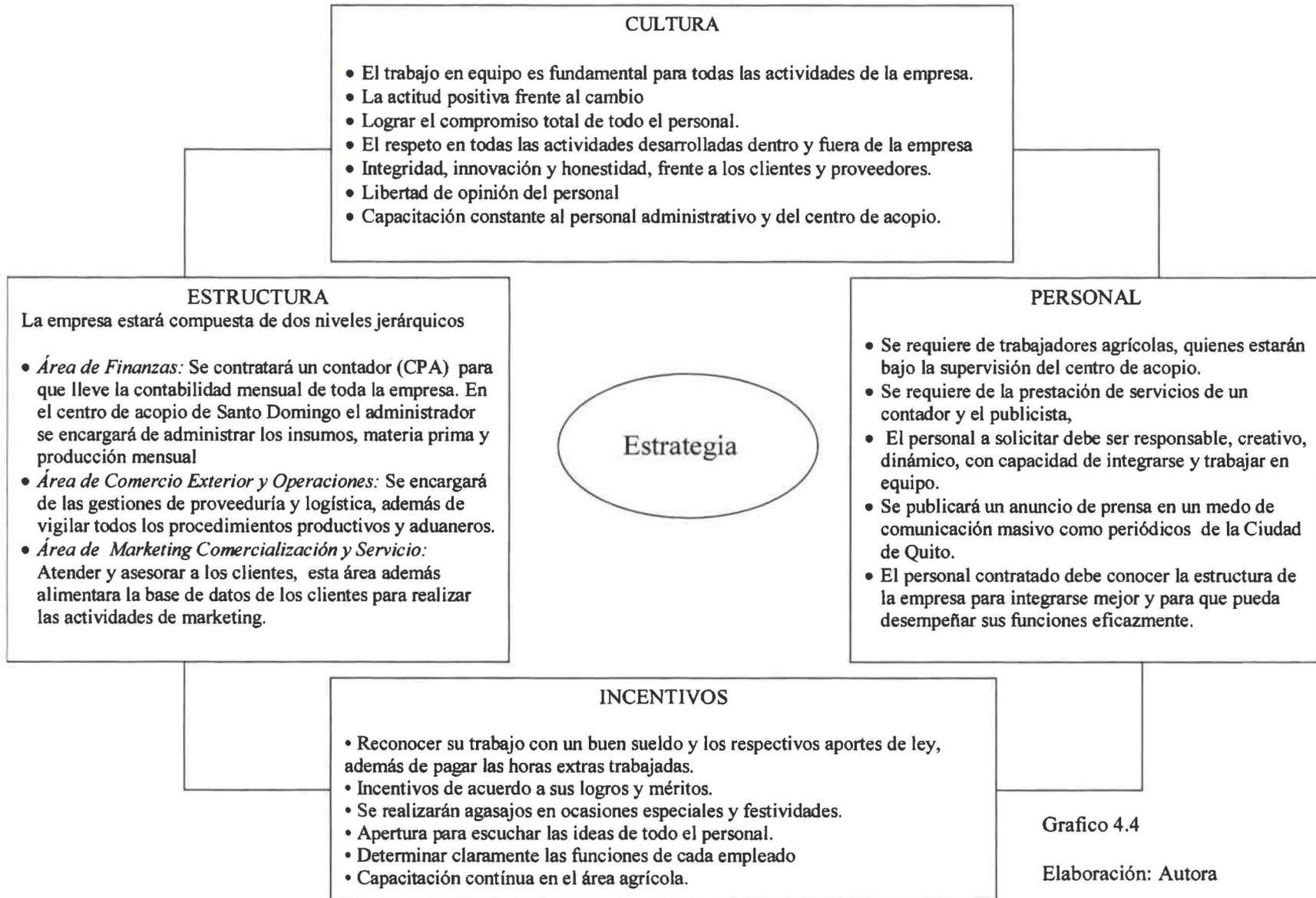


Grafico 4.4

Elaboración: Autora

4.11.1.1 CULTURA

Se refiere al conjunto de valores y normas que rigen el comportamiento del personal que integra la empresa, para así lograr un funcionamiento efectivo.

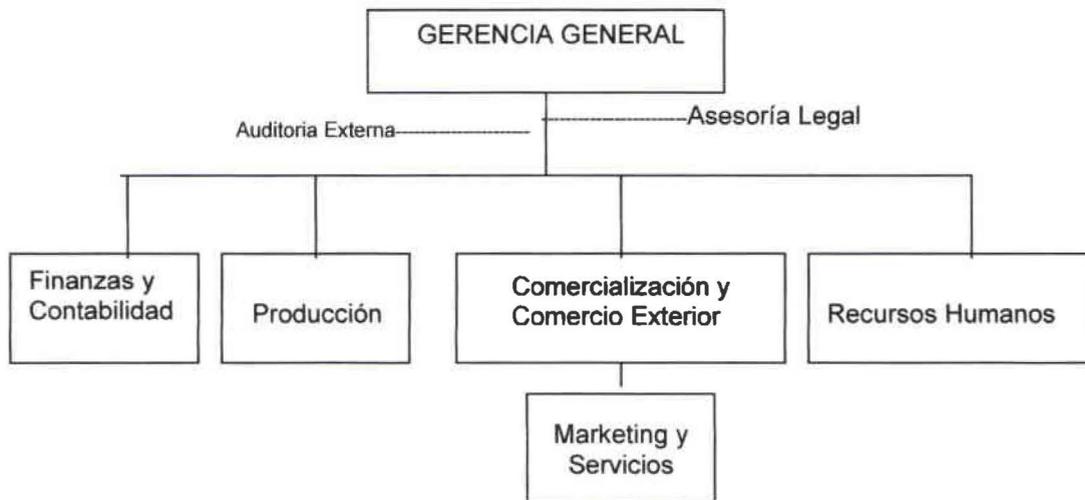
- El trabajo en equipo es fundamental para todas las actividades que se desarrollan en la empresa, ya que éste permite que las diferentes opiniones de los colaboradores sean escuchadas y compartidas.
- La actitud positiva frente al cambio permite aprovechar las oportunidades nuevas que se presenten y mejora las relaciones entre los trabajadores.
- Los objetivos, políticas de la empresa, misión y visión deben ser conocidos y aceptados por todos los integrantes de la empresa, lo que implica que su aplicación y vivencia será más fácil.
- El respeto en todas las actividades desarrolladas dentro y fuera de la empresa por parte de los colaboradores entre ellos y ante los clientes permitirá un ambiente de armonía en la organización.
- La labor de la empresa se distinguirá por la integridad, innovación y honestidad, frente a los clientes y proveedores.
- El personal de la empresa debe sentirse en la libertad de exponer su punto de vista frente a todos los aspectos decisivos de la organización.
- El personal del centro de acopio recibirá capacitación constante en todo lo que se refiere al proceso agrícola y productivo, con la finalidad de tener un nivel de productividad óptimo.
- A pesar de no tener un trato personal con los clientes a causa de la distancia, se puede tener un trato personalizado, por lo cual es importante capacitar también a los trabajadores del área administrativa en todo lo que se refiere a atención al cliente.

4.11.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la empresa esta diseñada para tener pocos niveles jerárquicos, de manera que la empresa esté integrada más fácilmente. (Gráfico 4.5)

- La administración se encuentra en el primer nivel jerárquico
- El segundo nivel jerárquico se compone de todos los procesos productivos, agrícolas de comercio exterior.

Organigrama de la empresa T&T Abacá



Elaboración: autora

Gráfico 4.5

4. 11.1.2.1 GERENCIA GENERAL

El trabajo del gerente general es asegurar la rentabilidad de la empresa, dirigiendo el proceso de exportación, controlando los gastos y manteniendo la satisfacción de los clientes.

Las funciones del gerente general incluyen planear, motivar, dirigir y coordinar a los procesos que se lleven a cabo en la empresa.

4. 11.1.2.2 AREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

Se contratará un contador (CPA) que se desempeñe en la oficina de Quito, para que lleve la contabilidad mensual de toda la empresa.

Así como las respectivas declaraciones legales, pagos de impuestos y demás actividades que la empresa deba realizar conforme la ley.

4. 11.1.2.3 AREA DE PRODUCCION

En el centro de acopio de Santo Domingo el administrador se encargará de llevar el control Kardex de los insumos y materia prima, así como la producción mensual.

Deberá coordinar los programas de capacitación de los agricultores, de forma conjunta con el ingeniero agrónomo e informar de todas sus actividades a la oficina en Quito.

4. 11.1.2.4 AREA DE COMERCIALIZACION Y COMERCIO EXTERIOR

La administración se encargará de las gestiones de proveeduría y logística, con la finalidad de que la materia prima se encuentre en Santo Domingo a tiempo y a su vez, que cada embarque de fibra llegue en el plazo convenido con los requerimientos de cada cliente.

El área se encargará de todos los procedimientos aduaneros, desde el embarque del contenedor en la población de Monterrey hasta su llegada a puerto ecuatoriano, esto debido a que las negociaciones de la empresa son FOB.

En el área administrativa se llevará a cabo una constante alimentación de la base de datos de los clientes, para identificar a los clientes actuales y potenciales dentro del negocio. Y de esta manera llegar a ellos con la mezcla de marketing apropiada, que nos ayude a ahorrar esfuerzo y recursos.

Se llevara a cabo un marketing directo, por medio de correo normal y correo electrónico, lo cual permitirá a la empresa darse a conocer en el exterior.

4. 11.2.5 AREA DE RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos contratará personal capacitado para atender todas las necesidades y requerimientos de los clientes, al mismo tiempo que le brindará asesoría en las propiedades físicas del producto.

La capacitación de los agricultores será llevada a cabo con la ayuda de ingenieros agrónomos de la zona, que se encargarán de dar un diagnóstico de los procedimientos agrícolas actuales e inducir a los agricultores en nuevos métodos para mejorar la productividad.

4. 11.1.3 INCENTIVOS

- Con el objetivo de que los trabajadores estén motivados y su desempeño sea óptimo se busca reconocer su trabajo con un buen sueldo y los respectivos aportes de ley, además de pagar las horas extras trabajadas.
- Se incentivará al personal de acuerdo a sus logros y méritos por sacar adelante los diferentes proyectos de la empresa, de esta manera se motiva al personal a ser responsable y comprometido con las labores de la organización.
- Para crear un ambiente organizacional optimo se realizarán agasajos en ocasiones especiales y festividades.

- Se tendrá toda la apertura para escuchar las ideas de todo el personal, con la finalidad de crear un ambiente donde las decisiones son tomadas en consenso con todos los colaboradores de la empresa.
- Se otorgará a cada trabajador todas las facilidades necesarias para tener un buen desempeño como: determinar claramente las funciones de cada empleado, capacitación continua en el área agrícola, contrato de trabajo, para que de esta manera el trabajador se sienta estable en el campo laboral.

4. 11.1.4 EL PERSONAL

El proceso de selección de personal será llevado a cabo con los siguientes procedimientos:

1. Determinar el numero de personas y características del personal

Se requiere de trabajadores agrícolas, estos serán contratados dependiendo de la cantidad del pedido, para de esta manera cumplir con el tiempo de entrega, estos trabajadores estarán bajo la supervisión del área administrativa del centro de acopio.

El contador y el publicista, prestarán sus servicios a la empresa sin relación de dependencia, a diferencia del personal que labora en la parte administrativa que serán tres personas encargadas de diferentes áreas como: finanzas; comercio exterior y operaciones; comercialización marketing y servicio.

El personal a solicitar debe ser responsable, creativo, dinámico, con capacidad de integrarse y trabajar en equipo.

2. Reclutamiento y selección

Con la finalidad de captar el personal idóneo se publicará un anuncio de prensa en un medio de comunicación masivo como el diario el Comercio, ya que este tiene gran acogida en la ciudad de Quito.

Mientras que el centro de acopio reclutará personal residente en Monterrey, ya que se trata de una población agrícola, que tiene experiencia en cultivo y cosecha.

3. Contratación e integración del personal

Una vez que se contrate el personal idóneo para las diferentes áreas se le debe dar a conocer la misión, visión, objetivos y principios de la empresa para que de esta manera se integren de manera más efectiva a la empresa y puedan desempeñar sus funciones eficazmente.

Finalmente después de haber visto los diferentes aspectos que conformarían la empresa durante el presente capítulo, se puede establecer que:

- El establecimiento de la misión, visión, valores y principios de la empresa es fundamental para la cultura de la misma, sin embargo, es igual de importante que todos los miembros de la empresa la conozcan, la acepten y sobre todo la apliquen en su desempeño diario.
- El establecimiento de los objetivos corporativos y por área de trabajo son aspectos clave porque dirigen el accionar de la organización.
- Todos los departamentos de la empresa deben trabajar en grupo, especialmente en el proceso productivo ya que en este negocio es muy importante el tiempo de producción y la logística de envío.
- La empresa dirige su producto a un segmento corporativo, empresas que ofrecen fibra de abacá procesada para diferentes industrias en el exterior.
- La empresa tendrá una organización horizontal.
- Los servicios de transporte hasta el puerto son tercerizados, lo que permite disminuir los costos de producción.
- El capital humano es un factor valioso para el desarrollo del proyecto porque gran parte del proceso productivo es llevado a cabo manualmente.

- **La experiencia y capacitación del personal mejorarán el desempeño global de la empresa.**
- **La bodega (Centro de Acopio) debe ser un ambiente seco, con abundante ventilación.**
- **Las actividades de marketing están encaminadas a fortalecer la cartera de clientes actuales y captar nuevos clientes a nivel internacional.**
- **La inversión en investigación y desarrollo hará que a largo plazo la empresa amplíe la cantidad de productos que ofrece captando así nuevos mercados.**



CAPITULO V

Capítulo V

PLAN DE MARKETING

El presente capítulo tiene por finalidad el lanzamiento del producto en los países seleccionados por medio de estrategias que promuevan la compra de fibra de abacá cultivada y procesada en Ecuador, en mercados internacionales. Para ello se tomará en cuenta los elementos de marketing estratégico y marketing mix como: precio producto, plaza, promoción.

Por medio de este plan se busca crear estrategias que posicionen el producto en la mente de los consumidores, por su calidad. Por otra parte la adecuada aplicación del plan de marketing, y controles para el seguimiento del mismo, conllevarán al desempeño óptimo de la empresa tanto en el aspecto de producción, como en la logística de exportación.

5.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

GENERAL

Lograr una participación de mercado del 16% para el 2012 en relación a sus competidores ecuatorianos.

ESPECIFICOS

Objetivos en términos de volumen de ventas

- Lograr una participación de mercado para el primer año de 5% para el escenario esperado.
- Lograr una participación de mercado para el primer año del 10% para el escenario optimista

- Lograr una participación de mercado para el primer año del 3% para el escenario pesimista.

Objetivos en términos de rentabilidad

- Alcanzar una rentabilidad superior al 15% en relación al costo sobre los beneficios para el primer año en los diferentes escenarios.
- Alcanzar una crecimiento del 3% en las ventas para el segundo año de actividad de la empresa.

Objetivos en términos de fidelidad

- Ser el proveedor líder en el mercado objetivo y los mercados secundarios para el año 2010 de fibra de abacá procesada.
- Posicionar el producto a nivel internacional, en diferentes empresas del Reino Unido, España y Brasil.

Objetivos en términos de producto

- Elaborar y renovar constantemente una base de datos de los clientes potenciales de "T&T Abacá", de manera que permita a la empresa la identificación de sus necesidades, para introducir mejoras en el producto que se adapten a los requerimientos del mercado.

Objetivos en términos de Satisfacción de los clientes

- Obtener un alto nivel de satisfacción con respecto al producto y sus propiedades.
- Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente de 90% en cuanto al desempeño de la empresa en el proceso logístico y productivo.

5.2 MARKETING ESTRATEGICO

5.2.1 CONSUMIDOR

5.2.1.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR

Los consumidores del producto son empresas de industrias textiles, manufactureras y cordelería, quienes utilizan fibra de abacá procesada como materia prima para la elaboración de productos finales.

Estas empresas estarán motivadas por la tendencia mundial al consumo de productos elaborados con materias primas naturales y sobre todo por la calidad de fibra que se produce en Ecuador.

5.2.1.2 NECESIDADES DEL CONSUMIDOR

Las empresas necesitan materias primas que posean propiedades físicas como elasticidad y elongación de acuerdo a los requerimientos de sus industrias.

Actualmente las organizaciones especialmente europeas buscan elaborar productos a base de materias primas con bajo impacto ambiental, por lo cual han recurrido a la industria de las fibras naturales duras, ya que a diferencia de las fibras artificiales son resultado de un cultivo sostenible, amigable con el medio ambiente.

5.2.2 MERCADO

5.2.2.1 HISTORIA DEL MERCADO

La fibra de abacá ha sido cultivada en Ecuador desde 1945 dadas las características climáticas similares a su país se origen Filipinas.

Desde 1980, el producto ha sido exportado al exterior, en un principio toda la producción ecuatoriana se destinaba a la gran empresa británica Dexter Company, sin embargo a partir de la desaparición de la misma en 1998, la fibra de abacá ecuatoriana se ha venido exportando a diversos países de Europa, Asia y Norte América.

5.2.2.2 TAMANO DEL MERCADO

El mercado es reducido ya que estas empresas necesitan gran infraestructura e inversión para transformar fibras naturales duras en productos finales especializados como papeles especiales, filtros o textiles.

La Demanda mundial de fibra de abacá para el 2010 es de 40.000 toneladas mensuales.¹³⁶ Filipinas mantiene el 85% de la producción mundial, Ecuador el 11,86% y otros países el 3,14%¹³⁷. Ecuador tendría una participación de 5 000 toneladas anuales proyectadas para el año 2010.

5.2.2.3 DEMANDA

La demanda de fibras naturales duras es creciente gracias a las tendencias mundiales a favor de los cultivos sostenibles y a los productos con bajo impacto ambiental.

A medio plazo, se prevé un aumento del consumo de fibras y productos de abacá mundiales de las 39 000 toneladas anuales registradas en 1998-2000, a las 40 000 toneladas anuales esperadas para el periodo 2006-2010. Debido al crecimiento de la demanda de papel especial y de papel aglutinado.¹³⁸

¹³⁶ Boletín Informativo FAO 2006, Perspectivas a mediano Plazo de los productos agrícolas básicos

¹³⁷ Entrevista realizada al Sr. David Molina, funcionario del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (13 de diciembre del 2006)

¹³⁸ Boletín Informativo FAO 2006, Perspectivas a mediano Plazo de los productos agrícolas básicos

5.2.2.4 ESTACIONALIDAD

La exportación del producto no depende de factores como la estacionalidad, dado que la demanda de productos finales en las industrias de cordelería, textil o manufacturera es constante todo el año.

5.2.2.5 COMPETENCIA

La competencia en la industria es reducida, en el año 1998 existían cinco empresas que comercializaban con fibra de abacá y la exportaban hacia diferentes mercados (ver cuadro 2.5). Sin embargo “T&T Abacá” es la primera en incursionar en la producción y exportación de la fibra.

Por otra parte, para marzo de 2007 nuevas organizaciones se unieron a la industria, mientras que otras desaparecieron como es el caso de las empresas Evans y Chiriboga. Quienes debido a problemas laborales y acusaciones de explotación a los agricultores se vieron obligados a cerrar el centro de acopio que mantenían en la población de Monterrey, cercana a la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

Estos datos han sido proporcionados por la CORPEI (Corporación para las exportaciones e importaciones) y enlistan las empresas exportadoras de fibra de abacá, por lo cual, dichas organizaciones se convierten en competidores directos, sin embargo es notable que exportan a diversos países del mundo, entre ellos Reino Unido, España y Brasil, (ver cuadro 5.1).

Las oficinas de las empresas se encuentran distribuidas en Quito, Guayaquil y Santo Domingo debido a su proximidad a los centros agrícolas (ver cuadro 5.1). Por otra parte solo dos empresas tienen página web par darse a conocer internacionalmente.

Uno de los principales competidores, la empresa Tierra Sol Corporación exporta una variedad de productos agrícolas, no solamente fibra de abacá, por esta razón la cantidad de países que son sus socios comerciales es más amplia.

Principales empresas competidoras en el negocio de exportación de fibra de abaca

NOMBRE	DIRECCION	CUIDAD		ACTIVIDAD	MERCADOS
Cooperativa Abacá Ecuador CAE	AV. COLOMBIA 1177 Y TARQUI	Quito		Fibras de Abacá	Estados Unidos, Inglaterra
Furukawa Plantaciones	GENERAL CORDOBA Y NUEVE DE OCTUBRE EDIF. SAN FRANCISCO 300	Guayaquil	www.furukawa.com.ec	Fibras de Abacá	Brasil, España, Estados Unidos, Inglaterra, Japón
Abacá Unión del Ecuador S.A. Abaudesa	COREA 126 Y AV. AMAZONAS	Quito		Fibras de Abacá	Brasil, Filipinas, Japon
Terra Sol Corporación	KM 3.5 VIA QUININDE SANTO DOMINGO	Quito	www.terrasol.com	Abacá, piñes papayas	Belgica, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Estados Unidos, Holanda, Indonesia, Inglaterra, República Dominicana, Rusia, Sudáfrica

Elaboración: Autora

Cuadro 5.1

Fuente: Entrevista realizada a la Ing. Paulina Serna Herrera, Analista del Centro de Inteligencia Comercial de la CORPEI

Organizaciones como Terra Sol Corporación y Centro de Acopio Abacalero son nuevos en la industria, sin embargo su nivel de participación es importante¹³⁹. Esto se debe a la unión de los productores para contrarrestar los abusos de las empresas comercializadoras este es el caso del Centro de Acopio Abacalero que se conforma por un grupo de agricultores.

Las empresas que exportan hacia Reino Unido, el mercado objetivo de la empresa “T&T Abacá son: CAE Cooperativa Abacá Ecuador y Furukawa, estas organizaciones tienen casi diez años de experiencia en la industria, sin embargo su negocio se limita a la comercialización y exportación de la fibra, por esta razón tienen bajo control sobre la cantidad y calidad de la producción.

¹³⁹ Entrevista realizada a la Ing. Paulina Serna Herrera, Analista del Centro de Inteligencia Comercial de la CORPEI

5.2.3 SEGMENTACION

Por medio de la inteligencia de mercados se puede determinar el perfil de los clientes a los cuales se ofrecerá el producto, tomando en cuenta las características de la industria en los diferentes países, (ver Capítulo III).

