



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
PULPA CONGELADA DE MARACUYÁ A ALEMANIA

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

Profesor Guía  
Sascha Quint MBA. MA.

Autoras  
Laura Estefanía Meneses Santos  
Verónica Carolina Oviedo Duque

Año  
2016

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Sascha Quint

MBA, MA.

C.C.: 172319324-7

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Laura Estefanía Meneses Santos

C.C.: 172162957-2

---

Verónica Carolina Oviedo Duque

C.C.: 171373357-2

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios porque a diario recibo las muestras de su amor. Por darme sabiduría, salud, y fuerza para afrontar cada una de las pruebas que se presentan. Gracias Padre por ser la bendición más grande de mi vida.

A mi papá, por ser mi mejor amigo, mi héroe, y el amor de mi vida. Gracias Papito por estar conmigo siempre.

A mi mamá, por ser el dulce ángel que me pinta una sonrisa. Gracias Mamita porque cada día aprendo de tu amor.

A toda mi familia, por su infinita entrega y paciencia durante estos 25 años. Muchas gracias por tanto amor.

A mis amigas y amigos, porque siento su apoyo y cariño en cada momento.

A Sascha por su sabiduría y su paciencia en esta etapa. A Santiago por su invaluable ayuda en este proyecto.

Y finalmente a ti Verito, por ser una verdadera amiga. Muchas gracias por estos años de amistad en los que he podido conocer de la grandeza de tu corazón.

**Laura**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero que nada agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa, también agradezco a mi familia por el apoyo que me han brindado siempre, a mis “amigos de la u” que hicieron de esta, una de las mejores etapas de mi vida, a Sascha por su paciencia en la elaboración de este proyecto, a Santiago por su invaluable ayuda, y sobre todo a ti Laurita Estefanía por haber sido una excelente compañera y sobre todo mi amiga.

***Verónica***

**DEDICATORIA**

Este título te lo dedico Laurita Alegría,  
porque siempre fuiste y serás la más  
sublime muestra del amor de una madre.  
Te quiero y añoro el día en que nos  
volvamos a ver.

***Laura***

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a mi abuelita a quien agradezco eternamente por todo su cariño, apoyo y abnegación incondicional.

***Verónica***

## RESUMEN

El siguiente plan de negocios tiene como propósito medir la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción, comercialización y exportación de pulpa congelada de maracuyá a Alemania. La empresa Ecuapassion Cía. Ltda. estará establecida en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, donde contará con la infraestructura adecuada para la producción mensual de más de 18 000 unidades de pulpa. La compañía será constituida por dos socios fundadores y estará conformada por 11 personas.

El producto que la empresa comercializa es pulpa congelada de maracuyá, 100% natural, el cual mantiene las propiedades organolépticas del fruto y brinda al cliente la posibilidad de consumir la fruta de manera natural, a cualquier hora del día. El producto tiene una presentación única de 250gr., empacada al vacío en fundas de poliéster-polietileno, que serán empacadas en cajas de 30 unidades y enviadas en un contenedor refeed de 40 pies. El costo unitario del producto es de \$0,83 centavos de dólar americano, y se venderá al distribuidor en Alemania a un precio de \$2,25 dólares americanos, obteniendo una utilidad del 171%.

El mercado al que Ecuapassion piensa llegar es a las empresas distribuidoras de alimentos congelados en Alemania, las mismas que comercializan sus productos en cadenas de retail, principalmente, así como también en supermercados, hoteles, tiendas, y restaurantes. Para ello, la empresa presentó su propuesta de negocio a la empresa alemana Seeberger GmbH, presente en este mercado desde 1844 y que se dedica a comercializar frutos secos, frutas procesadas, concentrado de frutas congeladas y café. Los consumidores finales de la pulpa en Alemania serán: niños, jóvenes y adultos, de distinta edad y sexo, independiente de su nivel socioeconómico, que gusten de consumir productos naturales, en especial frutas y jugos de fruta.



Ecuapassion persigue la diferenciación como su principal estrategia de ingreso al mercado y su mayor ventaja competitiva. Por ello, invertirá en la adquisición de certificaciones como la ISO 22 000 que garantizan la calidad del producto y el estricto control que la empresa ejerce en cada una de sus etapas productivas. Adicional a ello, la empresa se destaca por que el producto elaborado es 100% natural y en el mercado alemán las bebidas que se comercializan no cumplen con esta característica y tienen altos costos.

Ecuapassion cuenta con un solo producto, por lo que su punto de equilibrio es de 10.582 unidades mensuales, y su valor en dólares es de \$283 500,00, obteniendo una utilidad nula. Tomando en cuenta todos los rubros que se deben cubrir para poner en marcha el negocio, la inversión inicial es de \$526.765,00 dólares americanos. Para cubrir la inversión inicial se ha planificado la obtención de un crédito por un valor de \$90.706,00, que corresponde al 40% del valor total, y un aporte de los socios de \$136.059,00. Adicionalmente, es importante destacar que la empresa cuenta con un recurso propio valorado en \$300.000,00, que corresponde al terreno donde se construirá la infraestructura de Ecuapassion.

El análisis financiero muestra la viabilidad del proyecto en los tres escenarios planteados (normal, optimista y pesimista), con y sin financiamiento, ya que el Valor Actual Neto (VAN) es positivo, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor al costo de oportunidad. La empresa ha decidido iniciar sus actividades bajo un escenario normal apalancado que muestra un VAN de \$526.327,00 y una TIR de 39.84%, en el que se aprecia un período de recuperación de la inversión de 2 años 6 meses, superando el costo de oportunidad de 12,65%.

Con lo anteriormente expuesto, la propuesta de negocio demuestra factibilidad técnica y financiera. Demuestra ser rentable y viable para los inversionistas, para los cuales la empresa garantiza un retorno en sus inversiones del 43,57%, en un escenario normal, y el período de recuperación de dicha inversión es de 2 años 4 meses, con financiamiento externo.

## ABSTRACT

The following business plan is intended to measure the feasibility of creating a company dedicated to the production, marketing and export of frozen passion fruit pulp to Germany. Ecuapassion Cia. Ltda. will be established in the city of Guayaquil, Ecuador, where it will have the appropriate infrastructure for the monthly production of more than 18,000 units of pulp. The company will be constituted of two founding members and will consist of 11 people.

The product that the company sells frozen passion fruit pulp is 100% natural, which maintains the organoleptic properties of the fruit and gives the customer the ability to consume the fruit naturally, at any time of day. The product has a unique presentation of 250gr., vacuum packed in bags of polyester-polyethylene, which will be packaged in boxes of 30 units and sent in a referer 40-foot container. The unit cost of the product is USD 0.83 cents, and sold to the distributor in Germany at a price of USD 2.25, obtaining a gain of 171%.

The target market that Ecuapassion plan to arrive is the frozen food distribution companies in Germany, the same that sell their products in retail chains, primarily, as well as supermarkets, hotels, shops, and restaurants. For this, the company presented its business proposal to the German company Seeberger GmbH, present in this market since 1844 and is dedicated to market nuts, processed fruits, frozen fruit concentrate and coffee. The final consumers of frozen pulp in Germany are: children, youth and adults of different age and sex, regardless of their socioeconomic status, who like to consume natural products, especially fruits and fruit juices.

Ecuapassion seeks differentiation as their main strategy to enter the market and its competitive advantage. That is why we invested in the acquisition of certifications such as ISO 22000 to ensure product quality and strict control that the company has on each of its production stages. In addition to this, the company always highlight that the finished product is 100% natural and that on

the German market drinks marketed do not meet this feature, and have similar costs and higher than the pulp.

Ecuapassion has one product, so its breakeven is 10.582 units per month, and their dollar value is \$ 283,500.00, obtaining a null value.

Considering all the items to be covered to launch the business, the initial investment is USD 526,765.00. To cover the initial investment has been planned to obtain a credit worth USD 90,706.00, which corresponds to 40% of the total value, and a contribution of USD 136,059.00 partners. Additionally, it is important to note that the company has its own resources valued at USD 300,000.00, which corresponds to the land where the infrastructure will be built.

The financial analysis shows the feasibility of the project within three scenarios posed (normal, optimistic and pessimistic), with and without financing, since the Net Present Value (NPV) is positive, and the Internal Rate of Return (IRR) is greater than opportunity cost. The company has decided to start operating under normal leveraged scenario that shows an NPV of USD 526,327.00 and an IRR of 39.84%, in a period of payback of 2 years 6 months can be seen, exceeding the opportunity cost 12.65%.

Finally, the business proposal demonstrates technical and financial feasibility. It proves to be profitable and viable for investors, for which the company guarantees a return on their investments of 43.57% in a normal scenario, and the recovery period of the investment is 2 years 4 months, with external financing.