5.2.3.1 DELIMITACION DEL AREA DE MERCADO

Dada la cantidad limitada de empresas dedicadas al procesamiento de fibra de abacá, el producto será distribuido en cualquier región o ciudad donde se ubique la planta procesadora, dentro de Reino Unido, España y Brasil.

5.2.3.2 VARIABLES DE SEGMENTACION

La empresa "T&T abacá" se dirigirá a un segmento corporativo de las siguientes características:

- *Geográficas:* Empresas ubicadas en los países: Reino Unido, España y Brasil.
- *Tipo de empresa:* Empresas ligadas a la industria de las Fibras Naturales Duras.
- *Tipo de negocio:* Transformación de fibra de abacá procesada en productos finales de consumo masivo.
- *Relaciones Comerciales:* Empresas que mantengan relaciones comerciales internacionales o estén interesadas en la importación de materia prima desde el exterior.
- *Capacidad Productiva:* Empresas que posean su propia planta procesadora de al menos 20 toneladas de fibra de abacá mensuales.

5.2.4 POSICIONAMIENTO

El producto “T&T abacá”, será recordado por los consumidores como una fibra de alta calidad, por su cultivo sostenible y por ser procesada con los mejores estándares. De manera que toda la producción exportada buscará tener un bajo impacto ambiental para la zona de Monterrey, donde es cultivada y procesada

5.3 ESTRATEGIAS GENERALES

5.3.1 DIFERENCIACION EN EL SERVICIO

El negocio contará con una cartera limitada de clientes, lo cual permite ofrecer una atención es personalizada respondiendo de mejor manera a sus inquietudes, sugerencias y requerimientos.

Adicionalmente el monitoreo del nivel de satisfacción de los clientes es más efectivo ya que no se trata de un producto masivo, si no destinado a clientes puntuales, quienes elaboran productos finales utilizando la fibra de abacá como materia prima en diferentes industrias, como la textil y manufacturera.

Después de cada embarque se enviará una encuesta a los clientes para medir su grado de satisfacción durante todo el proceso productivo hasta el arribo del contenedor hacia su puerto de destino.

5.3.2 DIFERENCIACION EN EL PRODUCTO

El control de la empresa T&T Abacá durante todo el proceso productivo implica que se puede monitorear la fibra en las diferentes etapas, por esta razón se puede brindar una calidad insuperable.

Por otra parte ya que la empresa T&T Abacá conoce la producción y procesamiento puede ofrecer mejor accesoria y menor tiempo de entrega. En efecto, los pedidos de los clientes pueden ser llevados a cabo de acuerdo a sus requerimientos específicos en los diferentes procesos.

Finalmente, el producto es cultivado y procesado artesanalmente, lo que garantiza el cuidado en la extracción, una correcta clasificación del producto, a diferencia de la fibra proveniente de Filipinas.

5.3.3 INTEGRACION HACIA ATRAS

El mantenimiento de relaciones sólidas y beneficiosas con los agricultores es fundamental ya que la empresa esta integrada al proceso productivo. Por esta razón se brindará capacitación, lo cual es un factor positivo para los dueños de la tierra porque adquieren más conocimiento y para la empresa porque de esta manera se asegura que los procedimientos conlleven a la calidad deseada y requerida por los clientes internacionales.

No obstante, dada la visión y los objetivos sociales de la empresa, mediante la inversión en proyectos comunitarios se logrará fidelizar a los comuneros y hacerles sentir parte de la empresa en su conjunto.

5.3.4 DESARROLLO DEL PRODUCTO

Se invertirá periódicamente en investigación y desarrollo, con la finalidad de mejorar el producto principal que ofrece la empresa que es fibra de abacá procesada y por otro lado buscar la viabilidad de desarrollar nuevos productos como el líquido desengrasante y la pulpa.

De esta manera se amplia la cartera de clientes y la variedad de productos que la empresa puede ofrecer hacia al mundo, estos productos a se vez son difíciles de imitar y pueden aportar con un crecimiento sostenible a las ventas de la empresa.

5.4 MARKETING TACTICO (MARKETING MIX)

Permite analizar cuatro aspectos del negocio: producto, promoción, distribución y precio, estas variables combinadas brindan información sobre las oportunidades de la empresa y producto de su análisis llegar de manera efectiva al mercado potencial.

5.4.1 PRODUCTO

5.4.1 MARCA

El logotipo de la empresa esta constituido por el nombre del producto “T&T Abacá”, y una imagen de un trébol de cuatro hojas de color verde que simboliza por un lado el origen natural del producto y por otro lado, las letras de color azul que simbolizan la alianza de la empresa con el medio ambiente. (VER ANEXO E1)

El nombre “T&T Abacá” que distingue tanto a la empresa como al producto, ha sido escogido entre todos los nombres sugeridos por los inversionistas, ya que estos insistieron en poner el nombre a la empresa, por otra parte la palabra abacá define claramente el tipo de fibra que comercializa la empresa.

5.4.2 ESLOGAN

El eslogan será “*El mejor Abacá del Ecuador para el Mundo*”, lo cual brinda una idea del origen, además de la calidad. Este nombre tiene el objetivo de llegar de una manera clara a la mente de nuestros clientes con la clase de producto que se exporta.

5.4.3 CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

El abacá o el Cábano de Manila (*Musa textilis*) es una planta herbácea que pertenece a la familia Musáceas. A pesar de su origen filipino, han sido cultivados con gran éxito en Ecuador. La empresa “T&T Abacá” ofrecerá a sus clientes fibra de abacá de grados 2, 3, 4, y 5. Producidas en la población de Monterrey – Santo Domingo.

Se ha escogido esta población, por su clima tropical húmedo y temperaturas que varían de 22-28°C, además de las condiciones de luz que la planta necesita para su correcto crecimiento, ya que en un ambiente adecuado para crecimiento, una plantación de abacá puede tener un período de producción de 15 a 20 años.

La fibra tendrá una capacidad de absorción de agua de hasta 19,2 gramos de agua por cada gramo de producto final, por lo que podría ser utilizado en la elaboración de toallas sanitarias y pañales desechables.

5.4.4 EMPAQUE

Posteriormente de su etapa de siembra y cosecha, será procesada la fibra y comprimida en pacas de 125 kg cada una, sujetadas con cabos de peso total de 1 kg por paca, por tanto el empaque no requiere etiquetado.

Un contenedor de cuarenta pies puede transportar hasta 22, 5 toneladas de fibra o (22.500 kg), lo que quiere decir 180 pacas de 125 kg cada una, sin incluir 1 kg de embalaje por paca.

De esta manera el producto puede ser exportado a diversos países, a largas distancias sin necesitar condiciones especiales para su preservación, conservando sus características y propiedades físicas.

5.4.5 CALIDAD

La calidad es un elemento importante y diferenciador ya que actualmente las empresas ecuatorianas que exportan al exterior confunden los diferentes grados de fibra y por lo general entregan al cliente en el exterior un abacá de calidad inferior a un precio alto.

Por esta razón es clave asegurar la calidad durante todo el proceso productivo, sobre todo el proceso de clasificación de la fibra debe ser exhaustivo, de manera que se pueda obtener la satisfacción total del cliente al recibir exactamente el grado de abacá (2, 3, 4 o 5) que requirió en el pedido.

5.4.6 SERVICIOS Y GARANTIAS

El servicio se dará durante el proceso de compra del cliente y posterior al mismo. Ya que se ofrecerá accesoria en el grado de abacá que puede responder de mejor manera a los requerimientos de su industria. Y adicionalmente se monitoreará el rendimiento de la misma una vez recibido el pedido.

Por otra parte los clientes pueden poner sus quejas y comentarios en la página web de la empresa, de manera que la empresa se encontrará en constante contacto con el cliente y sus requerimientos.

5.4.7 INVESTIGACION Y DESARROLLO

La innovación será una característica de la empresa, por lo que se invertirá en la investigación y desarrollo de nuevos productos como el líquido desengrasante que se extrae de la planta y la pulpa de la fibra. De manera que se pueda satisfacer a nuevos clientes en nuevos mercados.

5.4.2 PROMOCIÓN (Ver anexo E2)

5.4.2.1 MUESTRAS

Se enviarán muestras sin valor comercial al mercado objetivo y los alternativos, para que las empresas las analicen y constaten la calidad y propiedades del producto, esto se realizará con dos finalidades, la primera de vender el producto y la segunda de posicionarlo cuando los clientes verifiquen su calidad superior.

5.4.2.2 MARKETING DIRECTO

Dado el reducido segmento de potenciales clientes, es necesario realizar un marketing directo, en este contexto se enviará correo hacia las empresas en los diferentes países. Este método de correo tradicional les permitirá conocer el producto y sobre todo el servicio personalizado, que se convierte en un factor diferenciador con respecto a los actuales competidores ecuatorianos y filipinos.

Este correo al igual que el correo electrónico estará compuesto de el logo de la empresa, una breve descripción técnica del producto que se ofrece (elongación elasticidad, calidad y resistencia) y sobre todo los elementos que posicionaran T&T en la mente de sus consumidores, como son: descripción del proceso productivo, capacidad productiva y compromiso de calidad. Finalmente se incluirá la información sobre como contactar a la empresa.

Las llamadas telefónicas son un elemento clave dentro del marketing directo, este método será llevado a cabo durante el proceso de captar nuevos clientes. Mientras que cuando se establezcan relaciones con dichas empresas se utilizara el programa de computadora "skype", que permite hacer llamadas y video conferencias al exterior, con un costo más bajo, no obstante, la fidelidad de la locución no es tan optima como el teléfono normal, por esta razón se la utilizará en una etapa posterior ya que la comunicación constante con el cliente una vez que se realiza el pedido es muy importante.

5.4.2.3 ASOCIACIONES

Adicionalmente se anunciará la empresa en las diferentes asociaciones nacionales y extranjeras que estén relacionadas con la industria de las Fibras Naturales Duras. Para lo cual se debe inscribir la empresa de manera en las diferentes organizaciones enunciadas en el (cuadro 3.8) del Capítulo III.

5.4.2.4 PAGINA WEB

La página web se convertirá en el mejor vínculo entre la empresa y los clientes actuales, así como los clientes potenciales. Esto se debe a la dificultad de poner una sucursal de la empresa en el mercado objetivo y los mercados alternativos.

Un aspecto importante de la web de la empresa es la capacidad de transmitir la misión, visión y objetivos de “T&T abacá” hacia todos los visitantes de la página. Además de posibilitar el establecimiento de un contacto directo con las personas naturales y jurídicas interesadas en el producto.

5.4.3 DISTRIBUCION

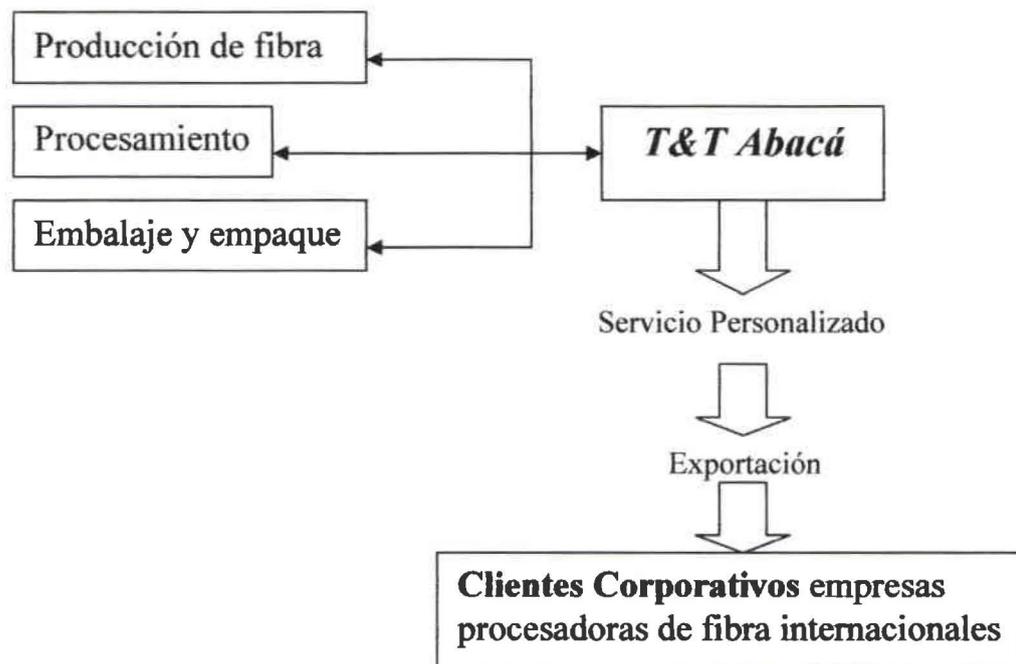
La función de los canales de distribución es de transportar los bienes desde donde se produce hasta donde se lo necesita. En este caso el proceso logístico de transporte de la fibra hacia las empresas procesadoras.

Después de los procesos de producción, procesamiento, embalaje y empaque, se procede a la exportación de la fibra de acuerdo al pedido de los clientes corporativos, es decir las empresas internacionales que procesan la fibra. (ver cuadro 5.1)

La exportación es FOB (Free on Board), de manera que el transporte requerido es desde la población de Monterrey hacia el puerto de Guayaquil, que es donde el producto será embarcado hacia su destino final.

T&T Abacá trabajará con un canal directo entre la empresa en Ecuador y las empresas internacionales, sin intermediarios.

Diagrama del Proceso de Distribución



Elaboración: autora

Grafico 5.1

5.4.4 PRECIO

5.4.4.1 ESTRATEGIA

El precio será fijado de acuerdo con las condiciones de oferta y demanda en el momento de la firma del contrato, sin embargo es política de la empresa es mantenerlo en rango de

900 a 1.200 dólares americanos por tonelada, lo cual se encuentra por debajo del precio internacional. (Ver cuadro 3.4).

5.4.4.2 CONDICIONES DE PAGO

Los clientes nuevos deberán cancelar el 50% en el momento del pedido y el 50% en la entrega. Por otra parte, con los clientes antiguos o que mantengan buenos lazos comerciales con la empresa, se puede trabajar con un contrato de compra – venta internacional o una carta de crédito. (Ver anexo E3).

5.4.4.3 PRECIOS PROYECTADOS

Los precios han sido proyectados anualmente a un periodo de 5 años. (Ver anexo E4)

PRECIO DE VENTA (FOB)			
<i>Descripción</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Precio Venta 2008</i>	<i>Utilidad</i>
Fibra Grado 2	\$764,59	\$1.025,00	\$260,41
Fibra Grado 3	\$540,63	\$1.020,00	\$479,37
Fibra Grado 4	\$493,53	\$1.020,00	\$526,47
Fibra Grado 5	\$670,34	\$1.015,00	\$344,66

Elaboración: autora

Grafico 5.2

5.5 PROYECCION DE VENTAS

Para proyectar las ventas de T&T Abacá se tomaran en cuenta tres escenarios:

1. Esperado
2. Pesimista
3. Optimista

Por otra parte también se ha estimado la cantidad de toneladas que serán enviadas al mercado objetivo y a los alternativos, en los respectivos años, tomando en cuenta los escenarios antes mencionados. ((Ver anexo F6)

Los supuestos para estos escenarios son:

- El nivel de ventas actuales de empresas competidoras como Furukawa, que en el 2005 alcanzo las 1500 toneladas anuales.¹⁴⁰
- Capacidad productiva actual de la empresa es de 40 toneladas mensuales.¹⁴¹
- La producción de abacá se contraerá a una tasa del 0.5% anual para el año 2007.
- El crecimiento promedio de las exportaciones ecuatorianas es de 6, 14 % desde el año (2001 al 2005), anexo 5.1
- El crecimiento del consumo mundial de fibra de abacá para el año 2010 es de 12,8%.¹⁴²
- El análisis de la inteligencia de mercados y todos los datos que nos provee sobre el mercado internacional son favorables para la exportación.
- Uno de los objetivos de la empresa es alcanzar una participación de 16% para el año 2012.

¹⁴⁰ Entrevista Realizada al Sr Italo Briones, presidente del centro de acopio abacalero.

¹⁴¹ Entrevista Realizada al Sr Italo Briones, presidente del centro de acopio abacalero.

¹⁴² Boletín Informativo FAO 2006, Perspectivas a mediano Plazo de los productos agrícolas básicos

PROYECCION DE VENTAS

Escenario Esperado										
Años	2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>	<i>Ventas \$</i>								
2	35	35875	110	112750	165	170775	165	172425	220	232100
3	50	51000	140	142800	210	216300	210	218400	280	294000
4	55	56100	160	163200	240	247200	240	249600	320	336000
5	40	40600	130	131950	195	199875	195	203775	260	274300
Total	180	183.575	540	550.700	810	834.150	810	844.200	1.080	1.136.400

Escenario Pesimista										
Años	2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>	<i>Ventas \$</i>								
2	25	25625	110	112750	110	113850	165	170775	165	172425
3	35	35700	140	142800	140	144200	210	216300	210	218400
4	45	45900	160	163200	160	164800	240	247200	240	249600
5	30	30450	130	131950	130	133250	195	199875	195	203775
Total	135	137.675	540	550.700	540	556.100	810	834.150	810	844.200

Escenario Optimista										
Años	2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>	<i>Ventas \$</i>								
2	105	107625	165	170775	165	172425	165	174075	220	234300
3	150	153000	210	216300	210	218400	210	220500	280	296800
4	165	168300	240	247200	240	249600	240	252000	320	339200
5	120	121800	195	199875	195	203775	195	205725	260	276900
Total	540	550.725	810	834.150	810	844.200	810	852.300	1.080	1.147.200



CAPITULO VI

Capítulo VI

PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero es la traducción en números del resto del plan de negocios, con la finalidad de determinar la viabilidad del proyecto y cuáles son las previsiones. A lo largo de este capítulo se desarrollara los diferentes aspectos que componen la empresa traducidos a números, de tal manera que se pueda determinar la rentabilidad del negocio.

6.1 SUPUESTOS GENERALES

- Mediante el análisis del capítulo III se pudo determinar la factibilidad del proyecto, además del país objetivo y los alternativos.
- Las proyecciones indican que a medio plazo la producción mundial de abacá se contraerá a una tasa lenta de 0,5 por ciento al año hasta alcanzar un volumen de 83 000 en el 2006, esto debido al reemplazo de cultivos de abacá por otros cultivos cuyo precio es mas constante.
- La producción de Ecuador se contraerá con respecto al alto nivel de 16 000 toneladas alcanzado al final de 1990, situándose del 2006 al 2010 en 12 000 toneladas, aproximadamente.
- Durante el último decenio, las exportaciones totales de fibras y productos manufacturados han ido aumentando en un 1,7 por ciento anual.
- Se elaboraron tres escenarios, un optimista, un esperado y un pesimista.
- Las proyecciones fueron elaboradas a 5 años.

6.2 COSTO UNITARIO DE LOS PRODUCTOS (ANEXO F1)

- T&T abacá producirá y exportará fibra de abacá de grados 2, 3, 4, 5.
- La empresa empieza las exportaciones desde abril del 2008, es decir el año 2008 esta proyectado para 8 meses. Por ello empezará las exportaciones en el escenario esperado con 22,5 toneladas, en el escenario pesimista con 16.88 toneladas y finalmente en el escenario optimista con 67,5 toneladas. Estas cifras obtenidas de la inteligencia de mercados y de un análisis de la producción real de la empresa con la ayuda de un ingeniero agrónomo.
- Gracias a las ventajas climáticas y a la resistencia de la planta, el uso de plaguicidas es limitado, sin embargo es necesaria la utilización de abono orgánico con la finalidad de aumentar la productividad, ¹⁴³se requiere 1 quintal de abono orgánico por tonelada al año.
- Cada planta necesita 2.5 mililitros de agua al año, considerando un precio de \$ 0.18 el litro de agua, se gastaría \$ 5.20 anual por tonelada.
- En una hectárea se pueden sembrar y crecer 1089 plantas, a una distancia de 3 x 3 metros por otra parte una hectárea produce 1.5 toneladas cada 2 meses.
- Se necesita un promedio de 12 trabajadores, laborando 8 horas diarias, para llevar a cabo las tareas agrícolas y de producción para el 2008. Cada trabajador encargado de la tarea agrícola puede cortar y procesar de 20 a 25 tonguillos¹⁴⁴ diarios en un lapso de 8 horas.
- El precio de los cabos destinados al embalaje es de \$900 la tonelada. Por cada paca se utiliza 1 kg de cabo, es decir 22,5 kg de cabos por contenedor.

¹⁴³ Ing. Marcelo Barahona, ingeniero agrónomo

¹⁴⁴ Troncos de fibra de abacá a ser procesados.

- El precio tomado en cuenta es un promedio de los precios históricos de la fibra desde 1999 hasta el año 2006 según publicaciones de la FAO, al igual que la información recopilada a lo largo del capítulo de inteligencia de mercados. (VER ANEXO C1)

6.3 PLAN DE PRODUCCION (ANEXO F2)

El plan esta desarrollado de acuerdo a la capacidad productiva de la empresa, conforme las mejoras en producción iniciadas en noviembre del 2007 son efectivas.

6.4 PLAN DE COMPRAS (ANEXO F3)

En este plan se consideran las materias primas necesarias para la producción, tomando en cuenta los años y los aumentos de producción proyectados.

6.5 ESTRUCTURA DE PRECIOS (ANEXO F4)

Toma en cuenta los diferentes costos, para determinar el precio FOB al que se ofrecerá el producto, de la misma manera se pudo obtener la utilidad en cada calidad de fibra a exportar.

6.6 PROYECCION DE COSTOS (ANEXO F5)

La proyección de costos se ha elaborado en base al precio unitario del producto en sus diferentes variedades y a la cantidad de toneladas de la proyección de ventas. Por tanto las dos proyecciones obedecen los mismos supuestos.

6.7 PROYECCION DE VENTAS POR PAIS (ANEXO F6)

Se ha proyectado las ventas por cada país al que se exportará, tomando en cuenta los años en los cuales se incursiona en estos mercados.

6.8 ACTIVOS (ANEXO F7)

Toma en cuenta las inversiones en activos que se deberán realizar para poner en marcha el proyecto, incluyendo sus valores precios reales.

6.9 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES (ANEXO F8)

- Para calcular el desgaste del activo en una fecha determinada se utilizará el método de depreciación legal, llamado así, porque establece los límites máximos legales aceptados por el SRI como gasto deducible para el pago del impuesto a la renta.
- Las obras civiles se depreciarán a un tasa de 5%, mientras que los muebles y enseres, maquinaria y equipos de oficina a una tasa de 10%, por otra parte los equipos de computación se depreciarán a una tasa de 33%.¹⁴⁵
- La tasa de amortización de los gastos de constitución es de 20%.
- Será política de la empresa mantener un valor residual de 10% para la maquinaria y 5% para los equipos de oficina.
- En cuanto al tiempo, las obras civiles, muebles y enseres, maquinaria y equipos de oficina se depreciarán a 10 años, mientras que los equipos de cómputo a 2 años y medio, finalmente la amortización de los gastos de constitución será calculada a 5 años, según establece la ley del Ecuador.

6.10 INVERSIONES (ANEXO F9)

- Las obras civiles a llevarse a cabo serán mantenimiento de los canales de riego y trabajo en la tierra, invirtiéndose en total \$550 mensuales.

¹⁴⁵ Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador

- Se requerirá de dos máquinas desfibradoras, que a pesar de carecer de tecnología de avanzada garantizan la calidad de la fibra ya que su procesamiento es artesanal. Estas máquinas están provistas de una cuchilla y una rueda giratoria que son reemplazables, por ello se ha provisto el 3% del costo de la maquinaria con la finalidad de proveer de mantenimiento.
- La maquina compresora o empacadora fabrica un promedio de 35 pacas al día, ejerce 1.0 00 libras de presión y es de marca MAREN.
- La Balanza es necesaria para el proceso de pesado de la fibra, y esta tendría un precio de \$550.
- El capital de trabajo gastos generales, insumos agrícolas (semilla) y gastos por concepto de nomina están proyectados a 6 meses. Esto quiere decir que la empresa invertía esta cantidad al iniciar el proyecto y cubre los 6 primeros meses de operación, mientras se da el proceso de siembra y cosecha antes de la primera exportación en abril del 2008.

6.11 NOMINA (ANEXO F10)

- Para la optima producción de T&T Abacá se requiere de 4 personas en relación de dependencia de la empresa. Se requerirá de un gerente general, un administrador del área de producción, un administrador de comercialización y un administrador de recursos humanos.
- Por otra parte se contará con 12 trabajadores sin relación de dependencia para el año 2008, y la cantidad de trabajadores ira variando de acuerdo al aumento de producción anual.

- La tasa de crecimiento de los sueldos es de 2.76%, de acuerdo con el promedio de la inflación histórica del país los últimos 4 años.
- La empresa pagará todos los beneficios de ley, para ello se ha provisionado, el décimo tercer sueldo, décimo cuarto, fondo de reserva, vacaciones y aporte patronal al IESS.
- Las proyecciones de rol de pagos y rol de provisiones están hechas anualmente hasta el año 2012, lo que comprende 5 años desde el inicio del proyecto.

6.12 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (ANEXO F11)

Son los costos que inciden en la producción del bien, sin embargo son difíciles de incluir en el precio unitario. Se ha estimado la utilización promedio de estos servicios dada las características del negocio.

6.13 GASTOS GENERALES (ANEXO F12)

- Se han tomado en cuenta todos los gastos a incurrirse tanto en la oficina en Santo Domingo, como en el Centro de Acopio de Monterrey.
- En la ciudad de Santo Domingo se instalará una oficina que cumplirá con labores administrativas, la misma que por ser de propiedad de uno de los accionistas, se ha acordado no pagar arriendo. Por otra parte en la localidad de Monterrey, cercana a la ciudad de Santo Domingo se arrendará un galpón, que funcionará como centro de acopio, donde se procesará la fibra y se almacenarán las pacas, empacadas y listas para ser transportadas.
- El precio del alquiler del contenedor es de \$100, mientras que su transportación hasta el centro de acopio para ser llenado con el producto asciende a \$600, en total se incurriría en un gasto de \$700 por contenedor.

- Al tratarse de un negocio donde la labor agrícola es la parte medular, se proveerá a los trabajadores de mandiles para no manchar sus vestimentas durante el proceso productivo, también se proveerá de guantes con la finalidad de garantizar la integridad de las manos del trabajador durante el manejo de la maquina desfibadora, y finalmente serán dotados de botas de caucho, que agilizarán su labor en los campos de sembrío.
- Cada 6 meses la empresa invertirá \$200 dólares en investigación y desarrollo, lo que comprende la implementación de nuevos métodos de cultivo, esta labor será llevada a cabo por el Ingeniero Agrónomo Marcelo Barahona.

6.14 RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS (ANEXO F13)

Se resume todos los gastos y costos en los que incurrirá la empresa.

- En concordancia con el plan de marketing, se imprimirán catálogos de productos, dícticos, muestras, pagina web, suscripciones y otros gastos contemplados en el anexo E2, necesarios para el éxito el negocio.
- El material fungible como picos, palas, machete y cuchillos será adquirido cada 3 meses, es decir 4 veces al año, con la finalidad de tener un stock abundante durante todo el año.
- De la misma manera se ha presupuestado la capacitación anual, de manera que dicho presupuesto crece a medida que aumenta la producción.
- Los gastos de Internet, teléfono y electricidad tanto del centro de acopio como de la oficina, son calculados a precios actuales de los servicios en el Ecuador.

6.15 APOORTE AL FINANCIAMIENTO (ANEXO F14)

Para tener una visión clara de los escenarios, se ha planteado dos posibilidades, una con sin apalancamiento y otra con apalancamiento.

Financiamiento sin Apalancamiento

Entre los 3 socios financiarán el 100% del proyecto, lo que quiere decir una participación de 33%, y un desembolso individual de \$19.104,34 para iniciar el proyecto.

Financiamiento con Apalancamiento

Cada socio aportaría \$15.000, que multiplicado por los 3 socios significaría el 78,25% de la inversión, el resto de la inversión será financiado con un préstamo bancario de \$12.313,02 a una tasa del 13% que será cancelado a 2 años plazo (ver ANEXO F15)

6.16 FLUJO DE FONDOS (ANEXO F17, F18)

- Con la ayuda del método del Flujo de Fondos se valorará la inversión del actual proyecto y los factores de riesgo. Esto será realizado en dos escenarios unos con apalancamiento y otro sin apalancamiento.
- Para la realización del flujo de fondos se ha tomado en cuenta tanto la proyección de ventas como la proyección de costos a 5 años y en tres escenarios, un escenario esperado, un escenario pesimista y finalmente un escenario optimista.
- Por Valor Actual Neto (VAN) de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. Es el valor que tendrían en el momento actual todos

los cobros y pagos que se prevé que genere en el futuro un determinado activo financiero.

- Para el cálculo del VAN (Valor Actual Neto) se utilizará el costo de oportunidad, en función del modelo del CAPM (ver ANEXO F16). Esta tasa de 6.42% se traduce como el riesgo que enfrentarían los accionistas al invertir en el proyecto.
- Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero.
- Se ha incorporado el cálculo de la T.I.R. en el análisis ya que se trata de un indicador de rentabilidad relativa del proyecto.

6.17 RAZONES FINANCIERAS (ANEXO F19)

Se ha tomado en cuenta las principales razones financieras proyectadas a los 5 años del proyecto, estas nos permiten conocer la evolución del proyecto.

6.18 PUNTO DE EQUILIBRIO (ANEXO F20)

- Para el cálculo del punto de equilibrio se tomó en cuenta los costos fijos y variables por unidad producida de la empresa; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas.
- El punto de equilibrio tiene una tendencia creciente a lo largo de los 5 años de proyección, influenciados principalmente por la contracción de la producción de los mercados internacionales, que según la FAO llegaría al 0,5% anual, generando una escasez que aumenta el precio internacional del producto.

6.2 ANALISIS FINANCIERO

6.2.1 FLUJO DE FONDOS NO APALANCADO

- El proyecto de inversión en los tres escenarios es positivo. Sin embargo es notable el positivo VAN del escenario optimista de \$ 334.322,20. Lo cual significa que la inversión es realizable y rentable.
- En los tres escenarios la TIR es mayor que el costo de oportunidad de 13, 85%, lo que refleja que la posibilidad de inversión tiene expectativas altas.
- El TIR del escenario Optimista experimenta un alza de 182%, debido al notable incremento en la cantidad de contenedores exportados en este escenario.
- A pesar de haber provisto en el escenario pesimista las peores condiciones del mercado, la TIR es superior al costo de oportunidad con 18,15%, lo que implica que aun en el peor escenario la empresa puede continuar sus operaciones con un margen de ganancia reducido pero estable.

6.8.2 FLUJO DE FONDOS APALANCADO

- En un escenario apalancado tanto el TIR como el VAN son mayores que en un escenario no apalancado, esto se debe al costo de capital, calculado a la tasa actual promedio de los bancos del 13%
- En los tres escenarios el VAN es positivo lo que refleja la conveniencia del proyecto en lugar de colocar los mismos fondos en el mercado.
- El VAN del escenario optimista es igualmente superior apalancado que el mismo valor no apalancado, no obstante es igualmente positivo para la empresa.

- La TIR del escenario esperado con apalancamiento es 4% mayor que la misma tasa del escenario esperado sin apalancamiento.
- La TIR resultante en los tres escenarios es superior al costo de oportunidad de 13,85%, alentando la rentabilidad del proyecto.

6.2.3 RAZONES FINANCIERAS NO APALANCADO

- El objeto de aplicar en el proyecto el *índice de utilidad bruta sobre ventas* es conocer el rendimiento antes de Gastos de operación, por cada peso de venta neta. En este contexto es notable que se tiene índices favorables para el escenario esperado y optimista, sin embargo para el escenario pesimista el primer año refleja índices negativos debido principalmente a la baja producción que presentaría la empresa durante ese período.
- El *índice de utilidad neta sobre ventas* revela el beneficio que resulta de las operaciones después de que todos los costos variables se hayan restado de las utilidades, lo cual nos da una idea más precisa del desempeño de la compañía. Los escenarios esperado y optimistas siguen un ritmo positivo creciente, no obstante el escenario pesimista experimenta tasas del -5.03% el primer año, posteriormente estas se revierten obteniendo índices positivos, lo que revela el desempeño en cuanto a ventas y productividad.
- El *índice de retorno de la inversión total* muestra que la tasa de recuperación por dólar invertido es alta en los escenarios esperado y optimista, llegando hasta el 228,18% para el escenario optimista, al cabo de los 5 años de proyección. Este índice no es tan positivo para el escenario pesimista el primer año, no obstante para el año 2012 el retorno sobre la inversión asciende a 72,40%.

6.2.4 RAZONES FINANCIERAS APALANCADO

- El *índice de utilidad bruta sobre ventas* es variante en los tres escenarios, las tasas fluctúan debido al aumento de producción, especialmente en el año 2011, y a la influencia del apalancamiento en los 2 primeros años. Sin embargo el índice se presenta generalmente positivo para los tres escenarios, alcanzando incluso el 17,88% al final de los 5 años para el escenario optimista.
- El *índice de utilidad neta sobre ventas* revela que existe un alta eficacia en el desempeño de la compañía, aun con un escenario apalancado el índice es positivo. Para el escenario pesimista se prevé un porcentaje negativo el primer año derivado de los costos de operación. Por otra parte, para el escenario esperado y optimista el índice muestra la eficacia de la producción en relación a los precios y volumen de unidades a los cuales se venden la fibra.
- El *índice de retorno de la inversión total* muestra que la tasa de recuperación por dólar invertido es alta, a pesar del apalancamiento, este hecho es evidente en el escenario optimista, que experimenta un aumento con respecto al mismo índice desapalancado.

Finalmente se puede concluir el capítulo con las siguientes observaciones:

- Es aconsejable que el proyecto sea puesto en funcionamiento, ya que los indicadores como el VAN y la TIR, alientan al éxito de la empresa, que comparados con el costo de oportunidad son concluyentes en cuanto a la evolución del negocio en los 5 años proyectados.
- Se sugiere el apalancamiento, dados los resultados alentadores en este escenario.
- Los índices por su parte, siguen una tendencia creciente en cuanto a la recuperación de la inversión a pesar de la inestabilidad del país.
- Las utilidades que propone el proyecto son altas, sin tomar en cuenta las expectativas de alza de precios que se generan en torno a la producción de fibra de abacá.



CAPITULO VII

Capítulo VII

PLAN DE CONTINGENCIA

Este capítulo tiene la finalidad de prever los posibles problemas que puede atravesar el proyecto durante las diferentes etapas de su desarrollo. La elaboración de un plan de contingencia es fundamental para la toma de decisiones en caso de dificultades no previstas.

En este contexto, se proporciona diferentes soluciones ante complicaciones en el aspecto productivo, administrativo, logístico, comercial y en general para optimizar el desempeño de la empresa.

7.1. PROBLEMAS DE PRODUCCION

Al principio de las operaciones de la empresa es muy probable que existan variaciones en los montos de producción de la fibra, así como retrasos en el procesamiento. Esto debido a la falta de experiencia en el negocio.

7.1.1 PLAN DE CONTINGENCIA

- Las ventas fueron proyectadas tomando en cuenta los posibles retrasos y complicaciones técnicas que la empresa puede presentar durante los primeros embarques. De tal manera que la empresa ofertará tan solo 22,5 toneladas mensuales, durante el primer año. Cifra que se encuentra muy por debajo de la capacidad actual de la empresa que es de 40 toneladas mensuales.
- Por tratarse de un producto agrícola, la labor de determinar la producción futura es inexacta, ya que la fibra está expuesta a agentes exógenos. No obstante es fundamental que la empresa ajuste sus procesos productivos antes de comenzar

sus operaciones y sobre todo durante el primer año con la finalidad de cumplir las metas de la organización.

- La capacitación que proporcionara la empresa es fundamental para el proceso de mejoramiento de la capacidad productiva, por esta razón el departamento administrativo debe controlar la asistencia de todo el personal, especialmente del centro de Acopio. De esta manera todos los integrantes del equipo de trabajo tendrán el conocimiento necesario para elaborar su trabajo de manera optima y evitar retrasos en la producción.

7.2. FALLAS EN LA MAQUINARIA

La maquinaria utilizada en el procesamiento puede fallar, retrasando la producción.

7.2.1 PLAN DE CONTINGENCIA

- La empresa ha provisto un presupuesto para mantenimiento de maquinaria del 3% del valor total de la maquinaria, el cual debe ser utilizado dos veces al año para evitar fallas en las maquinas.
- Controlar periódicamente el desempeño de la maquinaria, esta labor será realizada por el administrador del centro de acopio, de la misma manera, se debe notificar a la oficina de Quito los detalles del desperfecto y buscar su arreglo inmediato.

7.3. ESCASEZ DE MATERIA PRIMA

Los materiales fungibles y materia prima pueden experimentar escasez, aumentando el costo de producción o disminuyendo la calidad.

7.3.1 PLAN DE CONTINGENCIA

- Los materiales fungibles necesarios para la producción son de fácil acceso y abundan en el mercado, no obstante es labor del centro de acopio buscar los materiales en otras ciudades del país y cotizar el precio más conveniente para al empresa.

- Se ha provisto que para el mejor desempeño de las plantaciones se utilice un abono orgánico, evitando así un precio excesivo ya que el abono orgánico es de fácil acceso y precio bajo.

7.4. CONFLICTOS ENTRE LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA

Las diferentes áreas de la empresa pueden experimentar diferencias, dada la diversidad de las actividades a desarrollarse. Cuando hay conflictos internos dentro de la organización, los procesos productivos pueden verse afectados, en perjuicio directo a la empresa.

7.4.1 PLAN DE CONTINGENCIA

- Debe existir sinergia entre todas las personas que laboran en la empresa.
- Es fundamental que se cumplan con los procesos, normas y valores establecidos en el capítulo IV para cada una de las áreas, ya que estos buscan una convivencia positiva entre todos los miembros.
- Incentivar un ambiente positivo de trabajo cumpliendo con todas las remuneraciones de ley en el pago de los trabajadores, contempladas en el presente proyecto.

7.5. VENTAS SUPERIORES A LAS PROYECTADAS

Durante el primer año la empresa no tendrá una capacidad productiva superior a las 40 toneladas mensuales, las mejoras en la producción se van a ser notorias a partir del segundo año que es cuando la oferta exportable de la empresa aumenta.

7.5.1 PLAN DE CONTINGENCIA

- Proyectar el aumento en la demanda, para poder adaptar los insumos, maquinaria y personal hacia los nuevos requerimientos del mercado, de manera que se pueda aumentar la producción.

- Estrechar relaciones comerciales con los nuevos clientes que demandan el producto, con la finalidad de ofrecerles la fibra cuando la empresa haya aumentado su capacidad productiva.
- Buscar el asesoramiento del ingeniero agrónomo que contratará la empresa con fines de capacitación, para que analice la posibilidad de optimizar los cultivos en el menor tiempo posible.

7.6. VENTAS INFERIORES A LAS PROYECTADAS

Las ventas proyectadas podrían ser menores a las esperadas, en caso de cumplirse el escenario pesimista proyectado debido a diversos factores, ya sea estos internos, como la falta de experiencia en el negocio o externos como la disminución de la demanda internacional.

7.6.1 PLAN DE CONTINGENCIA

- Aumentar el presupuesto destinado a la publicidad, con la finalidad de crear y afianzar las relaciones comerciales internacionales de la empresa.
- En caso de un escenario pesimista se puede bajar el precio para ingresar con esta estrategia al mercado internacional.
- Buscar nuevos mercados en otros países donde la industria se este desarrollando y la empresa pueda entrar.

7.7. ALTAS BARRERAS DE ENTRADA

El número de empresas que exportan fibra de abacá ecuatoriano es limitado, ya que el mercado internacional que procesa el producto es igualmente reducido, por esta razón es probable que las empresas que lideran la exportación actualmente pongan en práctica estrategias defensivas para evitar o detener la entrada de un nuevo competidor.

Lo que puede ser perjudicial para la empresa dado que inicia sus operaciones y tiene poca experiencia en cuanto a negocios internacionales.

7.7.1 PLAN DE CONTINGENCIA

- **Mantener una calidad optima en todas las variedades de fibra, y promocionar esta característica como una ventaja diferenciadora frente a sus competidores.**
- **Invertir en investigación y desarrollo para crear nuevos productos y ofrecer a los clientes internacionales.**
- **Buscar nuevos mercados donde se este industrializando la fibra de abacá.**



CAPITULO VIII

CONCLUSIONES

- La calidad de los productos ecuatorianos es superior a muchos de la región, lo cual brinda una gran oportunidad en el exterior, adicionalmente, existe una tendencia mundial encaminada hacia la reducción de barreras arancelarias, de lo cual el país debe aprovechar.
- Las exportaciones ecuatorianas de productos no tradicionales ha venido aumentando, gracias a las ventajas climáticas y geográficas del país, que permiten el cultivo de productos de calidad internacional.
- No existen políticas gubernamentales claras en cuanto a la producción de fibra de abacá. Y en general no se han elaborado planes específicos para reactivar la producción agrícola luego de la crisis económica del año 1999.
- En Ecuador no existen industrias que procesen a gran escala el abacá, además de las artes y manualidades. Por esta razón los productores no pueden comercializar cantidades significativas de abacá localmente y ellos dependen del mercado internacional.
- Las fibras naturales están recuperando el espacio perdido en el mercado y comercio mundial, al ser considerados bienes para la protección ambiental, por sus características biodegradables, cuya utilización es amigable con el medio ambiente y demás seres vivos.
- Las tendencias de consumo internacionales apuntan a los productos naturales. Por esta razón, el consumo de fibras naturales duras ha crecido, ya que estas se destinan a la elaboración de productos finales de gran demanda especialmente en Europa y Estados Unidos.

- La fibra de abacá procesada es utilizada principalmente en las industrias de cordelería, textil y manufacturera, para la elaboración de productos finales como: bolsas de té, envolturas de embutidos, papel para billetes, pañales, servilletas papel higiénico, filtros para maquinaria, textiles para hospitales (mandiles, gorras, guantes) y cables de conducción eléctrica, entre otros.
- La fibra de abacá ecuatoriana ofrece mejores condiciones que la fibra producida por su principal competidor Filipinas, esto debido a las condiciones climáticas favorables del Ecuador y a las técnicas de procesamiento.
- El número de empresas exportadoras de fibra de abacá es reducido en Ecuador, sin embargo el proyecto es pionero en proponer una empresa de producción y exportación de la fibra.
- El cultivo de la fibra tiene gran importancia económica para el país, ya que constituye una forma de ganarse la vida para muchas familias de las provincias de Pichincha, Esmeraldas, Manabí, Los Ríos y Cotopaxi. Además de brindar trabajo indirecto a comerciantes, transportistas y personal administrativo de empresas de exportación.
- La producción actual del Ecuador es menor a su capacidad. El nivel óptimo es de 3TM/H, no obstante se produce 1.0TM/H. Debido principalmente a la falta de políticas y conocimientos innovadores para incrementar la productividad y a la falta de motivación de los agricultores para sembrar la fibra.
- El abacá tiene un ciclo de producción perenne. Una vez sembrada la planta por primera vez, le toma de 5 a 6 meses en producir, y después el producto se puede cosechar cada dos o tres meses.
- El sistema de clasificación está basado principalmente en color y la medida del diámetro de la fibra. Ésta puede ser clasificada en 5 calidades dependiendo del

color de la fibra y su espesor. Sin embargo la fibra de grado 1 es poco comercializada, debido a su difícil obtención y a su demanda reducida.

- El proyecto de producción y exportación de fibra de abacá tuvo gran acogida entre los potenciales clientes, ya que les resulta atractiva una empresa que proponga integrarse hacia atrás con la finalidad de controlar el cultivo y procesamiento para ofrecer mejor calidad y estandarización en el producto.
- “T&T Abacá” ofrece a diferencia de sus competidores un producto acorde con los estándares y requerimientos internacionales de manera que se pueda garantizar la satisfacción de los clientes con cada embarque.
- La exportación hacia el mercado objetivo y los alternativos será llevado a cabo por barco, ya que la fibra será transportada después de su procesamiento, lo que la convierte en un producto no perecible.
- Los precios internacionales de la fibra han variado los últimos años, sin embargo basados en la inteligencia de mercados y en el comportamiento histórico de los precios proporcionados por la FAO, se pudo obtener un precio referencial.
- El flujo de Fondos es optimista en los tres escenarios planteados, tanto para la propuesta de financiamiento con apalancamiento, como para un financiamiento sin apalancamiento. En un escenario esperado sin apalancamiento, se espera que el proyecto alcance un TIR de 71% y un VAN de \$ 209.817,86. Por otra parte, para un escenario esperado con apalancamiento, se alcanzaría un TIR de 64% y un VAN de \$ 194.192,22. Lo cual finalmente convierte al proyecto en una inversión atractiva, especialmente dado que el análisis financiero fue concebido tomando en cuenta todos los posibles escenarios.