## ÍNDICE

1	ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Objetivos.....	3
1.2.1	Objetivo General.....	3
1.2.2	Objetivos Específicos.....	3
1.3	Hipótesis .....	4
2	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	5
2.1	La Industria.....	5
2.1.1	Clasificación Industrial Internacional Uniforme .....	5
2.1.2	Tendencias de la industria .....	6
2.1.2.1	Mercado Nacional .....	6
2.1.2.2	Participación de la Industria en el Producto Interno Bruto del Ecuador.....	6
2.1.3	Estructura de industria .....	7
2.1.4	Factores Económicos y Regulatorios del Ecuador.....	10
2.1.4.1	Factores Económicos.....	10
2.1.4.2	Facilidades de exportación.....	12
2.1.5	Canales de distribución.....	13
2.1.5.1	Canales de distribución en Alemania .....	13
2.1.6	Factores Económicos y Regulatorios de Alemania.....	14
2.1.6.1	Estabilidad Política .....	14
2.1.6.2	Factores Económicos.....	14
2.1.6.3	Factores Socio-Culturales .....	18
2.1.6.4	Factores Legales.....	18
2.1.6.5	Factores Ambientales.....	20
2.1.6.6	Facilidades de Exportación .....	21
2.1.7	Análisis PEST .....	21
2.1.8	Análisis FODA.....	27
2.1.8.1	Fortalezas y debilidades.....	28
2.1.8.2	Oportunidades y amenazas.....	29
2.1.9	Las 5 fuerzas de Porter para la industria de alimentos y bebidas, subindustria elaboración de otros productos alimenticios .....	32
2.1.9.1	Nuevos Participantes.....	32
2.1.9.2	Amenaza de los sustitutos.....	33
2.1.9.3	Poder de negociación de los compradores .....	35
2.1.9.4	Poder de negociación de los proveedores .....	35
2.1.9.5	Intensidad de la rivalidad.....	37

2.2	La Compañía y El Concepto de Negocio .....	39
2.2.1	La idea y el modelo de negocio .....	39
2.2.2	Estructura legal de la empresa .....	39
2.2.3	Misión y visión.....	40
2.2.3.1	Misión .....	40
2.2.3.2	Visión.....	41
2.2.4	Objetivos.....	41
2.2.4.1	Objetivos a corto plazo .....	41
2.2.4.2	Objetivos a mediano plazo .....	41
2.2.4.3	Objetivos a largo plazo .....	42
2.2.5	Propósito empresarial .....	42
2.2.6	Valores.....	42
2.3	El Producto.....	43
2.4	Estrategia del Ingreso al Mercado y Crecimiento .....	45
2.4.1	Estrategia de ingreso al mercado .....	45
2.4.2	Estrategia de crecimiento .....	46
2.4.2.1	Estrategia de desarrollo del producto.....	46
2.4.2.2	Estrategia de desarrollo del mercado.....	47
2.4.3	Matrices Estratégicas de Ecuapassion .....	48
2.4.3.1	Matriz EFE.....	48
2.4.3.2	Matriz EFI.....	49
2.4.3.3	Matriz de la Gran Estrategia.....	49
3	INTELIGENCIA DE MERCADO Y SU ANÁLISIS.....	51
3.1	Determinación de Oportunidad de Negocio .....	51
3.2	Problema de Decisión Gerencial.....	52
3.3	Problema de Inteligencia de Mercados .....	52
3.4	Necesidades de Información.....	53
3.4.1	Objetivos de la investigación .....	53
3.4.1.1	Objetivo general .....	53
3.4.1.2	Objetivos específicos.....	53
3.5	Diseño de la Inteligencia de Mercados.....	54
3.5.1	Investigación Cualitativa .....	54
3.5.1.1	Entrevista con expertos .....	54
3.5.2	Investigación cuantitativa .....	64
3.5.2.1	Encuestas.....	64
3.5.3	Conclusiones de la investigación .....	68
3.6	Inteligencia de Mercados .....	69
3.6.1	Selección de Países .....	69
3.6.1.1	Ranking de Competitividad Mundial .....	69
3.6.1.2	Destinos del maracuyá ecuatoriano .....	70
3.6.1.3	PIB per Capita .....	70
3.6.1.4	Matriz.....	70
3.6.1.5	Elección de posibles mercados .....	72
3.6.2	Panorama general .....	72

3.6.3	Principales productos que exporta ecuador hacia Alemania.....	76
3.7	Segmentación de Mercado.....	79
3.8	Tamaño de Mercado.....	81
3.9	Demanda en Alemania.....	81
3.10	Características de la Competencia en Alemania .....	82
3.11	Participación de Mercados y Ventas de la Industria.....	83
<b>4</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>85</b>
4.1	Estrategia General de Marketing .....	85
4.1.1	Estrategia genérica o competitiva .....	85
4.1.2	Estrategia de ingreso.....	86
4.2	Política de Precios .....	86
4.3	Táctica de Ventas .....	91
4.3.1	Venta Directa .....	92
4.3.2	Venta On – Line.....	92
4.4	Producto.....	92
4.5	Política de Servicio al Cliente y Garantías.....	96
4.6	Promoción y Publicidad.....	97
4.7	Distribución.....	97
<b>5</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>	<b>99</b>
5.1	Estrategia de Operaciones.....	99
5.1.1	Selección de materia prima.....	100
5.1.2	Recepción de materia prima e insumos.....	101
5.1.3	Distribución a punto de venta.....	101
5.1.4	Proceso de venta directa .....	101
5.1.5	Gestión Comercial .....	103
5.1.5.1	Análisis del mercado .....	103
5.1.5.2	Análisis del producto .....	104
5.1.5.3	Análisis de ciclicidad – estacionalidad de cosechas del producto.....	106
5.1.5.4	Análisis de ciclicidad de consumo en Alemania de bebidas.....	107
5.1.6	Publicidad y promoción.....	108
5.1.7	Capacitación y motivación al personal de ventas .....	108
5.1.8	Gestión Gerencial .....	109
5.1.9	Gestionar y disponer de los recursos financieros .....	109
5.1.10	Análisis de oportunidades y riesgos del negocio .....	109
5.1.11	Gestión Contable .....	110
5.1.11.1	Generación de documentos contables .....	110
5.1.11.2	Facturación, cobranzas y pago a proveedores.....	110
5.1.11.3	Archivo .....	111

5.2	Ciclo de Operaciones.....	112
5.3	Mapa de Procesos Ecuapassion Cía. Ltda. ....	116
5.4	Flujograma de Procesos Ecuapassion Cía. Ltda.....	117
5.5	Análisis de Productividad: Registro de Tiempos y Movimientos.....	119
5.6	Requerimientos de Equipos y Herramientas.....	121
5.7	Instalaciones y Mejoras.....	123
5.7.1	Oficina y bodega.....	123
5.8	Localización Geográfica y Requerimientos de Espacio Físico.....	126
5.9	Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios.....	129
5.10	Aspectos Legales y Regulaciones.....	131
5.10.1	Estructura legal de la empresa.....	131
5.10.2	Requisito y procedimiento para la obtención del Registro Sanitario de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).....	134
5.10.3	Registro de patentes municipales.....	134
5.10.4	Requisitos para la exportación.....	134
5.10.5	Procedimiento para obtención de firma electrónica, sistema Ecuapass-Ventanilla única ecuatoriana.....	135
5.10.5.1	Firma Electrónica.....	135
5.10.5.2	Sistema Ecuapass – Ventanilla Única Ecuatoriana.....	136
5.10.6	Requisitos y procedimiento para la obtención de la certificación ISO 22000.....	136
5.11	Aspectos Medio Ambientales e Higiene.....	137
5.12	Cadena de Valor.....	138
5.12.1	Actividades de apoyo.....	139
5.12.1.1	Sistemas de Información.....	139
5.12.1.2	Infraestructura de la Compañía.....	139
5.12.1.3	Logística.....	140
5.12.1.4	Recursos Humanos.....	141
5.12.2	Actividades Primarias.....	141
5.12.2.1	Investigación y desarrollo.....	141
5.12.2.2	Producción.....	142
5.12.2.3	Marketing y Ventas.....	142
5.12.2.4	Servicios al cliente.....	143
6	EQUIPO GERENCIAL.....	144
6.1	Estructura Organizacional.....	144
6.1.1	Organigrama.....	145
6.2	Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades.....	146

6.2.1	Descripción de funciones personal administrativo .....	146
6.2.2	Descripción de funciones personal operativo .....	150
6.3	Compensación a Administradores y Propietarios .....	154
6.3.1	Retribuciones a los accionistas.....	155
6.3.2	Incentivos no monetarios .....	155
6.4	Remuneración de los Colaboradores .....	156
6.5	Políticas de Empleo y Beneficios.....	156
6.5.1	Documentación de ingreso .....	157
6.5.2	Jornada laboral .....	159
6.5.3	Política salarial y beneficios de ley .....	159
6.5.4	Vacaciones .....	159
6.5.5	Terminación de la relación laboral .....	160
6.6	Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores.....	160
6.7	Equipo de asesores y Servicios .....	161
7	<b>CRONOGRAMA GENERAL.....</b>	162
7.1	Actividades Necesarias para poner el Negocio en Marcha .....	162
7.2	Diagrama de Gantt.....	163
7.3	Riesgos e Imprevistos .....	165
8	<b>RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	166
8.1	Supuestos y Criterios Utilizados.....	166
8.2	Riesgos y Problemas Principales .....	167
9	<b>PLAN FINANCIERO.....</b>	171
9.1	Inversión Inicial.....	171
9.1.1	Activos Fijos.....	172
9.1.2	Activos Intangibles .....	172
9.1.3	Capital de trabajo.....	173
9.2	Fuentes de Ingresos .....	173
9.3	Costos Fijos, Variables y Semivariantes .....	174
9.3.1	Costos fijos .....	174
9.3.2	Costos Variables.....	174
9.4	Margen Bruto y Margen Operativo .....	175
9.5	Estado de Resultados Proyectado .....	176
9.6	Balance General Actual y Proyectado .....	177
9.7	Flujo de Efectivo Proyectado .....	177
9.8	Punto de Equilibrio .....	178



9.9	Control de Costos Importantes.....	179
9.9.1	Análisis de sensibilidad.....	179
9.9.2	Índices Financieros.....	179
9.9.2.1	Rentabilidad.....	180
9.9.2.2	Liquidez.....	181
9.9.2.3	Desempeño.....	181
9.10	Valoración.....	182
10	PROPUESTA DE NEGOCIO.....	184
10.1	Financiamiento Deseado.....	184
10.2	Estructura de Capital y Deuda Buscada.....	184
10.3	Capitalización.....	185
10.4	Uso de Fondos.....	185
10.5	Retorno para el Inversor.....	185
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	187
11.1	Conclusiones.....	187
11.2	Recomendaciones.....	191
	REFERENCIAS.....	194
	ANEXOS.....	201