RECOMENDACIONES

- El fomento e instalación de plantas agroindustriales posibilita mejorar el desarrollo de las zonas rurales deprimidas, la incorporación de la población marginada al desarrollo económico y llevar los beneficios del proceso de industrialización a las zonas.
- Se puede inducir a una región, en este caso la zona de Monterrey, a especializarse en la producción y procesamiento de determinado tipo de bienes, de tal forma que se logre una potenciar la actividad integrando a los diferentes actores como son los agricultores, comercializadores y exportadores.
- El negocio tiene amplias oportunidades de lograr una importante participación de mercado en los años próximos por lo cual se recomienda la constitución de la empresa legalmente en los próximos meses, de manera que se envíe el primer contenedor los primeros meses del año 2008.
- Una vez que la empresa este instalada es importante la inversión en investigación y desarrollo, para determinar la factibilidad de la elaboración de nuevos productos como el liquido desengrasante y la pulpa de fibra, para ofertarlos a nuevos mercados.
- Optimizar la producción de la región, mediante la aplicación de procedimientos agrícolas que busquen la sostenibilidad del cultivo, tomando en cuenta un bajo impacto ambiental.
- Es fundamental estrechar las relaciones comerciales con los agricultores dueños de la tierra en la zona de Monterrey, aplicando las diferentes políticas planteadas en el presente proyecto de manera que tanto la empresa como los agricultores sean beneficiados en el proceso.

- Mantener y hacer respetar la cultura organizacional planteada porque dada la complejidad del negocio, es fundamental que las diversas áreas de la empresa se integren para cumplir objetivos.
- Mantener un buen nivel de remuneraciones para todo el personal, de la misma manera, se debe dotar de los uniformes necesarios para proteger su salud y optimizar los procesos productivos.
- Se debe generar confianza en los inversionistas siguiendo los procedimientos planteados en el proyecto, de manera que se obtenga las ganancias proyectadas en cualquiera de los tres escenarios.

BIBLIOGRAFIA

- SAPAG CHAIN NASSIR, *Preparación y evaluación de proyectos*, McGraw-Hill, Cuarta Edición 2003.
- S. ROSS WESTERFIELD, *Finanzas Corporativas*, McGraw-Hill, Sexta Edición 2002.
- PORTER, Michael, *La ventaja Competitiva de las Naciones*; editorial P&J; Primera edición, 1990, Barcelona – España.
- THOMSON, Michael, *Marketing Internacional*, McGraw-Hill , 2004.
- KUSHELL, Jennifer, 2001, *Solo para emprendedores*, Colombia, Editorial Norma, primera edición.
- STONE, Douglas, *Como enfrentar negociaciones difíciles*, Norma 1999.
- CONSTANTINOS, Markides, *En la estrategia esta el éxito*, Colombia, Editorial Norma, primera edición, 2002.
- SAMUELSON / NORDHAUS, 1999, *Economía*, España, Editorial MC Graw Hill, Décimo sexta edición.
- THOMAS, Dan, *El sentido de los negocios*, Editorial Continental S.A; Primera Edición, 1995, México
- FRED R. David, 1997, *Conceptos de administración estratégica*, México, editorial Pearson Educación, Quinta edición.
- R.W. KESSLER, Kohler, *Natural Fibers, Special Jubilee Edition* 2000.

- NIETO JIJON, Manuel, *Procesamiento de Abacá para obtención de tejidos*, Tesis de Grado, Escuela Politécnica Nacional – Facultad de Ingeniería Química, Quito – Ecuador, 1975.
- Diario “El Comercio”, Quito
- Diario “El Universo”, Guayaquil
- Diario “El Hoy” suplemento El Dinero
- Revista “Criterios”, Cámara de comercio de Quito
- Revista “Gestión”
- Revista “América Economía”
- Revista “Entrepreneurs”
- “La tablita dolarizada “, 2007
- CADE Corporación de abacaleros del Ecuador
- CORPEI Corporación para las exportaciones e importaciones
- Boletín FAO proyecciones de productos básicos agrícolas 2005
- Banco Central del Ecuador, Presupuesto general del estado, año 2006

INTERNET

- ABIT - Associação brasileira da indústria têxtil e de confecção:
<http://www.abit.org.br>
- ABRAVEST - Associação brasileira do vestuário: <http://www.abraves.org.br/>
- Revista Textilia, con diversas informaciones propias del ramo:
<http://www.textilia.net>
- Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior:
<http://www.mdic.gov.br>
- Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística: <http://www.ibge.gov.br>
- Instituto de Estudios y Marketing Industrial : <http://www.iemi.com.br>
- Portal del exportador: <http://www.portaldoexportador.gov.br>
- Banco de datos de empresas importadoras, oportunidades comerciales y estudios de mercado: <http://www.braziltradenet.gov.br>
- Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec
- FAO (Food and Agriculture Association)
<http://www.fao.org/docrep/meeting/009/j4319s.htm>
- Foro Económico Mundial
http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/gcr2006_rankings.xls



ANEXOS

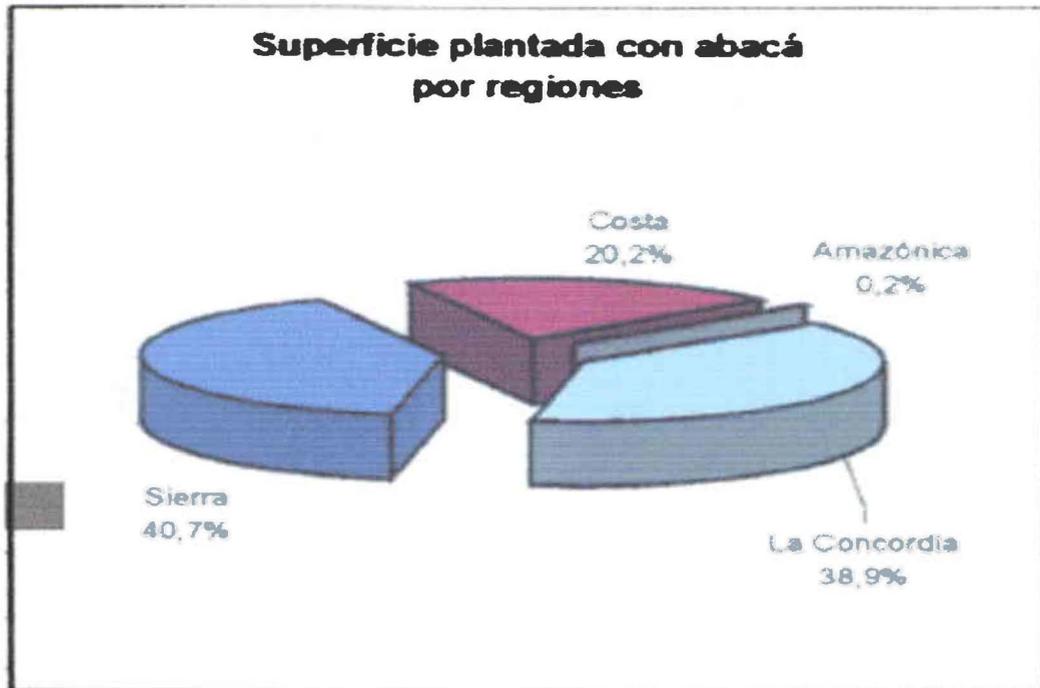
ANEXO



ABACA

A1

SUPERFICIE SEMBRADA POR REGIONES



Fuente: PROYECTO SICA - CENSO NACIONAL AGROPECUARIO EL CULTIVO DEL ABACA EN EL ECUADOR, <http://www.sica.gov.ec>, Diciembre de 2002

Elaboración: Ing. Agr. ANALIA JUNOVICH, SICA

ANEXO



ABACA

B1

ECUADOR**ESTIMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN (Tm) - 2003****REGIÓN COSTA, ORIENTE y GALÁPAGOS: frutas, oleaginosas, fibras, cabuya, bebidas, té y otros cultivos**

PRODUCTOS	ESMERALDAS	MANABI	LOS RIOS	GUAYAS	EL ORO	SUCUMBIOS	NAPO	ORELLANA	PASTAZA	MORONA SANTIAGO	ZAMORA CHINCHIPE	GALAPAGOS
FRUTAS												
AGUACATE GUATEMALTECO												
AGUACATE NACIONAL	320	1,245		1,529			136	3	48			6
BABACO												
BANANO	51,460	122,452	1,676,235	1,490,700	1,540,320	719	165	325	32	6,240	15,350	25
CLAUDIA												
CHIRIMOYA				1,400								
DURAZNO												
FRUTILLA												
GUANABANA				124								
LIMA							63					
LIMON	182	3,340	465	3,025	780	79	122	5	77	290	14	
MANDARINA	150	18,200	850	714			24			108		
MANGO	104	5,241	6,400	97,110	2,800							
MANZANA												
MARACUYA	19,600	18,200	103,200	8,700	610		42					
MORA												
NARANJA	1,110	63,491	47,600	2,298	210	290	205	112	80	106	135	

BEBIDAS												
CACAO EN GRANO	5,450	16,275	21,900	22,450	5,940	1,565	1,500	102	230	143	19	
CAFE GRANO ORO	3,511	17,591	12,310	1,252	2,200	4,990	575	2,150	12	262	680	
TE									169	917		
OTROS CULTIVOS												
CAÑA PARA AZUCAR			103,960	3,497,545								
CAÑA OTROS USOS	8,240	44,921	4,928	25,740	135,000	131,120	3,040	1,450	38,600	54,545	95,200	
CAUCHO	666											
PAJA TOQUILLA			2,430	163								
TABACO		360	2,463		610							
PIMIENTA NEGRA		1,820	280									

Fuente: Direcciones Provinciales MAG - Agencias de Servicio Agropecuario, <http://www.sica.gov.ec/agro/docs/CUADRO8%202003.htm>

Elaboración: SIGAGRO - [Remigio Jara](#)

Última actualización 25./07/2005

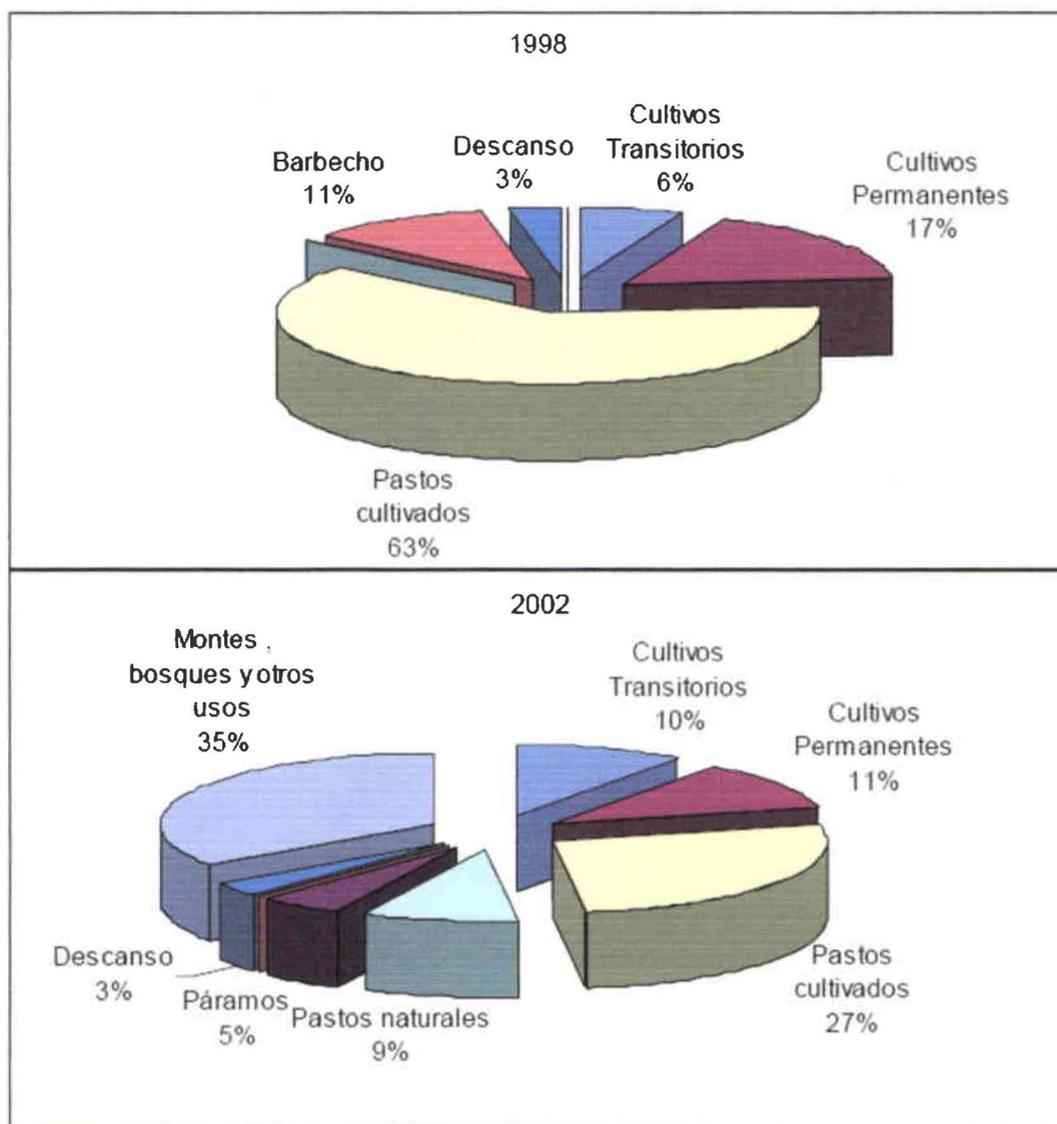
ANEXO



ABACA

B2

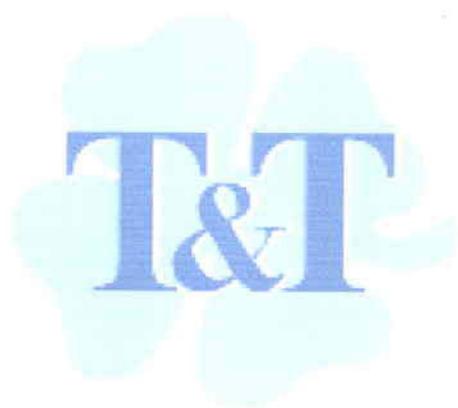
ECUADOR: USO DEL SUELO AGROPECUARIO



Fuente: INEC, Proyecto SICA-MAG, <http://www.sica.gov.ec/agro/docs/perfil1998-2002.pdf>

Elaboración: IICA/2002-09-30

ANEXO



ABACA

C1

1A8832
1E8832
1C8832

1 N° DE CUENTA UPS DEL REMITENTE		N° DE IDENTIFICACIÓN DEL REMITENTE PARA EFECTOS DE ADUANA (N° de I.V.A., ETC.)	
NOMBRE DEL REMITENTE <i>Gabriela Totoy</i>		N° DE TELÉFONO (MUY IMPORTANTE) <i>(593) 993647231</i>	
NOMBRE Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA (Incluya el código postal) <i>Calle Cypress lote #26 y Avellanas</i>			
CÓDIGO POSTAL	<i>Quito</i>	PAÍS	<i>Ecuador</i>

2 N° DE CUENTA UPS DEL CONSIGNATARIO		N° DE ID. DEL CONSIGNATARIO PARA EFECTOS DE ADUANA (N° de ID. DEL EMPLEADOR, N° DE I.V.A., N° DE IMPORTADOR, N° DE REGISTRO FISCAL DE CONTRIBUYENTE, ETC.)	
NOMBRE DEL CONTACTO <i>John Harrison</i>		N° DE TELÉFONO (MUY IMPORTANTE) <i>44 (0) 2075385383</i>	
NOMBRE Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA (Incluya el código postal) <i>25 Beaufort Court, Admirals Way London E14 9XL</i>			
CÓDIGO POSTAL		PAÍS	<i>GB</i>

3 PAGO DE LOS CARGOS

FACTURAR CARGOS DE ENVÍO A:

REMITENTE (S) CONSIGNATARIO (R) TERCERO (T)

TARJETA DE CRÉDITO CHEQUE

NOMBRE DE LA EMPRESA DEL TERCERO: _____

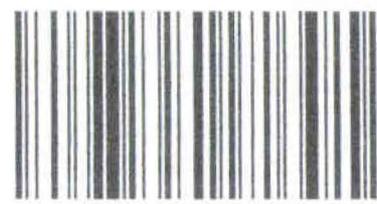
FACTURAR ARANCELES E IMPUESTOS A (SI APLICAN ARANCELES):

REMITENTE (S) CONSIGNATARIO (R) TERCERO (T)

NOMBRE DE LA EMPRESA DEL TERCERO: _____

N° DE CUENTA DEL TERCERO: _____ PAÍS DEL TERCERO: _____

SERVICIOS INTERNACIONALES
GUÍA UPS (UPS WAYBILL)
(no negociable)



Gua UPS (UPS Waybill) N° de seguimiento: **H696 9283 976**

4 CATEGORÍA DEL SERVICIO (Marque una "X" e indique sólo 1 categoría. Para más información, lea la guía de servicios.)

EXPRESS PLUS	<input type="checkbox"/>	1+
EXPRESS	<input type="checkbox"/>	1
EXPRESS SAVER	<input checked="" type="checkbox"/>	1P
EXPEDITED	<input type="checkbox"/>	2

5 INFORMACIÓN SOBRE EL ENVÍO

N° DE PAQUETES EN EL ENVÍO	PESO REAL TOTAL DEL ENVÍO (INDIQUE kg ó lb)	PESO TOTAL DIMENSIONAL DEL ENVÍO (INDIQUE kg ó lb)	ZONA
<i>1</i>	<i>0.5kg</i>		<i>11</i>

SOBRE: CAJA 10KG CAJA 25KG TUBO

DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA: *Abaca Samples*

INDICAR SI SOBRE: SOLO DOCUMENTOS

Marque con una "X" si el envío contiene sólo documentos sin valor comercial.

VALOR DECLARADO SOLO PARA TRANSPORTE (indique tipo de moneda)	VALOR DECLARADO SOLO PARA ADUANA (indique tipo de moneda)
UNIDAD MONETARIA: <i>11</i>	UNIDAD MONETARIA: <i>1</i>
CANTIDAD: <i>1</i>	CANTIDAD: <i>1</i>

REFERENCIA N° 1: _____

REFERENCIA N° 2: _____

CÓDIGO DE PROMOCIÓN ESPECIAL: _____

6 PAÍS DE ORIGEN (FABRICACIÓN) DE LA MERCANCÍA: *Ecuador*

INSTRUCCIONES ESPECIALES

CARGOS DEL ENVÍO

TRANSPORTE	
VALOR DECLARADO	
OTROS	
OTROS	
TOTAL DE CARGOS	

7 FECHA DEL ENVÍO: _____ FIRMA DEL REMITENTE: _____

RECIBIDO PARA UPS POR: _____ FECHA: _____ HORA: _____

028781180705 2/07 MW

COPIA PARA EL REMITENTE

1A8832
1E8832
1C8832

1 N° DE CUENTA UPS DEL REMITENTE N° DE IDENTIFICACIÓN DEL REMITENTE PARA EFECTOS DE ADUANA (N° de I.V.A., ETC.)

REMITENTE
 NOMBRE DEL REMITENTE: Gabriela Totoy
 N° DE TELÉFONO (MUY IMPORTANTE): (593) 993647231
 NOMBRE Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA (Incluya el código postal): Calle Cipreses lote #26 y Auillanas
 CÓDIGO POSTAL: Quito PAÍS: Ecuador

2 N° DE CUENTA UPS DEL CONSIGNATARIO N° DE ID. DEL CONSIGNATARIO PARA EFECTOS DE ADUANA (N° DE ID. DEL EMPLEADOR, N° DE I.V.A., N° DE IDENTIFICACIÓN, N° DE REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTE, ETC.)