# 1 ASPECTOS GENERALES

## 1.1 ANTECEDENTES

- Desde el 2006, organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud y el Programa de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO) presentan programas que promueven el consumo mundial diario de frutas y verduras, con el fin de prevenir enfermedades importantes como cáncer, diabetes, obesidad y la desnutrición. (Ministerio de Salud Pública, 2006). Este tipo de programas trabajan de la mano de los objetivos del milenio propuestos por la Organización de Naciones Unidas (Organización de Naciones Unidas, 2013) y motivan el consumo favorable de productos de calidad que contribuyan a mejorar la salud del ser humano.
- Nuestro país cuenta con una localización geográfica privilegiada que permite el desarrollo de microclimas en las diferentes regiones. Esto permite la producción de una gran variedad de frutas y verduras durante todo el año, y es beneficioso para las empresas de la industria de alimentos y bebidas. ( Proecuador, 2013)
- Dentro de los principales productos de exportación de Ecuador a Alemania se encuentran las frutas tropicales, registrando en 2013 un monto de \$314,276 (en miles de USD) por lo que hemos identificado un gran mercado potencial en este país y en la región económica a la que pertenece. (Deussen, 2014)
- Actualmente, el Gobierno Ecuatoriano se encuentra impulsando la comercialización de productos finales industrializados de acuerdo al cambio en la Matriz Productiva. (Diario El Telégrafo, 2013): de la mano del crecimiento en la producción, la Matriz Productiva propone la inversión en las exportaciones. Uno de los principales intereses del Gobierno es

incrementar las exportaciones de todos sus productos finales industrializados, para ello incentiva programas como Exporta País que brindan capacitaciones y asistencias técnicas a las empresas ecuatorianas. Es por esto que la empresa ha visto la necesidad de producir y exportar la pulpa de maracuyá hacia países de la Unión Europea e incentivar la producción nacional. (Diario El Universo, 2014). El objetivo principal de las exportaciones ecuatorianas es equilibrar la balanza comercial que registró un déficit en el año 2013 de \$-1059 hasta octubre. (Ecuador Inmediato, 2013)

- Es importante mencionar que Ecuador es parte del Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias (SGP Plus) con la Unión Europea que ayuda a los países a pagar menos aranceles al exportar varios productos a este bloque económico y se identifica un beneficio económico en las exportaciones de pulpa de maracuyá. Este beneficio arancelario es aplicado a países que tienen un nivel de renta medio, medio bajo, medio alto o baja (PIB menor al 1% del PIB Mundial), y Ecuador está calificado por el Banco Mundial como una economía de renta media alta. (Diario El Telégrafo, 2013)
- Adicionalmente, consideramos primordial recalcar que gran parte del consumo de frutas no tradicionales exportadas por Ecuador son importadas por EE.UU. y países de la Unión Europea. El beneficio del consumo de pulpa de fruta se debe a que es un concentrado sin pepas ni cáscara de la fruta por tanto el producto envasado se encuentra listo para consumirlo. (Fruticola, 2014) (EEAS, 2014)

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Realizar un plan de negocios para la producción y exportación de pulpa congelada de maracuyá a Alemania que permita utilizar los recursos de manera óptima para obtener un buen índice de rentabilidad.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Investigar y analizar la industria a la que pertenece la pulpa congelada de maracuyá para de acuerdo a eso diseñar una estrategia para el ingreso al mercado de este producto.
2. Realizar la investigación de mercados en países de la Unión Europea para seleccionar los países que serán mercado objetivo y mercados alternativos.
3. Determinar las principales dificultades y riesgos que enfrentará la empresa para poder establecer los costos de desarrollo proyectados para mejorar los productos actuales y desarrollar nuevos, como son pulpas de nuevos sabores que tengan aceptación en el mercado alemán.
4. Establecer una estrategia de operaciones, determinar la mejor localización geográfica de las instalaciones que cumplan con la adecuada capacidad de almacenamiento y conservación del producto para lograr un óptimo funcionamiento del negocio.
5. Establecer la estructura organizacional que tendrá la empresa, dividiendo adecuadamente las obligaciones y responsabilidades del personal administrativo y las políticas de empleo dentro de la compañía.

6. Prever mediante supuestos los riesgos críticos y problemas que enfrentará el negocio para poder evitarlos o disminuir su impacto.
7. Realizar un plan financiero que nos permita determinar la inversión inicial y las principales fuentes de ingreso que tendrá el negocio así como los principales costos que tendremos. Adicionalmente, obtener un balance general actual y proyectado de la compañía y así determinar la rentabilidad de esta.
8. Realizar una propuesta de negocio en la que esté determinado el financiamiento requerido, la estructura de capital, la capitalización del negocio y el nivel de deuda buscada, y así determinar el retorno que tendrá el inversionista.

### **1.3 HIPÓTESIS**

Es viable la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de pulpa congelada de maracuyá a Alemania.

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

El presente capítulo contiene el análisis de la industria, tendencias, estructura, factores económicos y regulatorios, canales de distribución y la descripción de las 5 fuerzas de Porter del plan de negocios de producción y exportación de pulpa congelada de maracuyá a Alemania.

### 2.1 LA INDUSTRIA

Según la Clasificación de Industrias y Productos de las Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador, la comercialización y exportación de pulpa congelada de maracuyá pertenece a la Industria de Alimentos y Bebidas.



#### 2.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme

En la Clasificación Central de Productos (CPC), el producto se encuentra localizado en la clasificación 2155108: pulpa de frutas. La Clasificación

Industrial Internacional Uniforme (CIIU3) identifica al producto con la siguiente notación:

**C1030.12:** “Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.”

## **2.1.2 Tendencias de la industria**

### **2.1.2.1 Mercado Nacional**

Las estadísticas del Banco Central del Ecuador sobre la evolución de la Industria de Alimentos y Bebidas nos muestran un crecimiento porcentual promedio de 7,3%. Desde el 2005 se evidenció un notable crecimiento de 3,3% promedio anual.

De acuerdo a un análisis de Tendencias en comidas listas realizado por Granotec en 2012 se evidencia que la industria alimenticia responde a la gran demanda planteada por la población y satisface el amplio gama de rango de opciones.

La Industria de Alimentos y Bebidas tuvo una participación promedio del 7,3% sobre el valor total del Producto Interno Bruto del país registrado entre el período 2000 hasta 2010, según el Banco Central del Ecuador en publicación del 2012.

### **2.1.2.2 Participación de la Industria en el Producto Interno Bruto del Ecuador**

“La tasa de variación promedio del PIB de Ecuador para el período 2000-2013 fue de 4.3%; porcentaje mayor al del período 1981-1999 que registró 2.4%.” (BCE, 2014).

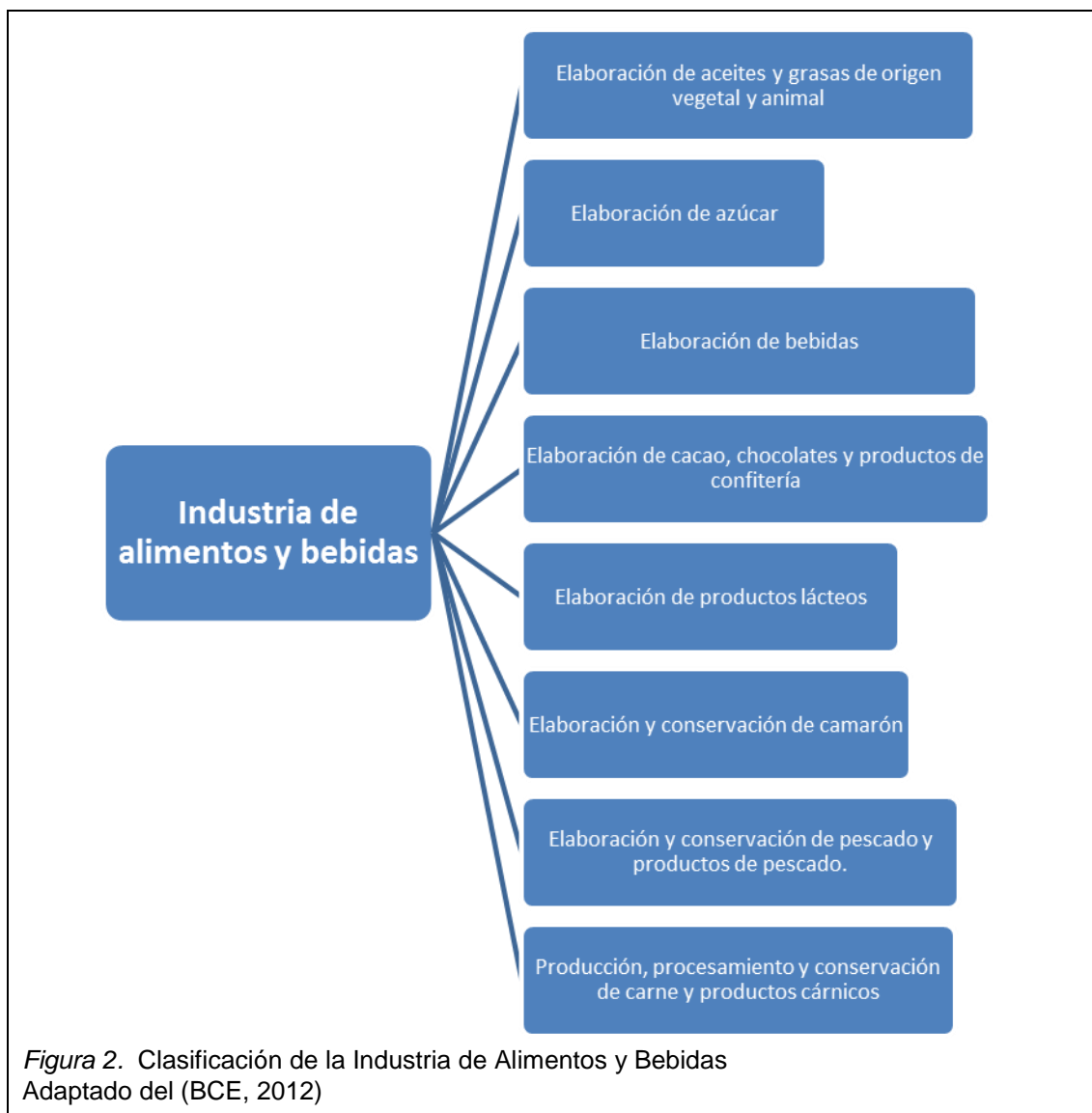
Según la revista Ekos la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador es una de las más importantes. En el 2012, esta industria representó el 13% del PIB (alrededor de \$8200 millones de dólares). Según estas cifras, este sector ha crecido al mismo ritmo que la economía durante los últimos 10 años. (EKOS, 2014)

### **2.1.3 Estructura de industria**

La industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador constituye una de las más importantes industrias para el desarrollo del país: es la que genera varios efectos macroeconómicos como generación de nuevos puestos de trabajo e ingreso de divisas por exportaciones de productos procesados en base a bienes agrícolas tradicionales y no tradicionales, como es el caso de la maracuyá. (Uzcátegui, 2007, p.10).