CONSIGNATARIO
 NOMBRE DEL CONTACTO: Antonio Malpica
 N° DE TELÉFONO (MUY IMPORTANTE): 34 915170170
 NOMBRE Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA (Incluya el código postal): Laurel 21 28005 Madrid
 Celesa - España
 CÓDIGO POSTAL: 28005 PAÍS: España

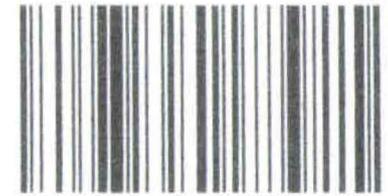
3 PAGO DE LOS CARGOS

FACTURAR CARGOS DE ENVÍO A:
 REMITENTE (S) CONSIGNATARIO (R) TERCERO (T)
 TARJETA DE CRÉDITO CHEQUE NOMBRE DE LA EMPRESA DEL TERCERO

ANOTE EL N° DE CUENTA UPS DEL TERCERO O EL N° DE LA TARJETA DE CRÉDITO PRINCIPAL DEL REMITENTE PAÍS DEL TERCERO O FECHA DE VIGENCIA

FACTURAR ARANCELES E IMPUESTOS A (SI APLICAN ARANCELES):
 REMITENTE (S) CONSIGNATARIO (R) TERCERO (T)
 NOMBRE DE LA EMPRESA DEL TERCERO: PAÍS DEL TERCERO:

SERVICIOS INTERNACIONALES
 GUÍA UPS (UPS WAYBILL)
 (no negociable)



Guía UPS (UPS Waybill) N° de seguimiento: H696 9283 994

4 CATEGORÍA DEL SERVICIO (Marque una "X" e indique sólo 1 categoría. Para más información, lea la guía de servicios.)

EXPRESS PLUS		1+
EXPRESS		1
EXPRESS SAVER	X	1P
EXPEDITED		2

5 INFORMACIÓN SOBRE EL ENVÍO

N° DE PAQUETES EN EL ENVÍO	PESO REAL TOTAL DEL ENVÍO (INDIQUE kg o lb)	PESO TOTAL DIMENSIONAL DEL ENVÍO (Incluya el empaque) (INDIQUE kg o lb)	ZONA
1	0.5 kg		

SOBRE CAJA 10KG CAJA 25KG OTRO

DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCIA: Abaca samples

VALOR DECLARADO SÓLO PARA TRANSPORTE (indique tipo de moneda)
 VALOR DECLARADO SÓLO PARA ADUANA (indique tipo de moneda)

UNIDAD MONETARIA: CANTIDAD UNIDAD MONETARIA: CANTIDAD

REFERENCIA N° 1
REFERENCIA N° 2

INSTRUCCIONES ESPECIALES

CARGOS DEL ENVÍO

TRANSPORTE	
VALOR DECLARADO	
OTROS	
OTROS	
TOTAL DE CARGOS	

7 FECHA DEL ENVÍO FIRMA DEL REMITENTE

RECIBIDO PARA UPS POR:	FECHA:	HORA:
------------------------	--------	-------

COPIA PARA EL REMITENTE

028781180705 2/07 MW

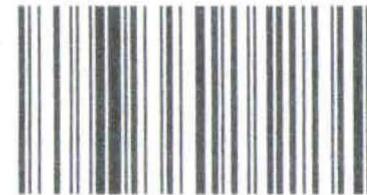
1	Nº DE CUENTA UPS DEL REMITENTE	Nº DE IDENTIFICACIÓN DEL REMITENTE PARA EFECTOS DE ADUANA (Nº de I.V.A., ETC.)
	NOMBRE DEL REMITENTE	Nº DE TELÉFONO (MUY IMPORTANTE)
	NOMBRE Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA (Incluya el código postal)	
REMITENTE	Código Postal	
	PAIS	
	Código Postal	

2	Nº DE CUENTA UPS DEL CONSIGNATARIO	Nº DE ID. DEL CONSIGNATARIO PARA EFECTOS DE ADUANA, Nº DE ID. DEL EMPLEADO, Nº DE I.V.A., Nº DE IDENTIFICACIÓN, Nº DE REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTE, ETC.)
	NOMBRE DEL CONTACTO	Nº DE TELÉFONO (MUY IMPORTANTE)
	NOMBRE Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA (Incluya el código postal)	
CONSIGNATARIO	Código Postal	
	PAIS	
	Código Postal	

3	PAGO DE LOS CARGOS	
FACTURAR CARGOS DE ENVÍO A:		
<input checked="" type="checkbox"/> REMITENTE (S) <input type="checkbox"/> CONSIGNATARIO (R) <input type="checkbox"/> TERCERO (T)		
<input type="checkbox"/> TARJETA DE CRÉDITO <input type="checkbox"/> CHEQUE NOMBRE DE LA EMPRESA DEL TERCERO		
ANOTE EL Nº DE CUENTA UPS DEL TERCERO O EL Nº DE LA TARJETA DE CRÉDITO PRINCIPAL DEL REMITENTE: PAIS DEL TERCERO O FECHA DE VENCIMIENTO		

FACTURAR ARANCELES E IMPUESTOS A (SI APLICAN ARANCELES):		
<input type="checkbox"/> REMITENTE (S) <input type="checkbox"/> CONSIGNATARIO (R) <input type="checkbox"/> TERCERO (T)		
NOMBRE DE LA EMPRESA DEL TERCERO: PAIS DEL TERCERO		

SERVICIOS INTERNACIONALES
GUÍA UPS (UPS WAYBILL)
(no negociable)



Guía UPS (UPS Waybill)
Nº de seguimiento H696 9284 000

4	CATEGORÍA DEL SERVICIO	(Marque una "X" e indique sólo 1 categoría. Para más información, lea la guía de servicios.)
	EXPRESS PLUS	<input type="checkbox"/> 1+
	EXPRESS	<input type="checkbox"/> 1
	EXPRESS SAVER	<input checked="" type="checkbox"/> 1P
	EXPEDITED	<input type="checkbox"/> 2

5	INFORMACIÓN SOBRE EL ENVÍO			
Nº DE PAQUETES EN EL ENVÍO	PESO REAL TOTAL DEL ENVÍO	PESO TOTAL DIMENSIONAL DEL ENVÍO (si corresponde)	ZONA	
1A	0.5kg	C	D	

SOBRE CAJA 10KG CAJA 25KG OTRO

DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA	INDICAR SI SON SOLO DOCUMENTOS
Abaca Samples	<input checked="" type="checkbox"/>

VALOR DECLARADO SÓLO PARA TRANSPORTE (indique tipo de moneda)	VALOR DECLARADO SÓLO PARA ADUANA (indique tipo de moneda)
---	---

UNIDAD MONETARIA	CANTIDAD	UNIDAD MONETARIA	CANTIDAD
------------------	----------	------------------	----------

REFERENCIA Nº 1

REFERENCIA Nº 2

CÓDIGO DE PROMOCIÓN ESPECIAL

6 PAÍS DE ORIGEN (FABRICACIÓN) DE LA MERCANCÍA

Ecuador

INSTRUCCIONES ESPECIALES	
CARGOS DEL ENVÍO	
TRANSPORTE	
VALOR DECLARADO	
OTROS	
OTROS	
TOTAL DE CARGOS	

El contenido de esta Guía de Servicios y Condiciones se aplica a los servicios de transporte de mercancías por vía aérea, terrestre y marítima de UPS y sus filiales y no se aplica a los servicios de transporte de mercancías por vía aérea, terrestre y marítima de otras compañías de transporte. El contenido de esta Guía de Servicios y Condiciones se aplica a los servicios de transporte de mercancías por vía aérea, terrestre y marítima de UPS y sus filiales y no se aplica a los servicios de transporte de mercancías por vía aérea, terrestre y marítima de otras compañías de transporte.

7	FECHA DEL ENVÍO	FIRMA DEL REMITENTE
---	-----------------	---------------------

RECIBIDO PARA UPS POR:	FECHA:	HORA:
------------------------	--------	-------

COPIA PARA EL REMITENTE

028781180705 2/07 MW

ANEXO



ABACA

C2

ANEXO C2
Abaca: Prices of representative grades, 1999-2006 1/

	PHILIPPINES				ECUADOR	
	Hand-cleaned non-Davao					Average export unit value
	S2	G	JK	Indicator Price 2/		(all grades)
	f.o.b. Manila port US \$ per 125 Kg. bale			f.o.b. US\$ / bale	c.i.f. US\$ / tonne	f.o.b. US\$ / bale
Annual average						
1999	174	154	126	152.8	1 422.4	100.2
2000	160	139	112	136.9	1 295.5	78.7
2001	121	110	102	111.1	1 088.4	87.6
2002	109	101	93	101.1	1 014.0	86.9
2003	112	104	93	102.7	1 021.8	93.9
2004 average	134	124	112	123.4	1 187.6	98.2
January	116	106	98	106.67	1 053.33	97.1
February	120	110	99	109.67	1 077.33	92.3
March	124	113	101	112.67	1 101.33	92.7
April	128	119	101	116.00	1 128.00	94.1
May	128	119	110	119.00	1 152.00	94.5
June	138	126	115	126.33	1 210.67	99.9
July	138	126	120	128.00	1 224.00	102.1
August	142	133	120	131.67	1 253.33	99.4
September	142	133	120	131.67	1 253.33	103.3
October	142	133	120	131.67	1 253.33	97.0
November	145	135	122	134.00	1 272.00	104.2
December	145	135	122	134.00	1 272.00	102.3
2005 average	154	142	126	140.4	1 323.1	107.5
January	148	136	122	135.33	1 282.67	105.2
February	148	138	120	135.33	1 282.67	102.4
March	151	139	121	137.00	1 296.00	107.9
April	153	140	121	138.00	1 304.00	108.6
May	154	141	123	139.33	1 314.67	109.6
June	155	142	123	140.00	1 320.00	108.8
July	153	142	124	139.67	1 317.33	108.9
August	153	142	124	139.67	1 317.33	104.9
September	154	143	125	140.67	1 325.33	111.0
October	156	144	129	143.00	1 344.00	109.3
November	159	146	136	147.00	1 376.00	107.4
December	161	148	140	149.67	1 397.33	106.4
2006 average	167	152	151	156.8	1 454.2	
January	163	151	149	154.33	1 434.67	
February	170	154	155	159.67	1 477.33	
March	169	154	154	159.00	1 472.00	
April	168	152	154	158.00	1 464.00	
May	168	152	148	156.00	1 448.00	
June	166	151	144	153.67	1 429.33	
July						
August						
September						
October						
November						
December						

ANEXO



ABACA

D1

LISTA DE CONTACTOS

<i>Empresa</i>	<i>Contacto</i>	<i>Direccion</i>	<i>Telefono</i>	<i>Fax</i>	<i>Mail</i>	<i>Pagina web</i>
CONTACTOS UK						
Landauer Fibres	Sr. John Harrison	25 Beaufort Court, Admirals Way, London E14 9XL	Tel. (44-171) 5385383	Fax (44-171) 5382007	E-mail: LANDSF@aol.com	
Wigglesworth & Co.	Sr. J. Harris	69 Southwark Bridge Rd., London SE1 ONG	Tel. (44-171) 9751919	Fax (44-171) 4033232		
Wigglesworth & Co.	Sra. Paola Brazier	69 Southwark Bridge Rd., London SE1 ONG	Tel. (44-171) 9751919	Fax (44-171) 4033232		
Guardline Technology		Guardline House 22-24 Brunel Way Thetford Norfolk England, IP24 1HP	Tel. 44(0)1842 822150		E- mail: sales@theguard dlinegroup.com	http://www.guardlinetechnology.co.uk/acatalog/Contact_Uk.html
The Worshipful Company of Weavers	John Snowdon	Saddlers' House, Gutter Lane, London, EC2V 6BR	Tel: 020 7606 1155	Fax: 020 7606 1119	clerk@weavers.org.uk	http://www.weavers.org.uk/default.asp?section=108&page=223
alternative Flooring		3b Stephenson Close, East Portway, Andover, Hampshire. SP10 3RU	01264 335111	01264 335111	sales@alternativeflo oring.com	http://www.alternativeflooring.com/
PCI Fibers		Worth Corner, Turners Hill Road, Crawley, West Sussex, RH10 7SL.	44 1293 884024	44 1293 885177	e-mail: info@pcifibres.com	http://www.pcifibres.com/
Culimeta		Max-Planck-Str. 15-19, DE-49593 Bersenbrueck	49 (0) 5439/ 94 16-0	49 (0) 5439/94 16-10	info@culimeta.de	http://es.culimeta.com/el-grupo-industrial.php
Arthur J. Dickinson, Ltd.	Sra. Heather Heron	Woodsland Rd. Hassocks, Brighton Office 4 - BN6 8HE			E-mail: info@neptune- chemicals.com	
Lisburn, Co. Antrim	Sr. Gordon Mackie	228, Ballylesson Road, Northern Ireland, UK	Tel. (44-232) 826541	Fax (44-232) 836590	E-mail: Gmackie@tesco.net	
F. Ruegger Ltd.	Sr. Fred Ruegger	36 / 38 John Street, Luton - Beds, LU1 2JE, UK	Tel. (44-1582) 729491	Fax (44-1582) 481821	E-mail: Fredruegger@aol.co m	
The Textile Consultancy Ltd		Anvil House, 7 St Colme Drive, Dalgety Bay, Fife KY11 9LQ	Tel: 01383 820828	Fax: 01383 824822	Email: ttc@anvilhouse.com.	

International Textile Consultant	Gordon Mackie	C. Text. FTI C.I. Mech. E. FRSA, N. Ireland, BT27 5TS, United Kingdom			mackieg@tiscali.co.uk	
CONTACTOS ESPANA						
Celulosas de Galicia S.A.	Jose Roca	RUA URZAIZ, 33	Tel: 986229271	Fax: 986229271		
Sniace		36201 - VIGO (PONTEVEDRA)	Teléfono +34 942 83 54 0	Fax +34 91 383 29 86.	comercial@sniace.com <comercial@sniace.com>	http://www.sniace.com/sniace.html
CELESA S.A.		CELESA, Laurel 21. 28005 Madrid (España).	Tel: +34 91 517 01 70.	Fax: +34 91 517 34 81	celesa@celesa.com	http://www.celesa.com/
Cordeleria J.J. Chicolino, S.L	Alejandro Guerra Díaz	Mariñas - Pedras de Corón, s/n	Telf. 986 500155			http://www.jjchicolino.es/
Bobinados Fuengar,s.l		Bobinados Fuengar S.L., Santa Clara 23, 03330 Crevillente (Alicante)	965403282			http://www.fuengar.com/
Pasarela Textil	Sr. Luis Casacuberta	C.I Bellesguard 32-38 08035 Barcelona Espana.	34934176000	34934176000	luis.casacuberta@pasarelatextil.es	http://www.pasarelatextil.es/
CORDELERIA ESPANA	Sr. Wilson Andrade, 40150-000 Salvador BA	Rua Olto de Dezembro 201,40150 000 Salvador BA	Tel. (55-71) 2414401	Fax (55-71) 2370442	E-mail: wgandrade@hotmail.com	
CONTACTOS BRASIL						
Viacunha Têxtil S.A (Antiga Fibras S.A.)			Tel:(55 11)2187 2000			http://www.vicunha.com.br/es/vicunhatextil/nossahistoria.asp
Rhodia Poliamida e Especialidades Ltda.		Av. Maria Coelho Aguiar, 215 Bloco B, 1o andar	Tel: + 55 (11) 37 41 75 05	Fax: + 55 (11) 55 48 18 05	ComunicaBR@br.rhodia.com	www.br.rhodia.com
CENTRAL WIRELESS TELECOM LTDA		RUA GRÃO MOGOL, 1353, BELO HORIZONTE - Minas Gerais	55 31 3285-3077	55 31 3285-3070	marcia@grupocwt.com	www.ctelecom.com
Embraex Trading Import Export Ltda	Erika Sosa	Rodovia BR 040 Km 517 s/nº - 2º andar,Ribeirão das Neves - Minas Gerais	55 31 2191-9700	55 31 2191-9622	erika@embraextrading.com.br	www.embraextrading.com.br
Flyport Comércio Imp. e Exp. Ltda.	Willian Fernando / Marcelo Marcos Franco	Rua. Dona Balbina, 350 - 2º Andar, Porto Ferreira - São Paulo	55 19 3585-4002	55 19 3585-4002	flyport@flyport.com.br	www.flyport.com.br

Kastrup Importação e Exportação Ltda.	Flávio Kastrup / Fernanda	Rua Silva Xavier nº 28, sobreloja, Vila Velha - Espírito Santo	55 27 3299-8680	55 27 3299-8680	kastrupex@globo.com	
Mallbru Agro Indústria S/A	Bruno Almeida	Rua Carolina Sucupira, 127, Fortaleza - Ceará	55 85 3244-3000	55 85 3244-3000	genobret@pop.com.br	
Unnafibras Têxtil Ltda			55 19 3585-4002	Fax : (011) 4435-2323		www.unnafibras.com.br/index.htm

ANEXO



ABACA

D2

ANEXOD2

CONTRATO DE COMPRAVENTA

En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, Republica del Ecuador, a los dieciséis días del mes de mayo del año 2007, ante el Doctor Roberto Dueñas, Notario treinta y siete del cantón Quito, comparece el señor Italo Briones, de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, domiciliado en el cantón Santo Domingo Provincia de Pichincha, de estado civil soltero, identificado(a) con la Cédula de Ciudadanía 1710346798 obra en nombre propio y para efectos de este contrato se denominará el Vendedor, por una parte, y por la otra parte la empresa "T&T Abacá" como persona jurídica, cuyo representante legal es Gabriela Totoy, de nacionalidad ecuatoriana, con domicilio en la ciudad de Quito, de estado civil soltera, identificada con la Cédula de Ciudadanía número 1710337351, quien para efectos de este contrato obra en nombre propio y se denominará el Comprador, manifestaron que han decidido celebrar un contrato de compraventa sobre bien mueble, elevado a escritura publica visto que ha sido celebrado ante notario, quien brinda fe publica sobre el acuerdo mencionado. En adelante el "Contrato", el cual se rige por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Por medio del presente instrumento público, el Vendedor transfiere a título de venta al Comprador, el derecho de dominio y la propiedad plena que tiene y ejerce sobre una tonelada métrica de fibra de abacá, que será entregada al comprador a los dieciséis días del mes de julio del 2007.

SEGUNDA: El precio de venta de la tonelada métrica de fibra de abacá será fijado en 850 dólares de los estados unidos de Norteamérica, el valor que será entregado por parte del comprador al vendedor será al contado al momento de entrega.

TERCERA: El comprador se compromete a brindar la capacitación necesaria a los agricultores para mantener los estándares de calidad que la empresa requiere.

CUARTA: El Vendedor de manera expresa declara que a la fecha de entrega el bien agrícola será de su exclusiva y plena propiedad, y que el mismo se encontrara libre de embargo, pleito pendiente y demandas civiles y que sobre el no recaerá ningún tipo de gravamen, censos, anticresis, contrato de arrendamiento por escritura pública, servidumbre, desmembraciones, condición resolutoria, patrimonio de familia.

QUINTA: El Vendedor se comprometerá a entregar el mueble el 2 de marzo del 2008, desde esta misma fecha el mencionado vendedor hará la entrega real y material del Mueble al Comprador en las condiciones indicadas en este Contrato a satisfacción del Comprador.

SEXTA: En caso de vicios de evicción o redhibitorios el vendedor se compromete a sanearlos para que el comprador reciba el bien totalmente libre de vicios.

SEPTIMA: Los gastos y derechos notariales que se causen por el otorgamiento de la presente escritura pública, serán cubiertos por el Vendedor y por el Comprador por partes iguales. La retención en la fuente que deba realizarse sobre el precio de venta, será en su totalidad a cargo del Vendedor.

OCTAVA: Para efectos de cumplimiento de la obligación estipulada, como garantía las partes han acordado en la realización de una cláusula penal, la cual consiste en que a falta del cumplimiento de lo estipulado sea por culpa, negligencia o caso de fuerza mayor o caso fortuito, el vendedor se obligara a la indemnización de danos y perjuicios, los cuales se han acordado por mutuo consentimiento en 250 dólares norteamericanos.

Relación de Anexos que se adjunta y que se protocolizan con este instrumento:

Leído que fue este instrumento por los comparecientes, hacen constar que han verificado cuidadosamente sus nombres, el número de sus documentos de identidad, que todas las informaciones consignadas en este instrumento son correctas y, en consecuencia asumen la responsabilidad que se derive de cualquier inexactitud de la misma. Se les advierte que el Notario responde solo por la regularidad formal del instrumento que autoriza.

La presente escritura ha sido elaborada en las hojas de papel notarial números

(Firmas)

El Notario () _____

El Vendedor _____

El Comprador _____

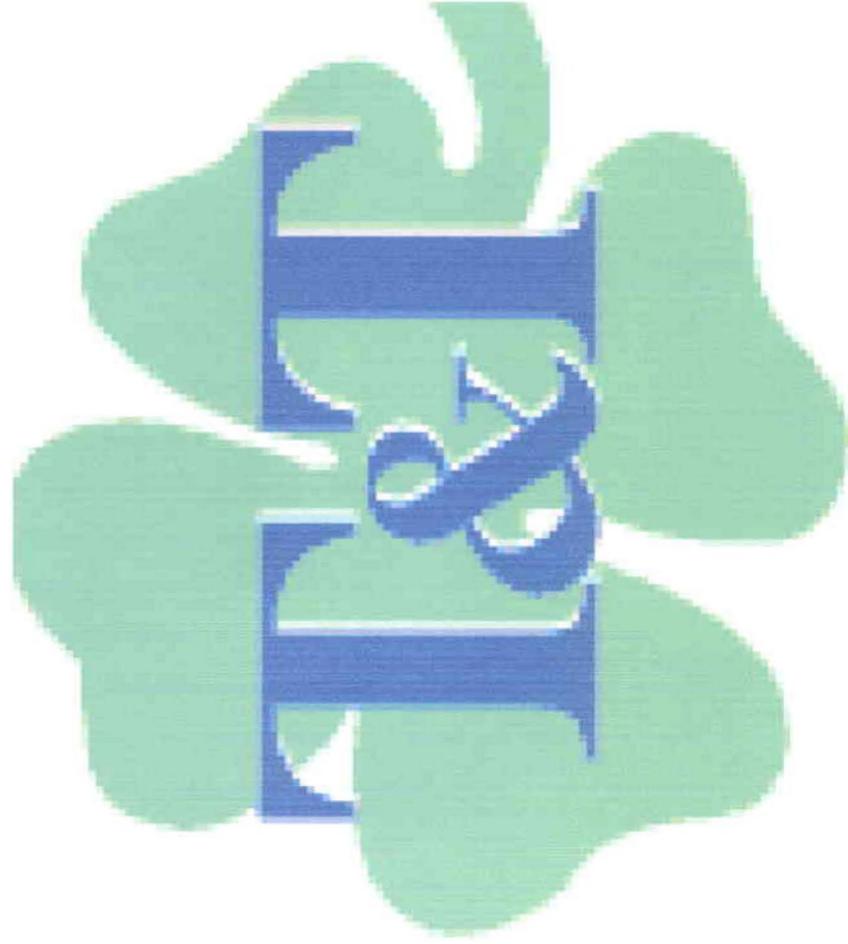
ANEXO



ABACA

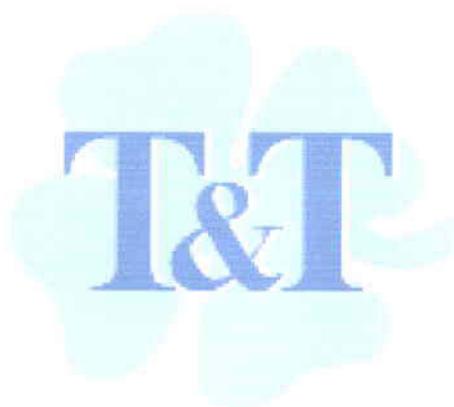
E1

ANEXO E1



ABACA

ANEXO



ABACA

E2

ANEXO E2**PRESUPUESTO DE MARKETING**

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>P. Unitario</i>	<i>Total</i>
Pagina Web	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Dipticos	100	\$ 0,10	\$ 10,00
Envio de muestras sin valor comercial	500	\$ 0,15	\$ 75,00
Catalogo de Producto	200	\$ 1,00	\$ 200,00
Suscripciones	4	\$ 10,00	\$ 40,00
TOTAL ANNUAL			\$ 375,00

ANEXO



ABACA

E3

CONDICIONES DE PAGO RECOMENDADAS POR CORPEI

Parte importante de la negociación, es determinar las condiciones de pago: cómo se cumplirá la principal obligación del comprador. Veamos algunas definiciones:

Plazo de pago.- Cuando el exportador concede una facilidad crediticia al importador, sea porque lo conoce, por el tipo de bien negociado, de acuerdo a las prácticas comerciales, etc.

Forma de pago.- Puede tratarse de un pago anterior a la entrega de la mercadería, un pago posterior a la entrega, un pago simultáneo a la entrega, trueque o consignación.

Moneda de pago y medios de pago.- Se transara en dólares Americanos.

Documentos de transporte.- Conocimiento marítimo

Existen medios de pago simples (cheque personal, cheque bancario, orden de pago simple, remesa simple) y medios de pago documentarios (orden de pago documentaria, remesa documentaria, crédito documentario). Por ser el crédito documentario el medio de pago más usado a nivel internacional; nos referiremos a él brevemente.

1.1.- Contrato de compraventa internacional

La Asamblea General de las Naciones Unidas, considerando las diferentes normas legales que existen entre el país del exportador y el país del importador y la necesidad de establecer normas uniformes aplicables a los contratos de compraventa internacional de mercaderías, realizó la **Convención de Viena de 1980** sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías; a fin de establecer disposiciones que normen exclusivamente la realización del contrato de compraventa y los derechos y obligaciones del vendedor y del comprador.

Cada contrato variará en número de cláusulas, según el acuerdo de voluntades que lo conforman; pero allí deben constar las obligaciones y derechos de las partes. Se recomienda hacerlo por escrito. El texto único del convenio se impondrá tanto al vendedor como al comprador.

Otros contratos que deberán ejecutarse son el contrato de servicios y/o seguro con la compañía transportista, un contrato de servicios con la aseguradora, un contrato de servicios con el agente aduanal; entre otros.

1.2 Crédito documentario o carta de crédito

Intervinientes:

- * **Comprador**, cliente, importador u ordenante del crédito.
- * **Vendedor**, proveedor, exportador o beneficiario del crédito.
- * **Banco emisor del crédito** o banco del importador.
- * **Banco notificador** o banco corresponsal del anterior, en el país del exportador; que notifica al exportador la apertura del crédito que ha hecho el importador.

- 1.- Una vez acordados los términos de la negociación con el vendedor, el comprador solicita a su banco un crédito documentario a favor del vendedor.
- 2.- El banco emisor aprueba la solicitud y comunica a su banco corresponsal, en el país del vendedor; que notifique a éste las condiciones en que se abrió la carta de crédito.
- 3.- El banco notificador se comunica con el exportador y le informa las condiciones de la carta de crédito que abrió el comprador.
- 4.- Si la carta de crédito corresponde a lo acordado, el vendedor envía la mercadería; en los términos acordados.
- 5.- El exportador presenta al banco notificador los documentos de exportación, en el plazo acordado.
- 6.- El banco notificador paga al exportador el valor del crédito y envía los documentos al banco emisor.
- 7.- El banco emisor reembolsa al banco notificador el valor del pago efectuado y entrega los documentos al comprador.
- 8.- El importador retira la mercadería con el conocimiento de embarque original a su orden o endosado a su orden; este conocimiento de embarque constituye su título de propiedad sobre la mercancía.

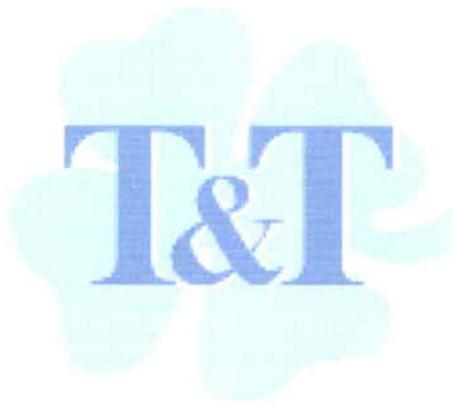
De acuerdo al flujo de trámites, el conocimiento de embarque podría llegar al comprador 12 o 15 días después del despacho de la mercadería; habiendo ya llegado ésta al país del comprador. Una posible solución es sustraer una copia original del conocimiento de embarque y enviarla por courier al comprador.

El banco paga al beneficiario a la presentación de los otros conocimientos originales y con la copia de la carta en que se envía el primer conocimiento original. Para proceder de esta forma, deberá existir un acuerdo entre las partes y especificarlo detalladamente en la redacción del crédito documentario, "credoc".

Fuente: <http://www.corpei.org/infoexpo/comoexportar3.htm>

Elaborado por: Recomendaciones del Centro de Comercio Internacional, UNCTAD/GATT

ANEXO



ABACA

E4

ANEXO E4

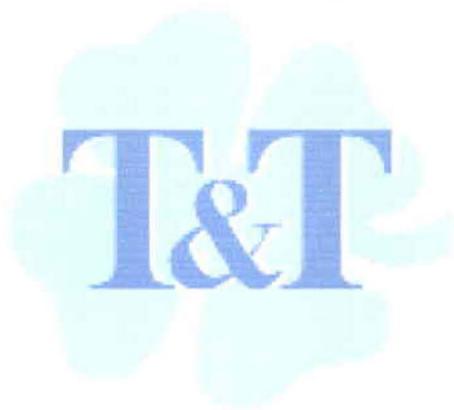
PROYECCION DE PRECIOS

<i>Escenario Esperado</i>					
Años	2008	2009	2010	2011	2012
Grados	<i>Precio \$</i>				
2	1025	1025	1035	1045	1055
3	1020	1020	1030	1040	1050
4	1020	1020	1030	1040	1050
5	1015	1015	1025	1045	1055

<i>Escenario Pesimista</i>					
Años	2008	2009	2010	2011	2012
Grados	<i>Precio \$</i>				
2	1025	1025	1035	1035	1045
3	1020	1020	1030	1030	1040
4	1020	1020	1030	1030	1040
5	1015	1015	1025	1025	1045

<i>Escenario Optimista</i>					
Años	2008	2009	2010	2011	2012
Grados	<i>Precio \$</i>				
2	1025	1035	1045	1055	1065
3	1020	1030	1040	1050	1060
4	1020	1030	1040	1050	1060
5	1015	1025	1045	1055	1065

ANEXO



ABACA

F1

ANEXO F1

COSTO UNITARIO DE LOS PRODUCTOS

<i>FIBRA DE GRADO 2 (por tonelada)</i>			
<i>Descripción</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Abono Organico	\$ 8.00	1 quintales	\$ 8
Agua	\$ 0.18	29.75 Lt	\$ 5.20
Cabos	\$ 0.90	8.18 KG	\$7.3620
<i>Total Costo Variable</i>			\$20.5620
<i>Mano de obra</i>			\$744.0274
<i>Total Costo</i>			\$764.59

<i>FIBRA DE GRADO 3 (por tonelada)</i>			
<i>Descripción</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Abono Organico	\$ 8.00	1 quintales	7.25
Agua	\$ 0.18	29.75 Lt	\$ 5.20
Cabos	\$ 0.90	8.18 KG	\$7.3620
<i>Total Costo Variable</i>			\$19.8120
<i>Mano de obra</i>			\$520.8192
<i>Total Costo</i>			\$540.63

<i>FIBRA DE GRADO 4 (por tonelada)</i>			
<i>Descripción</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Abono Organico	\$ 8.00	1 quintales	7.50
Agua	\$ 0.18	29.75 Lt	\$ 5.20
Cabos	\$ 0.90	8.18 KG	\$7.3620
<i>Total Costo Variable</i>			\$20.0620
<i>Mano de obra</i>			\$473.4720
<i>Total Costo</i>			\$493.53

<i>FIBRA DE GRADO 5 (por tonelada)</i>			
<i>Descripción</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Abono Organico	\$ 8.00	1 quintales	6.75
Agua	\$ 0.18	29.75 Lt	\$ 5.20
Cabos	\$ 0.90	8.18 KG	\$7.3620
<i>Total Costo Variable</i>			\$19.3120
<i>Mano de obra</i>			\$651.0240
<i>Total Costo</i>			\$670.34

MARGEN DE UTILIDAD			
<i>Descripción</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Precio Venta (FOB) 2008</i>	<i>Utilidad</i>
Fibra Grado 2	\$764.59	\$1.025.00	\$260.41
Fibra Grado 3	\$540.63	\$1.020.00	\$479.37
Fibra Grado 4	\$493.53	\$1.020.00	\$526.47
Fibra Grado 5	\$670.34	\$1.015.00	\$344.66

ESCENARIO PESIMISTA

<i>Reino Unido</i>					
Años	2008	2009	2010	2011	2012
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>				
2	25	55	55	55	55
3	35	70	70	70	70
4	45	80	80	80	80
5	30	65	65	65	65
Total	135	270	270	270	270

<i>España</i>					
Años	2008	2009	2010	2011	2012
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>				
2	0	55	55	55	55
3	0	70	70	70	70
4	0	80	80	80	80
5	0	65	65	65	65
Total	0	270	270	270	270

<i>Brasil</i>					
Años	2008	2009	2010	2011	2012
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>				
2	0	0	0	55	55
3	0	0	0	70	70
4	0	0	0	80	80
5	0	0	0	65	65
Total	0	0	0	270	270

ESCENARIO ESPERADO

<i>Reino Unido</i>					
Años	2008	2009	2010	2011	2012
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>				
2	35	55	55	55	110
3	50	70	70	70	140
4	55	80	80	80	160
5	40	65	65	65	130
Total	180	270	270	270	540

<i>España</i>					
Años	2008	2009	2010	2011	2012
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>				
2	35	55	55	55	55
3	50	70	70	70	70
4	55	80	80	80	80
5	40	65	65	65	65
Total	180	270	270	270	270

<i>Brasil</i>					
Años	2008	2009	2010	2011	2012
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>				
2	35	55	55	55	55
3	50	70	70	70	70
4	55	80	80	80	80
5	40	65	65	65	65
Total	180	270	270	270	270

ANEXO



ABACA

F3

ANEXO F3

PLAN DE COMPRAS

2008			
<i>Descripción</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Cuchillos	\$ 7.50	40	\$ 300,00
Machetes	\$7	28	\$ 196,00
Pala	\$8	32	\$ 256,00
Pico	\$8	32	\$ 256,00
Asadon	\$8	32	\$ 256,00
Abono Organico	\$ 8,00	120 quintales	\$ 960
Insumos Agricolas (Semillas)	\$ 11,50	120 quintales	\$ 1.380,00
Cabos	\$ 0,90	180 ton	\$162,0000
TOTAL			\$ 3.766,00

2009			
<i>Descripción</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Cuchillos	\$ 7.50	40	\$ 300,00
Machetes	\$7	28	\$ 196,00
Pala	\$8	32	\$ 256,00
Pico	\$8	32	\$ 256,00
Asadon	\$8	32	\$ 256,00
Abono Organico	\$ 8,00	120 quintales	\$ 960
Cabos	\$ 0,90	540 ton	\$486,0000
TOTAL			\$ 2.710,00

2010			
<i>Descripción</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Cuchillos	\$ 7.50	40	\$ 300,00
Machetes	\$7	28	\$ 196,00
Pala	\$8	32	\$ 256,00
Pico	\$8	32	\$ 256,00
Asadon	\$8	32	\$ 256,00
Abono Organico	\$ 8,00	180 quintales	\$ 1.440
Cabos	\$ 0,90	810 ton	729,00
TOTAL			\$ 3.433,00

2011			
<i>Descripción</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Cuchillos	\$ 7.50	40	\$ 300,00
Machetes	\$7	28	\$ 196,00
Pala	\$8	32	\$ 256,00
Pico	\$8	32	\$ 256,00
Asadon	\$8	32	\$ 256,00
Abono Organico	\$ 8,00	200 quintales	\$ 1.600
Cabos	\$ 0,90	810 ton	\$729,0000
TOTAL			\$ 3.593,00

PLAN DE COMPRAS 2012

2012			
<i>Descripción</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Cuchillos	\$ 7,50	40	\$ 300,00
Machetes	\$7	28	\$ 196,00
Pala	\$8	32	\$ 256,00
Pico	\$8	32	\$ 256,00
Asadon	\$8	32	\$ 256,00
Abono Organico	\$ 8,00	220 quintales	\$ 1.760
Cabos	\$ 0,90	1080 ton	\$972,0000
TOTAL			\$ 3.996,00

ANEXO

T&T

ABACA

F4

ANEXO



ABACA

F5

PROYECCION DE COSTOS

<i>Escenario Esperado</i>											
Años		2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	Costo \$ (TN)	Cantidad (TN)	Costo \$	Cantidad (TN)	Costo \$	Cantidad (TN)	Costo \$	Cantidad (TN)	Costo \$	Cantidad (TN)	Costo \$
2	764,59	35	26760,63	110	84104,837	165	126157,26	165	126157,3	220	168209,67
3	540,63	50	27031,56	140	75688,368	210	113532,55	210	113532,6	280	151376,74
4	493,53	55	27144,37	160	78965,44	240	118448,16	240	118448,2	320	157930,88
5	670,34	40	26813,44	130	87143,68	195	130715,52	195	130715,5	260	174287,36
Total		180	107.750	540	325.902	810	488.853	810	488.853	1080	651.805

<i>Escenario Pesimista</i>											
Años		2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	Costo \$ (TN)	Cantidad (TN)	Costo \$	Cantidad (TN)	Costo \$	Cantidad (TN)	Costo \$	Cantidad (TN)	Costo \$	Cantidad (TN)	Costo \$
2	764,589	25	19114,736	110	84104,837	110	84104,837	165	126157,3	165	126157,26
3	540,631	35	18922,092	140	75688,368	140	75688,368	210	113532,6	210	113532,55
4	493,534	45	22209,03	160	78965,44	160	78965,44	240	118448,2	240	118448,16
5	670,336	30	20110,08	130	87143,68	130	87143,68	195	130715,5	195	130715,52
Total		135	80.356	540	325.902	540	325.902	810	488.853	810	488.853

<i>Escenario Optimista</i>											
Años		2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	Costo \$ (TN)	Cantidad (TN)	Costo \$	Cantidad (TN)	Costo \$	Cantidad (TN)	Costo \$	Cantidad (TN)	Costo \$	Cantidad (TN)	Costo \$
2	764,589	105	80281,89	165	126157,26	165	126157,26	165	126157,3	220	168209,67
3	540,631	150	81094,68	210	113532,55	210	113532,55	210	113532,6	280	151376,74
4	493,534	165	81433,11	240	118448,16	240	118448,16	240	118448,2	320	157930,88
5	670,336	120	80440,32	195	130715,52	195	130715,52	195	130715,5	260	174287,36
Total		540	323.250	810	488.853	810	488.853	810	488.853	1080	651.805

ANEXO



ABACA

F6

ANEXO F6

PROYECCION DE VENTAS POR PAIS

ESCENARIO ESPERADO

<i>Reino Unido</i>										
Años	2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>	<i>Ventas \$</i>								
2	35	35875	55	56375	55	56925	55	57475	110	116050
3	50	51000	70	71400	70	72100	70	72800	140	147000
4	55	56100	80	81600	80	82400	80	83200	160	168000
5	40	40600	65	65975	65	66625	65	67925	130	137150
Total	180	183.575	270	275.350	270	278.050	270	281.400	540	568.200

<i>España</i>										
Años	2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>	<i>Ventas \$</i>								
2	0	0	55	56375	55	56925	55	57475	55	58025
3	0	0	70	71400	70	72100	70	72800	70	73500
4	0	0	80	81600	80	82400	80	83200	80	84000
5	0	0	65	65975	65	66625	65	67925	65	68575
Total	0	0	270	275.350	270	278.050	270	281.400	270	284.100

<i>Brasil</i>										
Años	2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>	<i>Ventas \$</i>								
2	0	0	0	0	55	56925	55	57475	55	58025
3	0	0	0	0	70	72100	70	72800	70	73500
4	0	0	0	0	80	82400	80	83200	80	84000
5	0	0	0	0	65	66625	65	67925	65	68575
Total	0	0	0	0	270	278.050	270	281.400	270	284.100

ESCENARIO PESIMISTA

<i>Reino Unido</i>										
Años	2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>	<i>Ventas \$</i>								
2	25	25625	55	56375	55	56925	55	56925	55	57475
3	35	35700	70	71400	70	72100	70	72100	70	72800
4	45	45900	80	81600	80	82400	80	82400	80	83200
5	30	30450	65	65975	65	66625	65	66625	65	67925
Total	135	137.675	270	275.350	270	278.050	270	278.050	270	281.400

<i>España</i>										
Años	2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>	<i>Ventas \$</i>								
2	0	0	55	56375	55	56925	55	56925	55	57475
3	0	0	70	71400	70	72100	70	72100	70	72800
4	0	0	80	81600	80	82400	80	82400	80	83200
5	0	0	65	65975	65	66625	65	66625	65	67925
Total	0	0	270	275.350	270	278.050	270	278.050	270	281.400

<i>Brasil</i>										
Años	2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>	<i>Ventas \$</i>								
2	0	0	0	0	0	0	55	56925	55	57475
3	0	0	0	0	0	0	70	72100	70	72800
4	0	0	0	0	0	0	80	82400	80	83200
5	0	0	0	0	0	0	65	66625	65	67925
Total	0	0	0	0	0	0	270	278.050	270	281.400

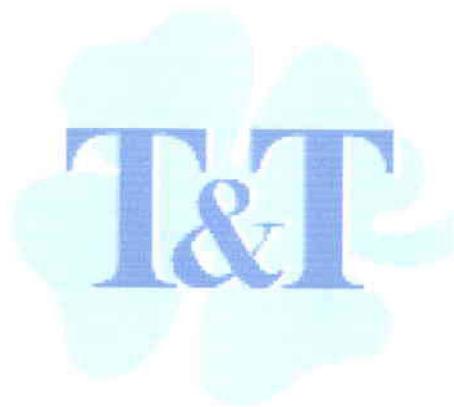
ESCENARIO OPTIMISTA

<i>Reino Unido</i>										
Años	2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>	<i>Ventas \$</i>								
2	35	35875	55	57475	55	57475	55	58025	110	117150
3	50	51000	70	72800	70	72800	70	73500	140	148400
4	55	56100	80	83200	80	83200	80	84000	160	169600
5	40	40600	65	67275	65	67925	65	68575	130	138450
Total	180	183.575	270	280.750	270	281.400	270	284.100	540	573.600

<i>España</i>										
Años	2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>	<i>Ventas \$</i>								
2	35	35875	55	57475	55	57475	55	58025	55	58575
3	50	51000	70	72800	70	72800	70	73500	70	74200
4	55	56100	80	83200	80	83200	80	84000	80	84800
5	40	40600	65	67275	65	67925	65	68575	65	69225
Total	180	183.575	270	280.750	270	281.400	270	284.100	270	286.800

<i>Brasil</i>										
Años	2008		2009		2010		2011		2012	
Grados	<i>Cantidad (TN)</i>	<i>Ventas \$</i>								
2	35	35875	55	57475	55	57475	55	58025	55	58575
3	50	51000	70	72800	70	72800	70	73500	70	74200
4	55	56100	80	83200	80	83200	80	84000	80	84800
5	40	40600	65	67275	65	67925	65	68575	65	69225
Total	180	183.575	270	280.750	270	281.400	270	284.100	270	286.800

ANEXO



ABACA

F7

ANEXO F7

ACTIVOS

OBRAS CIVILES			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>V. Unitario</i>	<i>V. Total</i>
Mantenimiento Canales Riego	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00
Trabajo en tierra	\$ 400,00	12	\$ 4.800,00
TOTAL			\$ 6.600,00

MAQUINARIA			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>V. Unitario</i>	<i>V. Total</i>
Desfibradora	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Compresora	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Balanza	1	\$ 550,00	\$ 550,00
TOTAL			\$ 4.450,00

EQUIPOS DE OFICINA			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>V. Unitario</i>	<i>V. Total</i>
Línea Telefónica Oficina (Quito)	1	\$80,00	\$80,00
Línea Telefónica Centro de Acopio (Santo Domingo)	1	\$80,00	\$80,00
Aparato Telefonico	2	\$20,00	\$40,00
Fax	1	\$45,00	\$45,00
Impresora R380 Epson Centro de Acopio (Santo Domingo)	1	\$220,00	\$220,00
Hewlett Packard 695 C	1	\$300,00	\$300,00
TOTAL			\$ 765,00

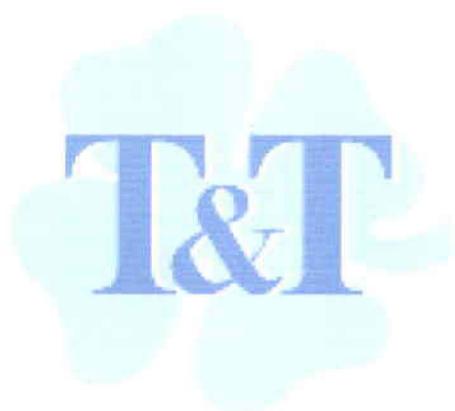
EQUIPOS DE COMPUTO			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>V. Unitario</i>	<i>V. Total</i>
Computadora Oficina (Quito)	1	\$600,00	\$600,00
Computadora Centro de Acopio (Santo Domingo)	1	\$600,00	\$600,00
TOTAL			\$ 1.200,00

MUEBLES Y ENSERES			
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>V. Unitario</i>	<i>V. Total</i>
Escritorio de madera (134x63)	4	\$120,00	\$480,00
Sillon ejecutivo	4	\$43,00	\$172,00
Sillon espera	2	\$58,00	\$116,00
Archivador	2	\$66,00	\$132,00
Basurero de oficina	4	\$8,00	\$32,00
TOTAL			\$ 932,00

OTROS ACTIVOS

<i>Descripción</i>	<i>Valor</i>
Constitución de la empresa	\$ 450,00
Permisos de Exportacion	\$ 850,00
TOTAL	\$ 450,00

ANEXO



ABACA

F8

ANEXO F8

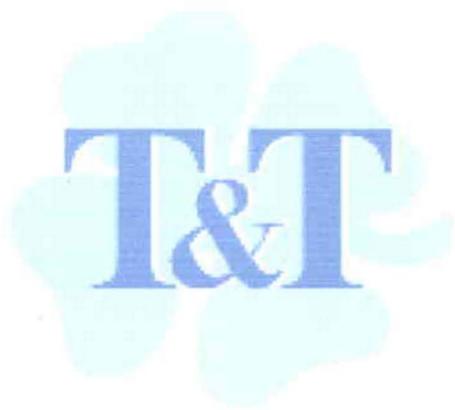
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Consideraciones Generales			
<i>Descripción</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Descripción</i>	<i>Porcentaje</i>
Depreciaciones		Valor Residual	
Obras Civiles	5%	Obras Civiles	0%
Maquinaria	10%	Maquinaria	10%
Equipos de Oficina	10%	Equipos de Oficina	5%
Muebles y Enseres	10%	Muebles y Enseres	0%
Equipos de Computo	33%	Equipos de Computo	0%
Amortizacion			
Constitucion de la empresa	20%		