Según la Clasificación de Industrias y Productos de las Cuentas Nacionales del Banco Central (2012), la industria de alimentos y bebidas se divide en:

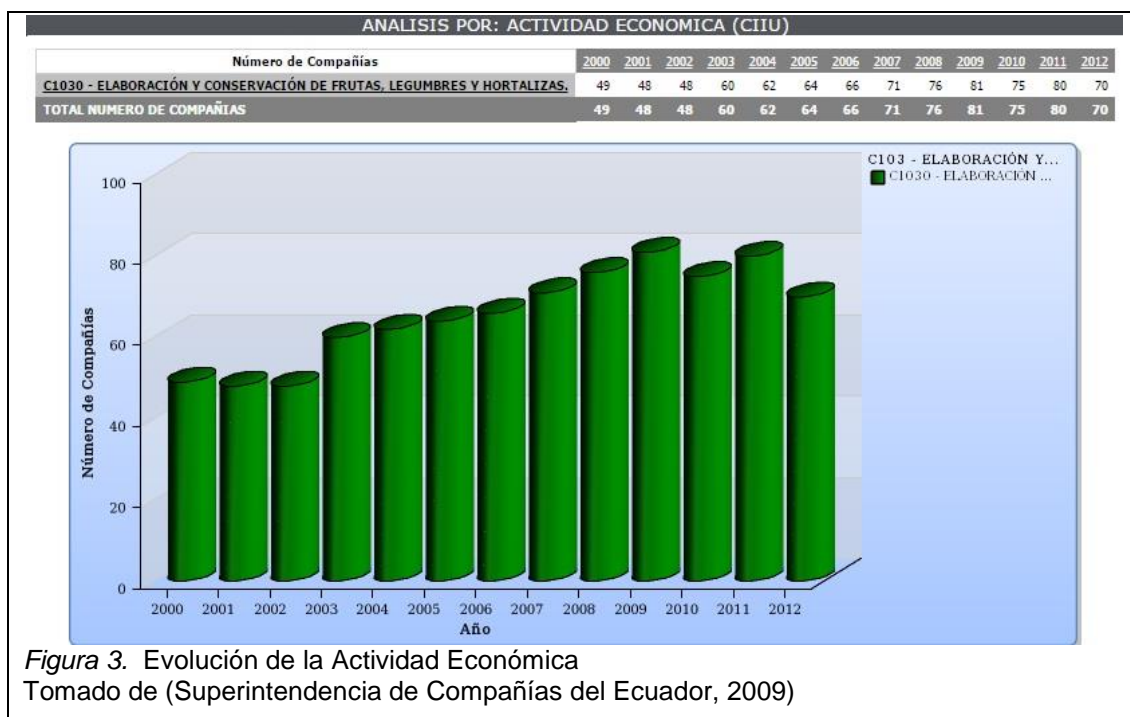




Según el análisis del Entorno Socioeconómico, elaborado por Santiago Leal y Andrés Vallejo en 2012, la industria de alimentos y bebidas es la que más aporta en el PIB manufacturero con 55% de participación, seguida de textiles y cueros con 14% y madera con 10%. Este análisis nos permite evidenciar que la industria en la que se encuentra nuestro negocio abarca más de la mitad de la generación del PIB manufacturero convirtiéndola en una industria atractiva para la inversión nacional y extranjera.

El 47,3% de los establecimientos de elaboración de otros productos alimenticios constituyen empresas que superan las 200 personas en nómina,

es decir empresas grandes, según el ensayo “La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador 2009” (INEC, 2009).



En la actualidad en el país existen alrededor de 39 empresas que exportan pulpa de frutas. La mayoría de estas empresas están ubicadas en Quito y Guayaquil principalmente y son en su totalidad empresas fabricantes del producto. El abastecimiento interno se encuentra concentrado en 14 empresas de este grupo. El principal exportador de pulpa de fruta es la empresa FrozenTropic, que existe en el mercado desde hace 10 años, donde se procesan mensualmente alrededor de 150 kilos de fruta, y desde el 2012 exportan el 40% de su producción a Estados Unidos. Localmente su principal cliente es Helados Coqueiro quienes compran la culpa para la producción interna de sus helados.

Además de FrozenTropic, existen otras cinco principales empresas más pequeñas exportadoras de fruta en nuestro país, estas son: DISSUPP, FRELAN, PROFRUTAS, THRIFTYCORP y VECONSA. Entre los productores la industria también está concentrada en pocos actores entre ellos los más

relevantes son: HUERTOSA ALIMENTOS, LATINOAMERICANA DE JUGOS, PROESEMICA Y PROFRUTEC.

#### **2.1.4 Factores Económicos y Regulatorios del Ecuador**

##### **2.1.4.1 Factores Económicos**

El entorno económico actual se presenta con mayores dificultades que en 2014 debido a la caída en el precio del petróleo, lo que ha generado que los niveles de crecimiento de años anteriores no se puedan mantener. El endeudamiento público es una de las causas de que la economía ecuatoriana siga reteniendo su crecimiento, para lo cual la CEPAL proyecta para 2015 un PIB de 3,8% a diferencia del 4,5% que se registró en 2013. (EKOS, 2014)

Para equilibrar la economía ecuatoriana tanto el sector público como el privado se encuentran enfocados en mejorar las condiciones de comercio exterior. Las medidas de restricción comercial y el incremento de las exportaciones no petroleras, en especial aquellas orientadas a la exportación de productos finalizados, son los dos pilares fundamentales para potenciar el crecimiento de la economía actual.

Dentro de este contexto, la empresa ha encontrado oportuno proponer el proyecto de producción, comercialización, y exportación de pulpa congelada de maracuyá hacia Alemania. “\$52,3 millones exportó Ecuador de enero a julio de 2014.” (Telégrafo, Economía, 2014), este extracto hace referencia al volumen de exportaciones de pulpa de maracuyá de Ecuador hacia el mundo, posicionándolo como el primer exportador de este producto.

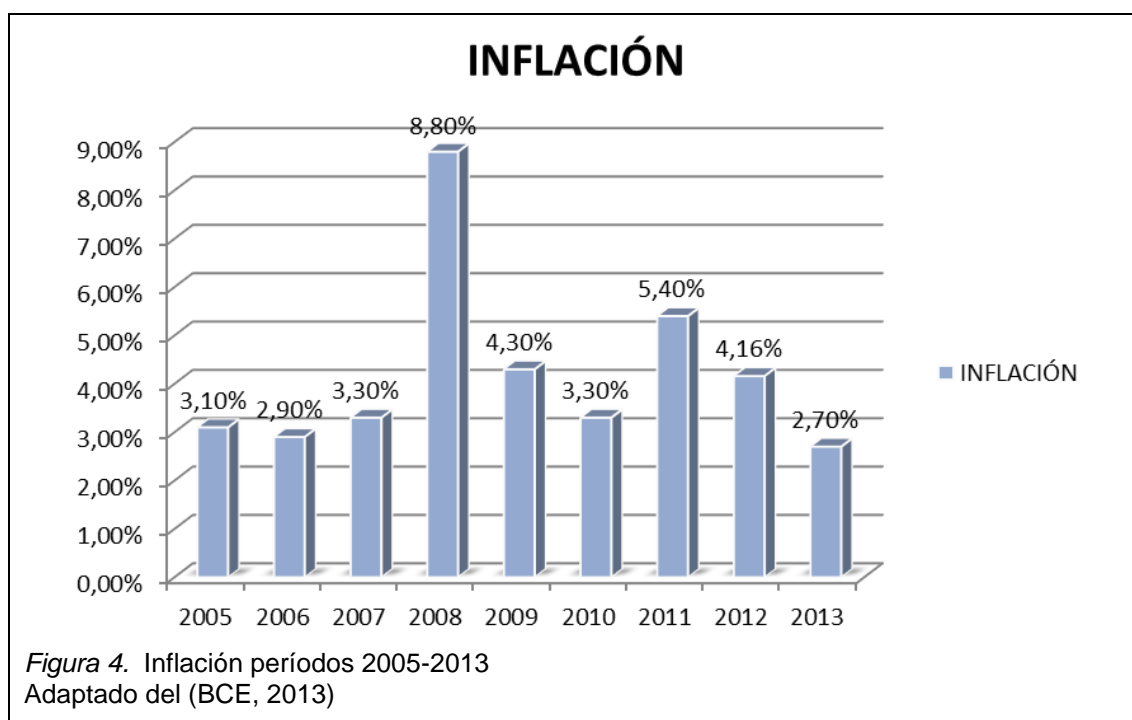
#### **Inflación**

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2012), la inflación se mide estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los

consumidores de estratos medios y bajos, establecida según la encuesta de hogares.

Los precios al consumidor de diciembre del 2013 y 2012 fueron 0,20% y -0,19% respectivamente. Dado a que la inflación va relacionada a este indicador podemos aseverar que la tasa anual de inflación en el Ecuador fue de 2,70% en 2013, frente al 4,16% registrado en 2012, según lo informó el INEC el 7 de enero del 2014.

Es importante recalcar que dicho índice de inflación está por debajo de la meta original de 3,93% fijada por el Gobierno para el año 2013. La industria de Alimentos y bebidas, no alcohólicas, fue la que más contribuyó a la variación del Índice de Precios al Consumo (IPC) de diciembre que cerró con el 35,26%.



### Tasa de crecimiento

Es el porcentaje en el que se incrementa el PIB en la economía ecuatoriana. En 2013, la tasa de crecimiento anual del PIB fue de 4,5%, superando la

previsión de 4,05% prevista para ese año, según el Banco Central del Ecuador en su boletín de prensa “La Economía Ecuatoriana tuvo un crecimiento anual de 4,5% en 2013”.