Valor Residual		
<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Obras Civiles	\$550,00	\$0,00
Maquinaria	\$4.017,00	\$401,70
Equipos de Oficina	\$765,00	\$38,25
Muebles y Enseres	\$932,00	\$0,00
Equipos de Computo	\$1.200,00	\$0,00
Total		\$439,95

<i>Descripcion</i>	Años									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Depreciacion										
Obras Civiles	\$ 27,50	\$ 27,50	\$ 27,50	\$ 27,50	\$ 27,50	\$ 27,50	\$ 27,50	\$ 27,50	\$ 27,50	\$ 27,50
Maquinaria	\$ 361,53	\$ 361,53	\$ 361,53	\$ 361,53	\$ 361,53	\$ 361,53	\$ 361,53	\$ 361,53	\$ 361,53	\$ 361,53
Equipos de Oficina	\$ 72,68	\$ 72,68	\$ 72,68	\$ 72,68	\$ 72,68	\$ 72,68	\$ 72,68	\$ 72,68	\$ 72,68	\$ 72,68
Muebles y Enseres	\$ 93,20	\$ 93,20	\$ 93,20	\$ 93,20	\$ 93,20	\$ 93,20	\$ 93,20	\$ 93,20	\$ 93,20	\$ 93,20
Equipos de Computo	\$ 396,00	\$ 396,00	\$ 198,00	0	0	0	0	0	0	0
Total	\$ 950,91	\$ 950,91	\$ 752,91	\$ 554,91						
Amortización										
Constitución Empresa	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	0	0	0	0	0
TOTAL	\$1.040,91	\$1.040,91	\$842,91	\$644,91	\$644,91	\$554,91	\$554,91	\$554,91	\$554,91	\$554,91

ANEXO



ABACA

F9

ANEXO F9

INVERSIONES

<i>OBRAS CIVILES</i>			
<i>Descripción</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Mantenimiento Canales Riego	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00
Trabajo en tierra	\$ 400,00	12	\$ 4.800,00
Total			\$ 6.600,00

<i>MAQUINARIA</i>			
<i>Descripción</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>
Desfibradora	\$ 1.200,00	2	\$ 2.400,00
Compresora	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Balanza	\$ 550,00	1	\$ 550,00
Imprevistos (3%)	\$ 117,00	2	\$ 234,00
Total			\$ 4.684,00

<i>OTRAS INVERSIONES</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Valor</i>
Constitución de la empresa	\$ 450,00
Permisos de Exportacion	\$ 850,00
Equipos de Oficina	\$ 765,00
Equipos de Computo	\$ 1.200,00
Muebles y Enseres	\$ 932,00
Capital de Trabajo	\$ 41.832,02
Total	\$ 46.029,02

Total Inversiones	\$57.313,02
--------------------------	--------------------

ANEXO



ABACA

F10

ANEXO F10

NOMINA

<i>Consideraciones Generales</i>	
IESS Aporte Individual	9,35%
Décimo cuarto sueldo	170,00
IESS Aporte Patronal	12,15%
La tasa de crecimiento sueldos	2,76%

2008

<i>ROL DE PAGOS</i>						
<i>CARGO</i>	<i>SBU mensual</i>	<i>Ingreso anual</i>	<i>IESS Aporte Individual (9,35%)</i>	<i>Total Ingreso</i>	<i>Impuesto renta</i>	<i>Liquido a pagar</i>
Gerente General	\$600,00	\$4.200,00	\$392,70	\$3.807,30	\$0,00	\$3.807,30
Adm.Produccion	\$300,00	\$2.100,00	\$196,35	\$1.903,65	\$0,00	\$1.903,65
Adm.Comercializacion	\$300,00	\$2.100,00	\$196,35	\$1.903,65	\$0,00	\$1.903,65
Adm.Recursos Humanos	\$300,00	\$2.100,00	\$196,35	\$1.903,65	\$0,00	\$1.903,65
TOTAL	\$1.500,00	\$10.500,00	\$981,75	\$9.518,25	\$0,00	\$9.518,25

<i>ROL DE PROVISIONES</i>							
<i>CARGO</i>	<i>Decimo tercer sueldo</i>	<i>Decimo cuarto sueldo</i>	<i>Fondo de reserva</i>	<i>Vacaciones</i>	<i>Dias Vacaciones</i>	<i>Aporte Patronal</i>	<i>Total Provisiones</i>
Gerente General	\$600,00	\$170,00	\$600,00	\$600,00	0	\$510,30	\$2.480,30
Adm.Produccion	\$300,00	\$170,00	\$300,00	\$300,00	0	\$255,15	\$1.325,15
Adm.Comercializacion	\$300,00	\$170,00	\$300,00	\$300,00	0	\$255,15	\$1.325,15
Adm.Recursos Humanos	\$300,00	\$170,00	\$300,00	\$300,00	0	\$255,15	\$1.325,15
TOTAL	\$1.500,00	\$680,00	\$1.500,00	\$1.500,00		\$1.275,75	\$6.455,75

<i>NOMINA SIN RELACION DE DEPENDENCIA</i>					
<i>CARGO</i>	<i>Numero</i>	<i>Valor por Hora</i>	<i>Horas al Mes</i>	<i>Total Mes</i>	<i>Total Anual</i>
Jornaleros (pago por horas)	12	\$1.37	132	\$2.170,08	\$26.040,96

Nómina Administrativa	\$15.974,00
Mano de Obra	\$26.040,96
TOTAL	\$42.014,96

2009

<i>ROL DE PAGOS</i>						
<i>CARGO</i>	<i>SBU mensual</i>	<i>Ingreso anual</i>	<i>IESS Aporte Individual (9,35%)</i>	<i>Total Ingreso</i>	<i>Impuesto renta</i>	<i>Liquido a pagar</i>
Gerente General	\$ 616,56	\$7.398,72	\$691,78	\$6.706,94	\$0,00	\$6.706,94
Adm Produccion	\$308,28	\$3.699,36	\$345,89	\$3.353,47	\$0,00	\$3.353,47
Adm Comercializacion	\$308,28	\$3.699,36	\$345,89	\$3.353,47	\$0,00	\$3.353,47
Adm Recursos Humanos	\$308,28	\$3.699,36	\$345,89	\$3.353,47	\$0,00	\$3.353,47
TOTAL	\$1.541,40	\$18.496,80	\$1.729,45	\$16.767,35	\$0,00	\$16.767,35

<i>ROL DE PROVISIONES</i>							
<i>CARGO</i>	<i>Decimo tercer sueldo</i>	<i>Decimo cuarto sueldo</i>	<i>Fondo de reserva</i>	<i>Vacaciones</i>	<i>Dias Vacaciones</i>	<i>Aporte Patronal</i>	<i>Total Provisiones</i>
Gerente General	\$ 616,56	\$180,00	\$ 616,56	\$616,56	15	\$898,94	\$2.928,62
Adm Produccion	\$308,28	\$180,00	\$308,28	\$308,28	15	\$449,47	\$1.554,31
Adm Comercializacion	\$308,28	\$180,00	\$308,28	\$308,28	15	\$449,47	\$1.554,31
Adm Recursos Humanos	\$308,28	\$180,00	\$308,28	\$308,28	15	\$449,47	\$1.554,31
TOTAL	\$1.541,40	\$720,00	\$1.541,40	\$1.541,40		\$2.247,36	\$7.591,56

NOMINA SIN RELACION DE DEPENDENCIA					
CARGO	Numero	Valor por Hora	Horas al Mes	Total Mes	Total Anual
Jornaleros (pago por horas)	15	\$1,37	132	\$2.712,60	\$32.551,20

Nómina Administrativa	\$24.358,91
Mano de Obra	\$32.551,20
TOTAL	\$56.910,11

2010

ROL DE PAGOS						
CARGO	SBU mensual	Ingreso anual	IESS Aporte Individual (9,35%)	Total Ingreso	Impuesto renta	Liquido a pagar
Gerente General	\$ 633,58	\$7.602,92	\$710,87	\$6.892,05	\$0,00	\$6.892,05
Adm.Produccion	\$316,79	\$3.801,46	\$355,44	\$3.446,03	\$0,00	\$3.446,03
Adm.Comercializacion	\$316,79	\$3.801,46	\$355,44	\$3.446,03	\$0,00	\$3.446,03
Adm.Recursos Humanos	\$316,79	\$3.801,46	\$355,44	\$3.446,03	\$0,00	\$3.446,03
TOTAL	\$1.583,94	\$19.007,31	\$1.777,18	\$17.230,13	\$0,00	\$17.230,13

ROL DE PROVISIONES							
CARGO	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Dias Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$ 633,58	\$190,00	\$ 650,00	\$633,58	15	\$923,76	\$3.030,91
Adm.Produccion	\$ 316,79	\$190,00	\$400,00	\$316,79	15	\$461,88	\$1.685,45
Adm.Comercializacion	\$ 316,79	\$190,00	\$400,00	\$316,79	15	\$461,88	\$1.685,45
Adm.Recursos Humanos	\$ 316,79	\$190,00	\$350,00	\$316,79	15	\$461,88	\$1.635,45
TOTAL	\$1.583,94	\$760,00	\$1.800,00	\$1.583,94		\$2.309,39	\$8.037,27

NOMINA SIN RELACION DE DEPENDENCIA					
CARGO	Numero	Valor por Hora	Horas al Mes	Total Mes	Total Anual

Jornaleros (pago por horas)	18	\$1,37	132	\$3.255,12	\$39.061,44
-----------------------------	----	--------	-----	------------	-------------

Nómina Administrativa	\$25.267,40
Mano de Obra	\$39.061,44
TOTAL	\$64.328,84

2011

ROL DE PAGOS						
CARGO	SBU mensual	Ingreso anual	IESS Aporte Individual (9,35%)	Total Ingreso	Impuesto renta	Liquido a pagar
Gerente General	\$ 651,06	\$7.812,77	\$730,49	\$7.082,27	\$0,00	\$7.082,27
Adm.Produccion	\$325,53	\$3.906,38	\$365,25	\$3.541,14	\$0,00	\$3.541,14
Adm.Comercializacion	\$325,53	\$3.906,38	\$365,25	\$3.541,14	\$0,00	\$3.541,14
Adm.Recursos Humanos	\$325,53	\$3.906,38	\$365,25	\$3.541,14	\$0,00	\$3.541,14
TOTAL	\$1.627,66	\$19.531,91	\$1.826,23	\$17.705,68	\$0,00	\$17.705,68

ROL DE PROVISIONES							
CARGO	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Dias Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$ 651,06	\$200,00	\$ 650,00	\$651,06	15	\$949,25	\$3.101,38
Adm.Produccion	\$ 325,53	\$200,00	\$400,00	\$325,53	15	\$474,63	\$1.725,69
Adm.Comercializacion	\$ 325,53	\$200,00	\$400,00	\$325,53	15	\$474,63	\$1.725,69
Adm.Recursos Humanos	\$ 325,53	\$200,00	\$350,00	\$325,53	15	\$474,63	\$1.675,69
TOTAL	\$1.627,66	\$800,00	\$1.800,00	\$1.627,66		\$2.373,13	\$8.228,45

NOMINA SIN RELACION DE DEPENDENCIA					
CARGO	Numero	Valor por Hora	Horas al Mes	Total Mes	Total Anual
Jornaleros (pago por horas)	21	\$1,37	132	\$3.797,64	\$45.571,68

Nómina Administrativa	\$25.934,13
Mano de Obra	\$45.571,68
TOTAL	\$71.505,81

2012

ROL DE PAGOS						
CARGO	SBU mensual	Ingreso anual	IESS Aporte Individual (9,35%)	Total Ingreso	Impuesto renta	Liquido a pagar
Gerente General	\$ 669,03	\$8.028,40	\$750,66	\$7.277,74	\$0,00	\$7.277,74
Adm.Produccion	\$334,52	\$4.014,20	\$375,33	\$3.638,87	\$0,00	\$3.638,87
Adm.Comercializacion	\$334,52	\$4.014,20	\$375,33	\$3.638,87	\$0,00	\$3.638,87
Adm.Recursos Humanos	\$334,52	\$4.014,20	\$375,33	\$3.638,87	\$0,00	\$3.638,87
TOTAL	\$1.672,58	\$20.070,99	\$1.876,64	\$18.194,36	\$0,00	\$18.194,36

ROL DE PROVISIONES							
CARGO	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Dias Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$ 669,03	\$210,00	\$ 650,00	\$669,03	15	\$975,45	\$3.173,52
Adm.Produccion	\$ 334,52	\$210,00	\$400,00	\$334,52	15	\$487,73	\$1.766,76
Adm.Comercializacion	\$ 334,52	\$210,00	\$400,00	\$334,52	15	\$487,73	\$1.766,76
Adm.Recursos Humanos	\$ 334,52	\$210,00	\$350,00	\$334,52	15	\$487,73	\$1.716,76
TOTAL	\$1.672,58	\$840,00	\$1.800,00	\$1.672,58		\$2.438,63	\$8.423,79

NOMINA SIN RELACION DE DEPENDENCIA					
CARGO	Numero	Valor por Hora	Horas al Mes	Total Mes	Total Anual
Jornaleros (pago por horas)	24	\$1,37	132	\$4.340,16	\$52.081,92

Nómina Administrativa	\$26.618,15
Mano de Obra	\$52.081,92
TOTAL	\$78.700,07

Agua	936 litros	0,18 \$/litro	21,06	12	168,48
Diesel total maquinaria (2 maquinas)	22,22 galones	0,9 \$/galon	20	12	240
TOTAL			221,06		2568,48

2012					
<i>Detalle</i>	<i>Consumo Aproximado</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Total mensual</i>		<i>Total Annual</i>
Electricidad	2057,14 kw/h	0,07 \$/kw/h	180	12	2160
Agua	936 litros	0,18 \$/litro	21,06	12	168,48
Diesel total maquinaria (2 maquinas)	22,22 galones	0,9 \$/galon	20	12	240
TOTAL			221,06		2568,48

ANEXO



ABACA

F12

ANEXO F12

GASTOS GENERALES

2008					
<i>Detalle</i>	<i>Consumo Aproximado</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Total mensual</i>	<i>Numero meses</i>	<i>Total Annual</i>
Telefono	12.000 minutos	0,01	120	9	1.080,00
Internet	2 computadoras	10,42	20,83	9	187,50
Suministros de oficina			45	9	405,00
Investigación					300,00
Mantenimiento maquinaria			10	9	90,00
Uniformes			81,00		243,00
Mandil	12	\$2,50	30,00	3	90,00
Botas	12	\$3,00	36,00	3	108,00
Guantes (par)	12	\$1,25	15,00	3	45,00
Arriendos			300	9	2.700,00
Contador			250	9	2.250,00
Contrato Agricultores	20 toneladas	175 \$/ton	4000	9	36.000,00
Capacitacion	20 toneladas	25 \$/ton	500	9	4.500,00
TOTAL			4907,83		47.998,50

2009					
<i>Detalle</i>	<i>Consumo Aproximado</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Total mensual</i>	<i>Numero meses</i>	<i>Total Annual</i>
Telefono	12.000 minutos	0,01	120	12	1.440,00
Internet	2 computadoras	10,42	20,83	12	250,00
Suministros de oficina			45	12	540,00
Investigación					400,00
Mantenimiento maquinaria			10	12	90,00
Uniformes			101,25		405,00
Mandil	15	\$2,50	37,50	4	150,00

Botas	15	\$3,00	45,00	4	180,00
Guantes (par)	15	\$1,25	18,75	4	75,00
Arriendos			300	12	3.600,00
Contador			250	12	3.000,00
Contrato Agricultores	45 toneladas	175 \$/ton	7.875,00	12	94.500,00
Capacitacion	45 toneladas	25 \$/ton	1125	12	13.500,00
TOTAL			8.823,33		104.630,00

2010					
<i>Detalle</i>	<i>Consumo Aproximado</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Total mensual</i>	<i>Numero meses</i>	<i>Total Annual</i>
Telefono	12.000 minutos	0,01	120	12	1.440,00
Internet	2 computadoras	10,42	20,83	12	250,00
Suministros de oficina			45	12	540,00
Investigación					400,00
Mantenimiento maquinaria			10	12	90,00
Uniformes			121,50		486,00
Mandil	18	\$2,50	45,00	4	180,00
Botas	18	\$3,00	54,00	4	216,00
Guantes (par)	18	\$1,25	22,50	4	90,00
Arriendos			300	12	3.600,00
Contador			250	12	3.000,00
Contrato Agricultores	67,5 toneladas	175 \$/ton	11.812,50	12	141.750,00
Capacitacion	67,5 toneladas	25 \$/ton	1687,5	12	20.250,00
TOTAL			\$ 12.801,33		152.042,00

2011					
<i>Detalle</i>	<i>Consumo Aproximado</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Total mensual</i>	<i>Numero meses</i>	<i>Total Annual</i>
Telefono	12.000 minutos	0,01	120	12	1.440,00
Internet	2 computadoras	10,42	20,83	12	250,00
Suministros de oficina			45	12	540,00

Investigación					400,00
Mantenimiento maquinaria			10	12	90,00
Uniformes			141,75		567,00
Mandil	21	\$2,50	52,50	4	210,00
Botas	21	\$3,00	63,00	4	252,00
Guantes (par)	21	\$1,25	26,25	4	105,00
Arriendos			300	12	3.600,00
Contador			250	12	3.000,00
Contrato Agricultores	67,5 toneladas	175 \$/ton	11.812,50	12	141.750,00
Capacitacion	67,5 toneladas	25 \$/ton	1687,5	12	20.250,00
TOTAL			\$ 12.841,83		152.204,00

2012					
<i>Detalle</i>	<i>Consumo Aproximado</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Total mensual</i>	<i>Numero meses</i>	<i>Total Annual</i>
Telefono	12.000 minutos	0,01	120	12	1.440,00
Internet	2 computadoras	10,42	20,83	12	250,00
Suministros de oficina			45	12	540,00
Investigación					400,00
Mantenimiento maquinaria			10	12	90,00
Uniformes			162,00		648,00
Mandil	24	\$2,50	60,00	4	240,00
Botas	24	\$3,00	72,00	4	288,00
Guantes (par)	24	\$1,25	30,00	4	120,00
Arriendos			300	12	3.600,00
Contador			250	12	3.000,00
Contrato Agricultores	90 toneladas	175 \$/ton	15.750,00	12	189.000,00
Capacitacion	90 toneladas	25 \$/ton	2250	12	27.000,00
TOTAL			\$ 16.819,83		199.616,00

ANEXO



ABACA

F13

ANEXO F13

COSTOS Y GASTOS

<i>PROYECCION DE COSTOS Y GASTOS</i>					
	<i>Años</i>				
<i>Descripción</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Electricidad	\$ 1.620,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00
Operacion de Maquinaria	\$ 270,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Telefono	\$ 1.080,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
Internet	\$ 187,50	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Suministros de oficina	\$ 405,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
Investigación	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Uniformes	\$ 243,00	\$ 405,00	\$ 486,00	\$ 567,00	\$ 648,00
Publicidad	\$ 281,25	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00
Arriendos	\$2.700,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00
Contador	\$2.250,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Transporte	\$5.600,00	\$16.800,00	\$25.200,00	\$25.200,00	\$33.600,00
Contrato Agricultores	\$31.500,00	\$94.500,00	\$141.750,00	\$141.750,00	\$189.000,00
Capacitacion	\$4.500,00	\$13.500,00	\$20.250,00	\$20.250,00	\$27.000,00
Nómina Administrativa	\$15.974,00	\$24.358,91	\$25.267,40	\$25.934,13	\$26.618,15
Material Fungible	\$1.264,00	\$1.264,00	\$1.264,00	\$1.264,00	\$1.264,00
TOTAL	\$68.174,75	\$162.952,91	\$226.342,40	\$227.090,13	\$290.255,15

ANEXO



ABACA

F14

ANEXO F14

APORTE DE FINANCIAMIENTO

<i>CAPITAL DE SOCIOS</i>		
<i>Accionistas</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
Gabriela Totoy	\$ 15.000,00	33%
Patricio Totoy	\$ 15.000,00	33%
Christian Benavides	\$ 15.000,00	33%
Total	\$ 45.000,00	100%

<i>Financiamiento sin Apalancamiento</i>		
<i>Accionistas</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje Participacion</i>
Gabriela Totoy	\$ 19.104,34	33%
Patricio Totoy	\$ 19.104,34	33%
Christian Benavides	\$ 19.104,34	33%
Total Inversion Proyecto	\$ 57.313,02	100%

<i>Financiamiento Apalancado</i>		
<i>Accionistas</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>
Capital Socios	\$ 45.000,00	78,52%
Necesidad de Crédito	\$ 12.313,02	21,48%
Total Inversion Proyecto	\$ 57.313,02	100,00%

ANEXO



ABACA

F15

ANEXO F15

AMORTIZACION DEL PRESTAMO

<i>Consideraciones Generales</i>	
Tasa de interes Bancaria	13,00%
Numero de pagos anuales	12
Numero de pagos totales	24
Años	2
Monto prestamo	12.313,02
Pago	524,29

<i># Cuota</i>	<i>Cuota</i>	<i>Interes</i>	<i>Principal</i>	<i>Monto</i>
0				12313,02
1	-585,38	133,39	-451,99	11861,03
2	-585,38	128,49	-456,89	11404,14
3	-585,38	123,54	-461,84	10942,30
4	-585,38	118,54	-466,84	10475,46
5	-585,38	113,48	-471,90	10003,56
6	-585,38	108,37	-477,01	9526,55
7	-585,38	103,20	-482,18	9044,37
8	-585,38	97,98	-487,40	8556,97
9	-585,38	92,70	-492,68	8064,28
10	-585,38	87,36	-498,02	7566,26
11	-585,38	81,97	-503,42	7062,85
12	-585,38	76,51	-508,87	6553,98
13	-585,38	71,00	-514,38	6039,60
14	-585,38	65,43	-519,95	5519,64
15	-585,38	59,80	-525,59	4994,05
16	-585,38	54,10	-531,28	4462,77
17	-585,38	48,35	-537,04	3925,74
18	-585,38	42,53	-542,85	3382,88
19	-585,38	36,65	-548,74	2834,15
20	-585,38	30,70	-554,68	2279,47
21	-585,38	24,69	-560,69	1718,78
22	-585,38	18,62	-566,76	1152,01
23	-585,38	12,48	-572,90	579,11
24	-585,38	6,27	-579,11	\$0,00
TOTAL	-14049,20	1.736,1821	-12.313,0217	\$160.262,97

GASTOS ANUALES DEL PRESTAMO		
<i>Año</i>	<i>Gastos de interes</i>	<i>Gastos de Capital</i>
1	1.265,56	5.759,04
2	470,62	6.553,98

ANEXO



ABACA

F16

ANEXO F 16

COSTO DE OPORTUNIDAD

1	Bono del Tesoro EEUU 5 años		4,59%
<i>Empresas Procesadoras de Fibras Naturales Duras</i>			<i>Beta</i>
2	PAC.MC	Europac	0,4307
3	LREN3	Lojas Renner S.A	0,912
4	MNDI	Mondi PLC	0,589
<i>Promedio de la Industria</i>			0,43
5	Riesgo País		6,42%
6	Prima de Mercado		6,60%
Total Costo de Oportunidad			13,85%

Fuentes:

- 1 <http://www.banex.fi.cr/contenido/Asesoría/infodiaria.asp?ultnot=1142&ultind=1210&fecha=3/6/2007&key=1>
- 2 [http://www.yahoo.com/Análisis técnico de EUROPAC - Yahoo! Finanzas.mht](http://www.yahoo.com/Análisis_técnico_de_EUROPAC_-_Yahoo!_Finanzas.mht)
- 3 <http://www.bloomberg.com/apps/quote?ticker=LREN3:BZ>
- 4 <http://www.bloomberg.com/apps/quote?ticker=MNDI:LN>
- 5 http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- 6 <http://search.yahoo.com/search?p=equity+risk+premium&fr=yfp-t-501&toggle=1&cop=mss&ei=UTF-8>

Nota Metodologica:

Se utilizó el modelo del CAPM. Se toma en cuenta la prima de riesgo de mercado ($R_m - R_f$) del mercado de los Estados Unidos ya que el mercado de valores del Ecuador tiene poca representatividad.