### **Tasas de interés**

Realizando un análisis comparativo de las tasas de interés efectivas referenciales de octubre 2007 y octubre de 2012 se dice que, por ejemplo, el segmento productivo corporativo y el segmento de microcrédito minorista tienen 2,53 % y 14% menos, respectivamente. Solo con estos dos ejemplos se puede ver que las tasas de interés han bajado, pero siguen siendo altas. (Diario El Telégrafo, 2012)

**Tabla 1. Tasas de interés efectivas**

AÑO / TRIMESTRE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Enero - Marzo	0,736	0,824	0,904	1,340	1,143	1,149	1,085	1,021	1,021
Abril - Junio	0,825	0,816	0,860	1,304	1,155	1,151	1,081	1,021	
Julio - Septiembre	0,814	0,780	0,824	1,199	1,155	1,128	1,046	1,021	
Octubre - Diciembre	0,712	0,804	0,992	1,164	1,144	1,130	1,046	1,021	

Tomado de (BCE, 2014)

El promedio de tasas activas es de 9,92%, tomando en cuenta las cifras del Banco Central del Ecuador sobre tasas activas contemplando el período desde 2005 al primer trimestre del 2013. Dicho resultado es positivo para el negocio puesto que nos indica un mayor acceso a préstamos, con cuotas que no representan altos costos financieros para los pequeños y grandes empresarios.

#### **2.1.4.2 Facilidades de exportación**

En la actualidad el gobierno ecuatoriano se encuentra impulsando fuertemente programas de creación de empresas orientadas a la exportación, para ello el Ministerio de Comercio Exterior cuenta con Pro Ecuador, un instituto orientado a la promoción de exportaciones e inversiones. Pro Ecuador provee de

información valiosa para el exportador, como análisis por industria, según el producto que se desee exportar. Además constituye un aliado para los productores nacionales, posibles exportadores, y es el punto de contacto para incentivar y atraer la inversión extranjera. (Proecuador, 2015)

Además de contar con la ayuda de Pro Ecuador, se cuenta con la Federación Ecuatoriana de Exportadores, quienes de igual manera brindan asesoría a los exportadores, con mayor énfasis en la operación que conlleva el comercio exterior, asesoría en aduanas, asesoría integral en materia de origen, e incluso es una de las entidades habilitadas para emitir certificados de origen. (FEDEXPOR, 2015)

## **2.1.5 Canales de distribución**

### **2.1.5.1 Canales de distribución en Alemania**

La industria alemana está distribuida en 11 tipos de almacenes de acuerdo al nicho de mercado al que se enfocan, producto, segmento, gustos y preferencias. Por ejemplo Centros comerciales situados en el centro de las ciudades. Contienen diversos establecimientos en superficies de 10.000 m<sup>2</sup> a 50.000 m<sup>2</sup>. Arcaden, Passagen, Carré, center. Grandes establecimientos especializados en el sector textil. Peek&Cloppenburg, H&M, C&A.

De la industria Supermercados situados en el centro de las ciudades especializados en alimentación. **Kaiser, MiniMal, Edeka, Rewe, Extra.**

De acuerdo a un documento realizado por Prochile Berlín, en Alemania “la distribución de los alimentos en el país tiene como eje central a las cadenas de retail. Estas últimas han comenzado a posicionar y exhibir este tipo de productos de mejor forma, dándoles más espacio en las góndolas, introduciendo sus propias marcas de alimentos orgánicos, incluyendo más productos de la estación o mediante la incorporación de más tiendas especializadas.” (ProChile, 2013)

## **2.1.6 Factores Económicos y Regulatorios de Alemania**

### **2.1.6.1 Estabilidad Política**

Alemania tiene un grado de inestabilidad política de 1/5 (siendo 1 muy bajo y 5 muy alto), lo que nos indica que las instituciones políticas son lo suficientemente estables como para soportar las necesidades de sus ciudadanos, las empresas y los inversores extranjeros. Alemania, al pertenecer a la Unión Europea, ha sido de gran aporte a la mejora del bloque tras la crisis gracias a su fortaleza política. (Vision of Humanity, 2015)

Es muy importante resaltar que en cuanto a cultura política, Alemania tiene una puntuación de 8.1/10, según el Global Peace Index del 2015 publicado por Vision of Humanity. Este puntaje revela que el pueblo alemán tiene un alto grado de consenso social y de cohesión para apoyar una democracia estable y que funcione.

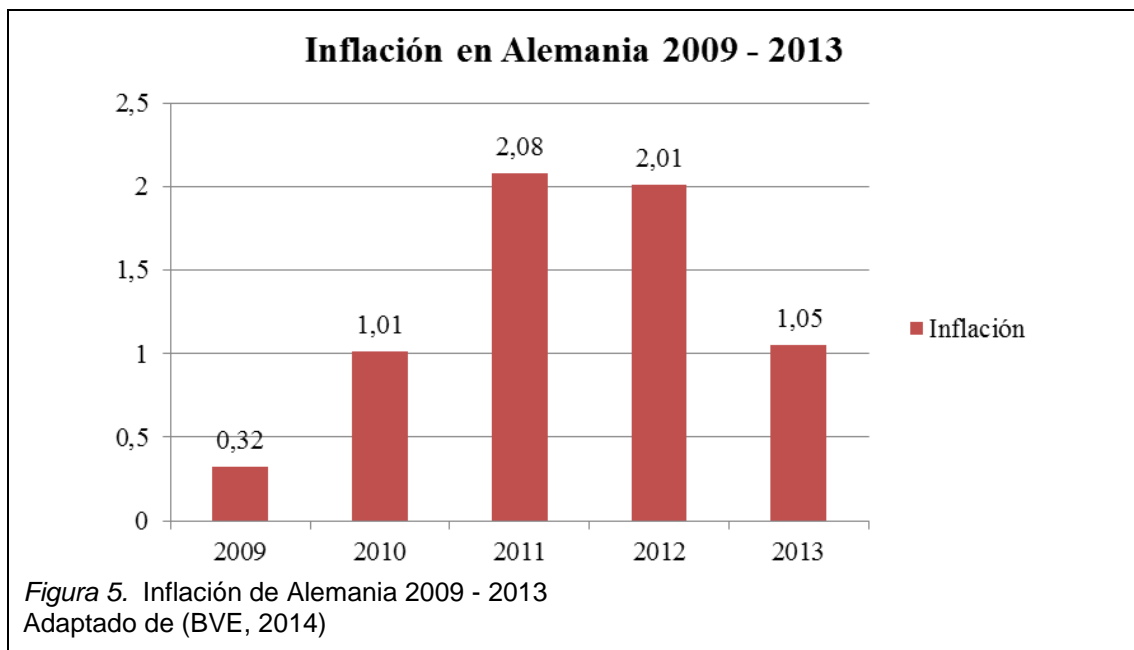
Que Alemania sea un país políticamente estable nos ayuda a tener una idea clara de la forma en que su gente percibe la forma de gobernar y por ende las políticas de comercio exterior que tengan. Alemania es un país abierto al intercambio de productos siempre y cuando estos cumplan con los requerimientos que demanda su pueblo.

### **2.1.6.2 Factores Económicos**

El mundo entero se encuentra actualmente en una gran crisis debido al bajo precio del crudo (WTI). Además, Alemania ha tenido que sobrellevar sobre sus espaldas la enorme carga de levantar la economía de la Unión Europea, tan destrozada y de lento crecimiento debido a la crisis económica iniciada en 2008. Alemania ha sido un pilar fundamental en la reconstrucción de éste escenario económico y sigue aportando al crecimiento del bloque europeo entero. En los siguientes puntos analizaremos la influencia de la economía alemana dentro de nuestro proyecto de estudio.

## Inflación

Como se observa en la siguiente figura, según los datos proporcionados por el Banco Mundial, la inflación alemana no ha superado el 2,08% desde el 2009, eso demuestra que es un país estable con precios constantes. En 2014, la cifra registró su más bajo estándar (0,9%) y se espera que el 2015 cierre con 1,2%. (COFACE, 2015)



## Tasa de crecimiento

A pesar de las dificultades económicas y de crecimiento de la industria que enfrentan todos los países de la Eurozona, Alemania ha crecido de forma gradual y positiva desde 2010, en 2013 presentó un crecimiento del 0,5% y se pronosticó para 2014 un crecimiento del 1,6%. (S.A., 2015) Sobre la industria de alimentos y bebidas en Alemania podemos indicar que se presenta una variación positiva en cuanto al crecimiento del volumen de producción desde el año 2010, siendo este mismo el que presenta el índice más alto (1,5%). En 2011 se apreció una variación del 1,1%, en 2012 la variación fue del 0,4%, y finalmente en 2013 el índice fue del 0,2%. (Muñoz, 2014)



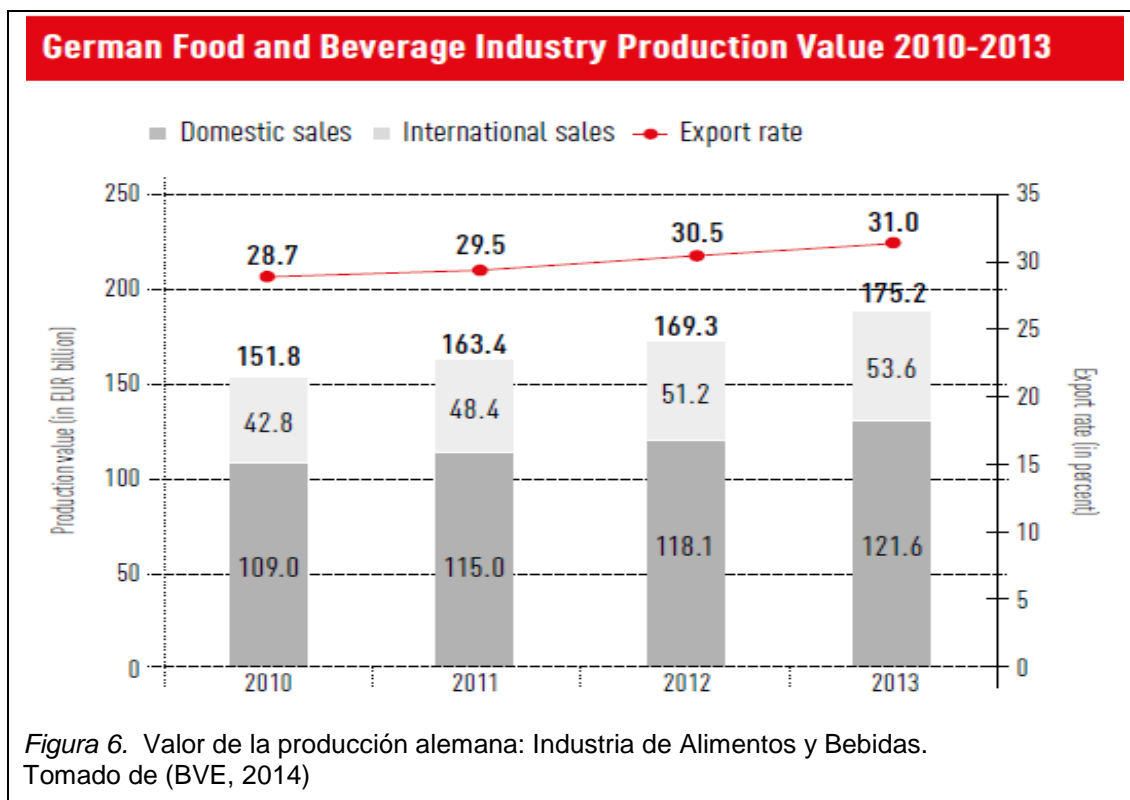
## **Análisis de la Industria de Alimentación y Bebidas**

Según The Germany Trade & Invest, Alemania es el mercado más grande de Europa de productos alimenticios y bebidas. En este país se encuentran las compañías más grandes e importantes del mundo de la industria alimenticia, y se espera un incremento en el número de las mismas, dadas las nuevas tendencias de los consumidores y la variedad de productos innovadores que se ofertan. Este incremento también conlleva a un aumento en los ingresos del sector. (Germany Trade & Invest, 2015)

Alemania es el mayor productor de alimentos y bebidas de Europa, y esta industria representa el cuarto sector más grande dentro del país. La industria se caracteriza por la participación de pequeñas y medianas empresas (PYME), que corresponden alrededor de 6000 empresas del sector. Alemania es el hogar de principales marcas nacionales e internacionales, entre ellas Dr. Oetker Group, Südzucker, Arla, Mondelēz Deutschland, Nestlé, Cargill, entre otras. (Germany Trade & Invest, 2015)

Las tendencias de consumo se ven influenciadas sobre todo en los cambios de hábitos alimenticios que ha experimentado la sociedad alemana, por ejemplo envejecimiento de la población que necesita alimentarse mejor y de manera saludable, así como el incremento de alimentos funcionales, que les ayuden a prevenir o superar enfermedades, como la diabetes, presión arterial y colesterol. El 60% de la población alemana ve una relación directa entre la nutrición y la salud. En busca de bienestar y salud, el consumidor alemán se ha visto en la necesidad de buscar alimentos funcionales y fáciles de consumir, demandando cada vez más productos alimenticios como comidas listas para consumir, alimentos congelados, concentrados de frutas para la preparación de jugos, postres y productos horneados, entre otros.

A continuación se muestra una figura con el valor de producción de la industria de Alimentos y Bebidas en Alemania, durante los años 201 y 2013:



## Riesgo País

La calificación de Riesgo País otorgado por COFACE, entidad líder mundial en seguro de crédito y calificación de riesgo país a nivel mundial, ha conferido a Alemania la calificación de A1. Esta nos dice que actualmente el país se encuentra fortalecido y en constante crecimiento en diferentes aspectos. Podemos evidenciar un crecimiento promedio del PIB de 0,92% desde 2012, una inflación en decrecimiento registrando 0,9% en 2014. COFACE enfatiza en que la calificación otorgada a Alemania responde a una base industrial sólida representada en el  $\frac{1}{4}$  del PIB, una alta calidad en la producción que contribuye a la rentabilidad y competitividad, la importancia de los puertos de Hamburgo, Bremerhaven y Kiel, entre otros puntos. La situación política actual interna, según COFACE, también es favorable y contrasta con la situación en el este.

El gobierno encabezado por la canciller Angela Merkel ha propuesto impuestos más bajos y aumento en el empleo, además que enfatizó en que habrá un ligero superávit en la cuenta de ingresos, con ganancias de las inversiones en

el extranjero y de inversores extranjeros en sus países de origen. Este análisis contribuye enormemente a nuestra investigación ya que nos brinda un panorama óptimo de la situación actual del país objetivo que hemos escogido. (COFACE, 2015)

### **2.1.6.3 Factores Socio-Culturales**

Las tendencias actuales sobre el consumo de frutas en Europa y principalmente en Alemania se han incrementado considerablemente. Este crecimiento se ve evidenciado en las exportaciones que se realizan año a año, no solo de la fruta sin valor agregado, sino también de la diversificación de productos que contienen fruta como pulpas, jugos, mermeladas, etc. En la actualidad la demanda creciente de productos a base de frutas con valor agregado va en aumento y el consumidor las prefiere pues le es más fácil comer o preparar jugos y bebidas de frutas, debido a su ajetreada vida. (Proecuador, 2013)

El Ecuador ofrece una variedad de frutas durante todo el año, pero el mayor logro que se debe conseguir es diversificar nuestra industria e indiscutiblemente seguir ofreciendo calidad. Es por esto que la propuesta de pulpa congelada de maracuyá es correcta, porque no solo se oferta un producto de una fruta apetecida por el mercado objetivo, sino también un producto de calidad y natural, que le ofrece las mismas ventajas de la fruta pero en una presentación manejable.

### **2.1.6.4 Factores Legales**

Las normas a cumplir para realizar exportaciones a los miembros de la Unión Europea, son las que se encuentran en el Código Aduanero Comunitario, en este código se establece que para que la mercancía ingrese al territorio, se debe declarar la información sobre la misma en una Declaración Sumaria de Entrada (ENS), dependiendo del medio de transporte que se utilice varía el

tiempo de anticipación con el que se debe presentar esta declaración: si es vía marítima, mínimo 24 horas antes que la carga salga del puerto extranjero; si es por vía aérea de largo recorrido (más de 4 horas de viaje), se presentará el documento al menos 4 horas antes de la llegada al primer territorio que forma parte de la unión aduanera.

De acuerdo a Proecuador, la Unión Europea tiene normas para el etiquetado de los productos que se comercializan allá, sobre todo en los alimentos, con el fin de saber el origen del producto; y de minimizar o alertar sobre los riesgos de consumo, en caso que haya alguno. “Los procedimientos para el análisis del riesgo que se encuentran en la ley de alimentos de la Unión Europea se basan en los principios internacionales de Análisis de Peligros y Puntos Críticos (APPC o HACCP, por sus siglas en inglés).” (Proecuador, 2013)

Para comercializar productos en la Unión Europea, es fundamental que sus etiquetas contengan la siguiente información en un lenguaje sencillo para que el consumidor pueda entender y en el idioma oficial del país donde se distribuirá el producto, los datos que deben constar en la etiqueta son:

- El nombre con el que se comercializa el producto.
- La lista de los ingredientes que contiene (en orden descendente de peso)
- Cantidad o categorías de ingredientes.
- Cantidad neta de pre-envase del producto expresada en unidades métricas
- Fecha máxima de duración bajo formato específico.
- Condiciones de almacenaje o de uso.

- Nombre y dirección del fabricante, envasador o vendedor establecido dentro de la UE.
- Información precisa sobre la procedencia, el no indicar el origen podría considerarse una forma de mentir al consumidor.
- Instrucciones para el uso o preparación.
- Contenido de alcohol, cuando las bebidas contengan más de 1,2% de alcohol.
- Un código para identificar el lote al que pertenece el producto.
- Tratamientos a los que ha sido sometido el producto, con indicaciones específicas en el caso de irradiación y comidas congeladas.

Para productos congelados, también aplica una regulación en la que se especifica que el producto debe mantenerse a -18C, además su envase debe ser a prueba de contaminación externa o desecación (eliminación de la humedad).

Para la regulación de las bebidas de frutos cítricos, en Alemania se creó la Sure Global Fair (SGF), quienes para evaluar y estandarizar el etiquetado de estas bebidas, establecieron los valores RSK (Estándares y Valores de Referencia para Jugos de Frutas) (Semnario Colón Doce, 2010)

El único producto tropical que cuenta actualmente con valores RSK permitidos en Alemania es el Maracuyá. (Univerdidad de Antioquia, 2013)

#### **2.1.6.5 Factores Ambientales**

Dada la localización geográfica de Alemania, su suelo no está habilitado para el cultivo de frutas tropicales, mucho menos exóticas o no tradicionales. La

popularidad en el consumo de estas frutas ha cruzado fronteras y ahora se puede observar una creciente demanda en países europeos, pero debido a las características de sus suelos, en los cuales no es fiable sembrar, se ven obligados a importar la fruta. Estas frutas provienen principalmente de países tropicales y de América Latina, sin dejar de lado a importantes mercados exportadores como India y China. Los países productores de fruta cuentan con condiciones climáticas óptimas para producción de frutas tropicales de calidad, y en el caso de Ecuador, la posibilidad de la producción continua durante todo el año está presente.

Alemania cuenta con el 30% de su territorio formado por bosques, y problemas climáticos como lluvia ácida y fuertes temporales, tanto en verano como en invierno, no le permiten cultivar frutas tropicales de excelente calidad. Las inundaciones y las sequías son los principales riesgos naturales en esta tierra y las emisiones de la quema de carbón, producto de la industrialización, también influyen en la falta de riqueza del suelo.