ANEXO



ABACA

F17

ANEXO F 17

FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTO

<i>Escenario Esperado</i>						
<i>Descripción</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$183.575,00	\$550.700,00	\$834.150,00	\$844.200,00	\$1.136.400,00
Ingresos no Operativos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL INGRESOS		\$183.575,00	\$550.700,00	\$834.150,00	\$844.200,00	\$1.136.400,00
EGRESOS						
Costos		\$107.750,00	\$325.902,33	\$488.853,49	\$488.853,49	\$651.804,65
Gastos		\$68.174,75	\$162.952,91	\$226.342,40	\$227.090,13	\$290.255,15
TOTAL EGRESOS		\$175.924,75	\$488.855,24	\$715.195,89	\$715.943,61	\$942.059,80
UTILIDAD BRUTA		\$7.650,25	\$61.844,76	\$118.954,11	\$128.256,39	\$194.340,20
Gastos Financieros (Intereses)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UTILIDAD ANTES PART.		\$7.650,25	\$61.844,76	\$118.954,11	\$128.256,39	\$194.340,20
Part. Trabajadores 15%		\$1.147,54	\$9.276,71	\$17.843,12	\$19.238,46	\$29.151,03
UTILIDAD ANTES IMP.		\$6.502,71	\$52.568,05	\$101.110,99	\$109.017,93	\$165.189,17
Imp a la Renta 25%		\$1.625,68	\$13.142,01	\$25.277,75	\$27.254,48	\$41.297,29
UTILIDAD NETA		\$4.877,03	\$39.426,04	\$75.833,25	\$81.763,45	\$123.891,88
Depreciacion		\$950,91	\$950,91	\$752,91	\$554,91	\$554,91
Amortizacion		\$1.040,91	\$1.040,91	\$842,91	\$644,91	\$644,91
Inversiones	-15.481,00					
Capital de trabajo	-\$41.832,02					
Principal Deuda						
Valor de Rescate						439,95
FLUJO DE FONDOS	-\$57.313,02	\$6.868,84	\$41.417,85	\$77.429,06	\$82.963,26	\$125.531,64

\$ 179.132,50	VALOR ACTUAL NETO
66%	TASA INTERNA DE RETORNO

<i>Escenario Pesimista</i>						
<i>Descripción</i>	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$137.675,00	\$550.700,00	\$556.100,00	\$834.150,00	\$844.200,00
Ingresos no Operativos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL INGRESOS		\$137.675,00	\$550.700,00	\$556.100,00	\$834.150,00	\$844.200,00
EGRESOS						
Costos		\$80.355,94	\$325.902,33	\$325.902,33	\$488.853,49	\$488.853,49
Gastos		\$68.174,75	\$162.952,91	\$226.342,40	\$227.090,13	\$290.255,15
TOTAL EGRESOS		\$148.530,69	\$488.855,24	\$552.244,73	\$715.943,61	\$779.108,64
UTILIDAD BRUTA		-\$10.855,69	\$61.844,76	\$3.855,27	\$118.206,39	\$65.091,36
Gastos Financieros (Intereses)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UTILIDAD ANTES PART.		-\$10.855,69	\$61.844,76	\$3.855,27	\$118.206,39	\$65.091,36
Part. Trabajadores 15%		-\$1.628,35	\$9.276,71	\$578,29	\$17.730,96	\$9.763,70
UTILIDAD ANTES IMP.		-\$9.227,33	\$52.568,05	\$3.276,98	\$100.475,43	\$55.327,66
Imp a la Renta 25%		-\$2.306,83	\$13.142,01	\$819,25	\$25.118,86	\$13.831,91
UTILIDAD NETA		-\$6.920,50	\$39.426,04	\$2.457,74	\$75.356,57	\$41.495,74
Depreciacion		\$950,91	\$950,91	\$752,91	\$554,91	\$554,91
Amortizacion		\$1.040,91	\$1.040,91	\$842,91	\$644,91	\$644,91
Inversiones	-15.481,00					
Capital de trabajo	-\$41.832,02					
Principal Deuda						
Valor de Rescate						439,95
FLUJO DE FONDOS	-\$37.313,02	-\$4.928,69	\$41.417,85	\$4.053,55	\$76.556,38	\$43.135,50

\$ 72.166,70	VALOR ACTUAL NETO
32%	TASA INTERNA DE RETORNO

<i>Escenario Optimista</i>						
<i>Descripción</i>	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$550.725,00	\$834.150,00	\$844.200,00	\$852.300,00	\$1.147.200,00
Ingresos no Operativos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL INGRESOS		\$550.725,00	\$834.150,00	\$844.200,00	\$852.300,00	\$1.147.200,00
EGRESOS						
Costos		\$323.250,00	\$488.853,49	\$488.853,49	\$488.853,49	\$651.804,65
Gastos		\$68.174,75	\$162.952,91	\$226.342,40	\$227.090,13	\$290.255,15
TOTAL EGRESOS		\$391.424,75	\$651.806,40	\$715.195,89	\$715.943,61	\$942.059,80
UTILIDAD BRUTA		\$159.300,25	\$182.343,60	\$129.004,11	\$136.356,39	\$205.140,20
Gastos Financieros (Intereses)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UTILIDAD ANTES PART.		\$159.300,25	\$182.343,60	\$129.004,11	\$136.356,39	\$205.140,20
Part. Trabajadores 15%		\$23.895,04	\$27.351,54	\$19.350,62	\$20.453,46	\$30.771,03
UTILIDAD ANTES IMP.		\$135.405,21	\$154.992,06	\$109.653,49	\$115.902,93	\$174.369,17
Imp a la Renta 25%		\$33.851,30	\$38.748,02	\$27.413,37	\$28.975,73	\$43.592,29
UTILIDAD NETA		\$101.553,91	\$116.244,05	\$82.240,12	\$86.927,20	\$130.776,88
Depreciacion		\$950,91	\$950,91	\$752,91	\$554,91	\$554,91
Amortizacion		\$1.040,91	\$1.040,91	\$842,91	\$644,91	\$644,91
Inversiones	-15.481,00					
Capital de trabajo	-\$41.832,02					
Principal Deuda						
Valor de Rescate						439,95
FLUJO DE FONDOS	-\$57.313,02	\$103.545,72	\$118.235,86	\$83.835,93	\$88.127,01	\$132.416,64

\$ 334.322,20	VALOR ACTUAL NETO
182%	TASA INTERNA DE RETORNO

ANEXO



ABACA

F18

ANEXO F 18

FLUJO DE FONDOS APALANCADO

<i>Escenario Esperado</i>						
<i>Descripción</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$183.575,00	\$550.700,00	\$834.150,00	\$844.200,00	\$1.136.400,00
Ingresos no Operativos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL INGRESOS		\$183.575,00	\$550.700,00	\$834.150,00	\$844.200,00	\$1.136.400,00
EGRESOS						
Costos		\$107.750,00	\$325.902,33	\$488.853,49	\$488.853,49	\$651.804,65
Gastos		\$68.174,75	\$162.952,91	\$226.342,40	\$227.090,13	\$290.255,15
Depreciacion y Amortizacion		\$1.040,91	\$1.040,91	\$842,91	\$644,91	\$644,91
TOTAL EGRESOS		\$176.965,66	\$489.896,14	\$716.038,79	\$716.588,52	\$942.704,70
UTILIDAD BRUTA		\$6.609,35	\$60.803,86	\$118.111,21	\$127.611,48	\$193.695,30
Gastos Financieros (Intereses)		\$1.265,56	\$ 470,62	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UTILIDAD ANTES PART.		\$5.343,79	\$60.333,24	\$118.111,21	\$127.611,48	\$193.695,30
Part. Trabajadores 15%		\$801,57	\$9.049,99	\$17.716,68	\$19.141,72	\$29.054,29
UTILIDAD ANTES IMP.		\$4.542,22	\$51.283,25	\$100.394,52	\$108.469,76	\$164.641,00
Imp a la Renta 25%		\$1.135,55	\$12.820,81	\$25.098,63	\$27.117,44	\$41.160,25
UTILIDAD NETA		\$3.406,66	\$38.462,44	\$75.295,89	\$81.352,32	\$123.480,75
Depreciacion		\$950,91	\$950,91	\$752,91	\$554,91	\$554,91
Amortizacion		\$1.040,91	\$1.040,91	\$842,91	\$644,91	\$644,91
Inversiones	-15.481,00					
Capital de trabajo	-541.832,02					
Principal Deuda	12.313,02	-\$5.759,04	-\$6.553,98			
Valor de Rescate						439,95
FLUJO DE FONDOS	-\$45.000,00	-\$360,57	\$32.859,36	\$76.048,80	\$81.907,22	\$124.475,61

\$ 169.717,74	VALOR ACTUAL NETO
70%	TASA INTERNA DE RETORNO

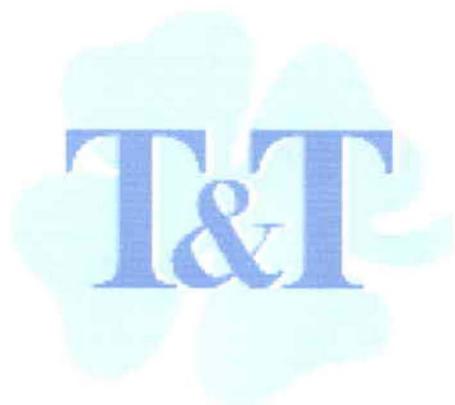
<i>Escenario Pesimista</i>						
<i>Descripción</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$137.675,00	\$550.700,00	\$556.100,00	\$834.150,00	\$844.200,00
Ingresos no Operativos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL INGRESOS		\$137.675,00	\$550.700,00	\$556.100,00	\$834.150,00	\$844.200,00
EGRESOS						
Costos		\$80.355,94	\$325.902,33	\$325.902,33	\$488.853,49	\$488.853,49
Gastos		\$68.174,75	\$162.952,91	\$226.342,40	\$227.090,13	\$290.255,15
TOTAL EGRESOS		\$148.530,69	\$488.855,24	\$552.244,73	\$715.943,61	\$779.108,64
UTILIDAD BRUTA		-\$10.855,69	\$61.844,76	\$3.855,27	\$118.206,39	\$65.091,36
Gastos Financieros (Intereses)		\$1.265,56	\$470,62	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UTILIDAD ANTES PART.		-\$12.121,25	\$61.374,14	\$3.855,27	\$118.206,39	\$65.091,36
Part. Trabajadores 15%		-\$1.818,19	\$9.206,12	\$578,29	\$17.730,96	\$9.763,70
UTILIDAD ANTES IMP.		-\$10.303,06	\$52.168,02	\$3.276,98	\$100.475,43	\$55.327,66
Imp a la Renta 25%		-\$2.575,76	\$13.042,00	\$819,25	\$25.118,86	\$13.831,91
UTILIDAD NETA		-\$7.727,29	\$39.126,01	\$2.457,74	\$75.356,57	\$41.495,74
Depreciacion		\$950,91	\$950,91	\$752,91	\$554,91	\$554,91
Amortizacion		\$1.040,91	\$1.040,91	\$842,91	\$644,91	\$644,91
Inversiones	-15.481,00					
Capital de trabajo	-\$41.832,02					
Principal Deuda	12.313,02	-\$5.759,04	-\$6.553,98			
Valor de Rescate						439,95
FLUJO DE FONDOS	-\$45.000,00	-\$11.494,53	\$34.563,85	\$4.053,55	\$76.556,38	\$43.135,50

\$ 66.765,50	VALOR ACTUAL NETO
35%	TASA INTERNA DE RETORNO

<i>Escenario Optimista</i>						
<i>Descripción</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$550.725,00	\$834.150,00	\$844.200,00	\$852.300,00	\$1.147.200,00
Ingresos no Operativos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL INGRESOS		\$550.725,00	\$834.150,00	\$844.200,00	\$852.300,00	\$1.147.200,00
EGRESOS						
Costos		\$323.250,00	\$488.853,49	\$488.853,49	\$488.853,49	\$651.804,65
Gastos		\$68.174,75	\$162.952,91	\$226.342,40	\$227.090,13	\$290.255,15
TOTAL EGRESOS		\$391.424,75	\$651.806,40	\$715.195,89	\$715.943,61	\$942.059,80
UTILIDAD BRUTA		\$159.300,25	\$182.343,60	\$129.004,11	\$136.356,39	\$205.140,20
Gastos Financieros (Intereses)		\$1.265,56	\$470,62	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UTILIDAD ANTES PART.		\$158.034,69	\$181.872,98	\$129.004,11	\$136.356,39	\$205.140,20
Part. Trabajadores 15%		\$23.705,20	\$27.280,95	\$19.350,62	\$20.453,46	\$30.771,03
UTILIDAD ANTES IMP.		\$134.329,49	\$154.592,03	\$109.653,49	\$115.902,93	\$174.369,17
Imp a la Renta 25%		\$33.582,37	\$38.648,01	\$27.413,37	\$28.975,73	\$43.592,29
UTILIDAD NETA		\$100.747,12	\$115.944,02	\$82.240,12	\$86.927,20	\$130.776,88
Depreciacion		\$950,91	\$950,91	\$752,91	\$554,91	\$554,91
Amortizacion		\$1.040,91	\$1.040,91	\$842,91	\$644,91	\$644,91
Inversiones	-15.481,00					
Capital de trabajo	-\$41.832,02					
Principal Deuda	12.313,02	-\$5.759,04	-\$6.553,98			
Valor de Rescate						439,95
FLUJO DE FONDOS	-\$45.000,00	\$96.979,88	\$111.381,86	\$83.835,93	\$88.127,01	\$132.416,64

\$ 328.921,00	VALOR ACTUAL NETO
220%	TASA INTERNA DE RETORNO

ANEXO



ABACA

F19

ANEXO F 19

ANALISIS FINANCIERO SIN APALANCAMIENTO

<i>Escenario Esperado</i>					
Concepto/Años	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidad bruta sobre ventas=Utilidad Bruta/Ventas *100	4,17%	11,23%	14,26%	15,19%	17,10%
Utilidad neta sobre ventas=Utilidad Neta/Ventas *100	2,66%	7,16%	9,09%	9,69%	10,90%
Retorno sobre la Inversión Total=Utilidad Neta/Inversión	8,51%	68,79%	132,31%	142,66%	216,17%

<i>Escenario Pesimista</i>					
Concepto/Años	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidad bruta sobre ventas=Utilidad Bruta/Ventas *100	-7,89%	11,23%	0,69%	14,17%	7,71%
Utilidad neta sobre ventas=Utilidad Neta/Ventas *100	-5,03%	7,16%	0,44%	9,03%	4,92%
Retorno sobre la Inversión Total=Utilidad Neta/Inversión	-12,07%	68,79%	4,29%	131,48%	72,40%

<i>Escenario Optimista</i>					
Concepto/Años	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidad bruta sobre ventas=Utilidad Bruta/Ventas *100	28,93%	21,86%	15,28%	16,00%	17,88%
Utilidad neta sobre ventas=Utilidad Neta/Ventas *100	18,44%	13,94%	9,74%	10,20%	11,40%
Retorno sobre la Inversión Total=Utilidad Neta/Inversión	177,19%	202,82%	143,49%	151,67%	228,18%

ANALISIS FINANCIERO APALANCADO

<i>Escenario Esperado</i>					
Concepto/Años	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidad bruta sobre ventas=Utilidad Bruta/Ventas	3,60%	11,04%	14,16%	15,12%	17,04%
Utilidad neta sobre ventas=Utilidad Neta/Ventas	1,86%	6,98%	9,03%	9,64%	10,87%
Retorno sobre la Inversión Total=Utilidad Neta/Inversión	7,57%	85,47%	167,32%	180,78%	274,40%
<i>Escenario Pesimista</i>					
Concepto/Años	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidad bruta sobre ventas=Utilidad Bruta/Ventas *100	-7,89%	11,23%	0,69%	14,17%	7,71%
Utilidad neta sobre ventas=Utilidad Neta/Ventas *100	-5,61%	7,10%	0,44%	9,03%	4,92%
Retorno sobre la Inversión Total=Utilidad Neta/Inversión	-17,17%	86,95%	5,46%	167,46%	92,21%
<i>Escenario Optimista</i>					
Concepto/Años	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidad bruta sobre ventas=Utilidad Bruta/Ventas *100	28,93%	21,86%	15,28%	16,00%	17,88%
Utilidad neta sobre ventas=Utilidad Neta/Ventas *100	18,29%	13,90%	9,74%	10,20%	11,40%
Retorno sobre la Inversión Total=Utilidad Neta/Inversión	223,88%	257,65%	182,76%	193,17%	290,62%

ANEXO



ABACA

F20

PUNTO DE EQUILIBRIO

Descripción	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Costos Variables</i>					
Abono Organico	\$ 1.440	\$ 4.320	\$ 6.480	\$ 6.480	\$ 8.640
Agua	\$ 180,00	\$ 540,00	\$ 810,00	\$ 810,00	\$ 1.080,00
Cabos	\$1.325,1600	\$3.975,4800	\$5.963,2200	\$5.963,2200	\$7.950,9600
<i>Total Costos Variables</i>	\$ 2.945	\$ 8.835	\$ 13.253	\$ 13.253	\$ 17.671
<i>Costos Fijos</i>					
Electricidad	\$ 1.620,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00
Operacion de Maquinaria	\$ 270,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Telefono	\$ 1.080,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
Internet	\$ 187,50	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Suministros de oficina	\$ 405,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
Investigación	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Uniformes	\$ 243,00	\$ 405,00	\$ 486,00	\$ 567,00	\$ 648,00
Publicidad	\$ 281,25	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00
Arriendos	\$2.700,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00
Contador	\$2.250,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Transporte	\$5.600,00	\$16.800,00	\$25.200,00	\$25.200,00	\$33.600,00
Contrato Agricultores	\$31.500,00	\$94.500,00	\$141.750,00	\$141.750,00	\$189.000,00
Capacitacion	\$4.500,00	\$13.500,00	\$20.250,00	\$20.250,00	\$27.000,00
Nómina Administrativa	\$15.974,00	\$24.358,91	\$25.267,40	\$25.934,13	\$26.618,15
Material Fungible	\$1.264,00	\$1.264,00	\$1.264,00	\$1.264,00	\$1.264,00
<i>Total Costos Fijos</i>	\$68.174,75	\$162.952,91	\$226.342,40	\$227.090,13	\$290.255,15
TOTAL	\$ 71.119,91	\$ 171.788,39	\$ 239.595,62	\$ 240.343,35	\$ 307.926,11

<i>Costos variables por unidad producida</i>					
Descripción	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Fibra Grado 2	\$ 20,56	\$ 20,56	\$ 20,56	\$ 20,56	\$ 20,56
Fibra Grado 3	\$ 19,81	\$ 19,81	\$ 19,81	\$ 19,81	\$ 19,81
Fibra Grado 4	\$ 20,06	\$ 20,06	\$ 20,06	\$ 20,06	\$ 20,06
Fibra Grado 5	\$ 19,31	\$ 19,31	\$ 19,31	\$ 19,31	\$ 19,31
<i>Total</i>	\$ 79,75	\$ 79,75	\$ 79,75	\$ 79,75	\$ 79,75
<i>Costo Variable Promedio</i>	\$ 19,94	\$ 19,94	\$ 19,94	\$ 19,94	\$ 19,94

<i>Precios</i>					
<i>Descripción</i>	<i>Años</i>				
	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Fibra Grado 2	\$ 1.025	\$ 1.025	\$ 1.035	\$ 1.045	\$ 1.055
Fibra Grado 3	\$ 1.020	\$ 1.020	\$ 1.030	\$ 1.040	\$ 1.050
Fibra Grado 4	\$ 1.020	\$ 1.020	\$ 1.030	\$ 1.040	\$ 1.050
Fibra Grado 5	\$ 1.015	\$ 1.015	\$ 1.025	\$ 1.045	\$ 1.055
<i>Precios Promedio</i>	\$ 1.020	\$ 1.020	\$ 1.030	\$ 1.043	\$ 1.053

<i>Precio de Equilibrio en Unidades</i>					
<i>Descripción</i>	<i>Años</i>				
	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Margen de Contribución	51,16	51,16	51,66	52,29	52,79
Punto de Equilibrio Anual	1.332,55	3.185,09	4.381,15	4.342,92	5.498,16