#### **2.1.6.6 Facilidades de Exportación**

Alemania es miembro de la Unión Europea, ahí “no existen barreras arancelarias entre los Estados miembros, quienes aplican un Arancel Aduanero Común a los productos importados. Es más, una vez pagados los derechos de aduana y verificado el cumplimiento de los requisitos de importación, los productos importados pueden circular libremente por el resto de la UE sin necesidad de ulteriores controles aduaneros.” Estas leyes aplican para toda Alemania con excepción de la isla de Helgoland y Büsingen. (European Commission, 2015)

#### **2.1.7 Análisis PEST**

El análisis PEST es un instrumento de planificación estratégica que permite definir el contexto en el que se va a desarrollar un negocio. Analiza factores

externos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en que se encuentra la compañía, de esta manera se puede definir estrategias, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing, etc. Es de uso común en la administración y ayuda a determinar las condiciones del entorno en una organización. (Guevara, Pérez y Quint, 2014)

Las ventajas de esta herramienta se concentran en ser una herramienta simple, que permite capturar una gran cantidad de información para utilizarla como un recurso importante para la construcción e identificación de factores relevantes que influyen en el entorno empresarial. (Guevara, Pérez y Quint, 2014). Como resultado de la aplicación de la herramienta podemos identificar posibles rasgos positivos y negativos del mercado al que deseamos ingresar, por ejemplo, y tomar decisiones más acercadas a la realidad.

De acuerdo a la explicación anterior presentamos a continuación el Análisis PEST de Alemania:

Tabla 2. Factores políticos y legales

CAUSA	EFEECTO
Alemania tiene grado de inestabilidad política 1/5 (siendo 1 muy bajo y 5 muy alto)	Esto nos indica que las instituciones políticas son lo suficientemente estables como para soportar las necesidades de sus ciudadanos, las empresas y los inversos extranjeros.
Según Proecuador, en su Boletín anual sobre Inteligencia Comercial e Inversiones de Alemania, describe que los requisitos generales de acceso al mercado alemán están condicionados por su pertenencia a la Unión Europea. Así como también rigen las Leyes de Comercio Alemán, una vez que los productos han cumplido con las provisiones de la autoridad competente, son considerados de libre circulación dentro de Alemania y los países pertenecientes a la UE y no están sujetos a restricción alguna, según indica Proecuador.	La libre circulación de productos beneficia enormemente al exportador ecuatoriano debido a que permite que una vez que su producto ingrese al mercado alemán, sin aranceles, pueda ser reexportado nuevamente a países de la región. De esta manera, no solo se diversifica el mercado al que la empresa quiere llegar, sino que también el flujo comercial aumenta, aumentando las exportaciones, la adquisición de suministros y mano de obra nacional, y la generación de mayor valor agregado al producto ecuatoriano.
El Ministerio de Finanzas tiene a su cargo a la Oficina Federal de Aduanas con el objetivo de impulsar políticas modernas, llevar una correcta administración de las exportaciones e importaciones, derivar métodos para promover el comercio y de esta manera impulsar la economía alemana.	Las políticas de esta cartera de estado hacen atractivo al mercado alemán, lo cual atrae la inversión e incursión de nuevos mercados internacionales, y la generación de nuevas empresas.
Debido a que Alemania se encuentra regida por las regulaciones para ingresar productos dispuestas por la Unión Europea, se debe identificar cuáles son los lineamientos que dispone para cada tipo de producto. En el caso de alimentos y bebidas, la legislación establece que cumplan con las normativas y reglamentos internacionales, tales como requisitos fitosanitarios, zoonosanitarios (en el caso de animales), normativas de envase, etiquetado, embalaje, normas de calidad, entre otras.	Cumplir con estas normativas conlleva tiempo y recursos económicos, que no se pueden obviar, pero que al momento de presentarse a un comprador potencial serán de gran valor. Los productos están obligados a cumplir con los requisitos específicos mencionados por la ley para ingresar al mercado alemán. Las certificaciones añaden valor agregado a los productos que las poseen, pero no son obligatorios, a menos que el distribuidor alemán lo solicite expresamente. La Agencia Federal para Agricultura y Alimentos (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung – BLE) es quién vigila el cumplimiento de las normas de calidad. (Proecuador, 2013)
Para la regulación de las bebidas, alimentos procesados y frutos cítricos tropicales, en Alemania se creó la Sure Global Fair (SGF), quienes evalúan y estandarizan el etiquetado de estos productos, estableciendo los valores RSK, un estándar y valor de Referencia para Jugos de Frutas. (Semanao Colón Doce, 2010)	El maracuyá ecuatoriano es la única fruta cítrica que cumple con los valores RSK para ingresar al mercado alemán. Estudios demuestran que la fruta debe ser tratada desde su cultivo para que al momento de la cosecha cumpla con los valores descritos. Ésta es una de las mayores ventajas competitivas de la fruta ecuatoriana en mercado extranjero. (Semanao Colón Doce, 2010)
Todos los productos que ingresan a los mercados de la Unión Europea están normalizados por el European Committee for Standardization (CEN), quienes regulan que el ingreso de los productos al mercado alemán cumplan con la legislación comunitaria y sea asumida su responsabilidad. Ésta entidad y la Comisión de Código Alimentario (CCA), introdujeron el HACCP, un proceso sistemático preventivo que se aplica en toda la cadena alimentaria y en base a pruebas científicas se garantiza que el producto no presenta un peligro para la salud humana, o inocuidad alimentaria. (Exportador, 2013)	Obtener la certificación del proceso HACCP permite que las empresas aumenten la confianza de sus productos, en este caso alimentos, en su consumidor final. Si bien es cierto el proceso es meticuloso y toma mucho tiempo, con ello la empresa garantiza un producto de calidad y valioso, de condiciones óptimas para el consumo humano.
Debido al perfil del consumidor de productos que contengan frutas o sean elaborados en base de frutas, el segmento orgánico es un nicho importante en la venta de frutas tropicales. (Proecuador, 2014)	Un factor importante en la decisión de compra del mercado alemán es si el producto que adquieren es orgánico. Éste factor añade un valor agregado al producto que permite ser más competitivo en el mercado.



Tabla 3. Factores Económicos

CAUSA	EFEECTO
Las exportaciones ecuatorianas gozan del beneficio de pago de arancel 0% para el ingreso de sus productos hacia países de la Unión Europea.	Aumento de la competitividad de los productos ecuatorianos en el mercado objetivo. (Random, 2014)
En los últimos meses, el precio del euro ha disminuido su valor adquisitivo frente al dólar.	Es importante considerar este factor debido a que por el tipo de cambio, el costo de nuestro producto en Alemania se puede ver afectado.
La Unión Europea y el Gobierno de Ecuador firmaron el Acuerdo Comercial Multipartes que entrará en vigencia en 2016.	Incremento de las exportaciones de \$200 y \$300 millones en los dos primeros años de vigencia del instrumento internacional. (Diario ElTelégrafo, 2014)
Debido a la firma del acuerdo comercial, los importadores ecuatorianos se beneficiarán al reducir los costos de los productos que comercializan. (Random, 2014)	Para la compra de materiales como máquinas, utensilios de cocina, químicos para limpieza de plantas, suministros varios, nos veremos beneficiados con una disminución de los aranceles que se traigan desde los países europeos, lo que representa un aumento en los márgenes de utilidad de la empresa.
La Unión Europea, en cumplimiento de las políticas de la Organización Mundial de Comercio (OMC), aplica la tarifa de Nación más Favorecida para todos los estados miembros de la OMC. Esta tarifa se otorga en el país importador, y para acceder a este beneficio arancelario las empresas exportadoras deben obtener el Certificado de Origen de sus productos. El arancel derivado de NMF aplicado por Alemania es de 5,3% en promedio. (Proecuador, 2014)	Los aranceles para el ingreso de productos ecuatorianos a mercados de la Unión Europea son de bajo valor, por lo que será imprescindible contar con el Certificado de Origen para que la reducción de aranceles por medio del principio de NMF sea aplicada a la llegada de los productos y servicios en Alemania.
La calificación de Riesgo País otorgado por COFACE a Alemania la calificación fue de A1, en 2014. Esta nos dice que actualmente el país se encuentra fortalecido y en constante crecimiento en diferentes aspectos. Podemos evidenciar un crecimiento promedio del PIB de 0,92% desde 2012, una inflación en decrecimiento registrando 0,9% en 2014. COFACE enfatiza en que la calificación otorgada a Alemania responde a una base industrial sólida representada en el ¼ del PIB, una alta calidad en la producción que contribuye a la rentabilidad y competitividad. (COFACE, 2015)	La obtención de una alta calificación de Riesgo País muestra que invertir en Alemania es rentable y poco riesgoso, lo cual es alentador para negocios emergentes. El país, a pesar de enfrentar junto con la Unión Europea la crisis en 2008, ha tenido un crecimiento continuo, lo cual ha permitido que el nivel de vida e ingresos crezcan y por tanto el poder de compra.
El consumidor alemán muestra una gran tendencia a comparar precios. Se deja influir por las ofertas y no duda en visitar varios puntos de venta para aprovechar los precios más atractivos. Este consumidor tiene criterios de selección muy estrictos según el tipo de producto que desea comprar. Para los bienes de consumo duraderos los criterios son, por este orden, la seguridad y la calidad, el prestigio, el confort, la comodidad y el precio. Para los productos del día a día, el único criterio determinante es el precio. Para los materiales más pequeños o el material industrial, el factor precio es el que se impone. (Santander, 2014)	En vista de los gustos y preferencias del consumidor alemán, y de su poder adquisitivo, el precio y la calidad del producto ofertado deben tener una correlación estrecha: el precio es indiferente si la calidad es excelente. Pero el consumidor alemán no obtendrá productos que no sean de calidad o que no posean valor agregado por lo que el precio debe estar acorde a los costos implícitos en el mismo, gastos de logística, entre varios, hasta el momento de la llegada de la carga al puerto de importación.
En cuanto a la paridad el poder adquisitivo registrado en Alemania, desde el año 2000 al 2014, en promedio ha sido \$43.307,50. El poder adquisitivo presenta un crecimiento promedio anual de 5,5%. (Banco Mundial, 2015)	Siendo que la paridad de poder adquisitivo significa la suma de todos los bienes y servicios finales producidos en un año, dividido para la población estimada del mismo año, podemos concluir que la economía por persona en Alemania, crece lentamente un 5,5%, se mantiene un incremento positivo.

Tabla 4. Factores Sociales

CAUSA	EFEECTO
El acuerdo comercial Multipartes firmado por la Unión Europea y Ecuador permitirá que el flujo de ventas de productos y servicios aumente progresivamente, lo que se reflejan en mayores ganancias para exportadores e importadores ecuatorianos.	Debido a que las ventas se incrementarán, de igual manera sucederá con los niveles de producción, por lo que existe un posible aumento de puestos de trabajos en sectores productivos, especialmente en sectores como productores de flores, alimentos con frutas, atún, camarón y hortalizas congeladas. (Random, 2014)
La tendencia de las empresas por obtener el sello "Fair Trade" crece continuamente en Alemania. Las empresas que lo tengan añaden un valor agregado a su oferta.	Obtener el sello de comercio justo permite aumentar las ventas del producto, a su vez se compromete a cumplir con políticas de recursos humanos justas: rechazando el trabajo infantil y garantizando los derechos de los trabajadores. También garantiza que los procesos productivos fueron amigables con el ambiente y por tanto todas las etapas de la cadena de valor son ecológicamente sostenibles.
El mercado alemán tiene una creciente tendencia hacia el consumo de productos que contribuyan a una alimentación baja en grasa y azúcar. Sin embargo debido a la composición de los hogares (1 o 2 personas), muchos no están dispuestos a sacrificar mucho tiempo en la cocina y prefieren alimentos de conveniencia. (Proecuador 2014)	El consumidor alemán prefiere productos de fácil consumo y que aporten valores nutricionales altos para apoyar a su salud. El producto que la empresa ofertará es un producto 100% natural, sin azúcar, ni conservantes y aditivos, lo que permite ofrecer un producto óptimo para el consumo humano.
La mega-tendencia sobre el cuidado de la salud tiene influencia directa sobre el proceso de decisión de compra, como nunca antes lo tuvo. (Proecuador 2014)	En este sentido los productos que contienen mayor porcentaje de contenido natural de fruta son mayormente apetecidos por el consumidor. La tendencia del cuidado de la salud y el contenido de los productos que se comercializan están estrechamente relacionados.
Dada la localización geográfica de Alemania, su suelo no está habilitado para el cultivo de frutas tropicales, mucho menos aquellas consideradas como exóticas o no tradicionales. La popularidad en el consumo de estas frutas ha cruzado fronteras y ahora se puede evidenciar una creciente demanda en países europeos, pero debido a su geografía deben importar la fruta y sus derivados para su consumo.	Debido a que estas frutas provienen principalmente de países tropicales como los de América Latina, sin dejar de lado a importantes mercados exportadores como India y China, países como el Ecuador se benefician de la riqueza de su suelo para producir durante todo el año frutas que pueden exportarse a Europa.
El entorno muestra tendencias a largo plazo hacia una sociedad con mayor patriotismo, una menor confianza en las instituciones, y mayor apreciación de la naturaleza. (Kotler y Armstrong, 2008)	Los productos extranjeros deben ser de alta calidad para ser aceptados por el consumidor local. O bien la empresa exportadora debe vender sus productos a distribuidores mayoristas que tengan su marca establecida en el país importador.
Se registran niveles elevados de conocimientos en áreas técnicas y especializadas dentro de la industria; y niveles de conocimiento directivo y comercial alto y en proceso de ajuste con las nuevas realidades de la economía mundial.	El alto nivel de conocimiento permite que materia prima importada hacia Alemania tenga un excelente proceso de industrialización. Debido a que los países Latinoamericanos carecen de recursos económicos para industrializar su materia prima, ésta constituye un beneficio en favor de la industria alemana.

Tabla 5. Factores Tecnológicos

CAUSA	EFEECTO
Alto grado de desarrollo tecnológico.	Permite la creación de empresas que se produzcan y comercialicen localmente productos sustitutos a los ofertados por las empresas ecuatorianas, lo que provoca caídas de las ventas del sector exportador y por ende de toda la cadena de suministros derivada de esta actividad.
Alemania cuenta con ferrocarriles, puertos, aeropuertos y vías fluviales, necesarias para un país de primer mundo. Son servicios ágiles, seguros y ofrecen un excelente servicio con tarifas bajas dependiendo de la época. Cuenta con 28 puertos marítimos y fluviales, siendo los principales: Bremen, Duisburg, Hamburgo y Rostock.	Importante acceso comercial por varios tipos de transporte multimodal. Es necesario contar con precios referenciales de envíos en varios puertos y aeropuertos para tener una mejor valoración del costo que por transporte debe incluirse en el valor del precio del producto a comercializarse.
La tecnología que se requiere para industrializar pulpa congelada de maracuyá requiere de una enorme inversión de parte de la empresa que decida dedicarse a esta actividad.	Para el distribuidor es óptimo comercializar el producto industrializado, tanto por costos de producción como de obtención de materia prima. En el mercado alemán, el maracuyá ecuatoriano se comercializa en 2,99 €, por lo que producir pulpa de esta fruta localmente es sumamente costoso.
Gracias a la aplicación de tecnologías de la información en el sector alimenticio se han logrado grandes beneficios como el conocer de mejor manera las necesidades, gustos y preferencias de los clientes. De esta manera se optimizan recursos logrando aumentar la eficiencia de las empresas que dependen de estos estudios.	El uso de las tecnologías de la información bien aplicadas se traducen en una mejor interacción entre las empresas dedicadas al sector alimenticio y sus clientes finales.
El internet permite encontrar información precisa para investigar y aprender todos los aspectos pertinentes sobre Alemania. Hoy más que nunca, el Internet y el acceso a medios tecnológicos, nos han permitido acceder a información con rapidez y exactitud.	A pesar de que pueda existir una extensa cantidad de información sobre el consumidor en Alemania, la información necesaria para el estudio objeto de este proyecto será de difícil obtención, puesto que las autoras no se encuentran familiarizadas con el idioma del país en cuestión.
La inversión en tecnologías de la información permite que las empresas cuenten con sistemas centralizados de manejo de datos de todos los departamentos que conforman una empresa.	Los sistemas que trabajan este tipo de tecnologías son realmente costosos y deben actualizarse anualmente, por lo que su implementación dentro de la compañía debe ser una decisión más que todo basada en el costo/beneficio de dicha adquisición.
La maquinaria idónea para el proceso productivo de pulpa congelada es accesible en el país de origen, a precios competitivos. El mantenimiento que la misma necesite está cubierto por profesionales nacionales e internacionales, que pueden resolver cualquier inconveniente tecnológico, incluyendo la reparación, cambio, y reposición de partes.	La empresa que decida incursionar en este tipo de negocio cuenta con la ventaja de que en el Ecuador la maquinaria necesaria se encuentra disponible, y a un precio competitivo. Se estima que sea necesaria la adquisición de al menos 3 máquinas despulpadoras de fruta; 1 lavadora de frutas; 1 sistema de congelamiento; 3 balanzas electrónicas; 1 máquina empacadora; 3 máquinas llenadoras de líquidos; 1 mula hidráulica; y 1 planta eléctrica.

Podemos concluir que Alemania expone situaciones positivas que motivan la inversión para la creación de una empresa dedicada a la producción, comercialización y exportación de pulpa congelada de maracuyá hacia ese país. Se conoce en un aspecto global el comportamiento del consumidor que se encuentra en éste país y datos fundamentales como gustos, frecuencia y

preferencia de compra de productos. También se conoce los múltiples accesos a la información referente al sector en el que la empresa desea incursionar y los tratados y convenios internacionales existentes entre Alemania y Ecuador.

De igual manera es importante acotar las críticas a la utilización de la herramienta PEST, como por ejemplo, al momento de recopilar la información, se presenta una gran cantidad de datos relevantes, que no pueden omitirse, los cuales se recogen de fuentes externas, deben ser recientes y estar actualizados; por tal motivo el análisis PEST demandará tiempo y recursos. (Guevara, Pérez y Quint, 2014)

El análisis de los 4 factores que identifica la herramienta requieren gran cantidad de información, que con frecuencia cambia rápidamente, razón por la cual las personas que trabajen con la misma deben priorizar o distinguir que información van a utilizar en función de justificar su uso y la manera en que esta data puede afectar en el presente o futuro negocio. (Guevara, Pérez y Quint, 2014)

Esta herramienta evalúa una serie de factores externos que afectan directamente una organización, para lo cual su análisis y los resultados que esta herramienta presente deben ser interpretados de una manera crítica, teniendo en cuenta aquellos que son relevantes para el proyecto.

Finalmente, se debe ser considerar la temporalidad de la información obtenida, una vez que ya se aplicó la herramienta, puesto que el alcance de la misma se puede restringir al momento específico en que fueron captados los datos.

### **2.1.8 Análisis FODA**

El análisis FODA permite la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa o un sector concreto. El objetivo principal que éste análisis persigue es determinar cómo se puede

posicionar a la empresa en un sector de tal manera que se puedan aprovechar correctamente las fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que se puedan evitar o minimizar las amenazas y debilidades del entorno. (Ireland, 2013)

### **2.1.8.1 Fortalezas y debilidades**

#### **Fortalezas**

- Al ser un producto congelado, se conserva por más tiempo que la fruta fresca.
- El producto mantiene el sabor y parte de las propiedades nutricionales de la fruta fresca.
- Estricto control de calidad para cumplir con las reglas de comercialización de la UE.
- Personal capacitado en el proceso de fabricación y envasado del producto.
- Producto de alta calidad.
- Empaque ecológico, amigable con el ambiente.
- Procesos de fabricación que cumplen con las normas ecuatorianas e internacionales de responsabilidad social empresarial, desde el momento de la cosecha de la fruta hasta la entrega al cliente final.
- Capacitación continua tanto a productores como a empleados de la empresa sobre Buenas Prácticas de Manufactura, siembra y cosecha responsable, trabajo en equipo, etc.

- Certificaciones internacionales que abalan el compromiso que mantiene la empresa con el medio ambiente y la sociedad civil.
- Ubicación estratégica de la planta industrial, que permite la cercanía tanto a la finca productora de maracuyá como al puerto de envío del producto final, cumpliendo con una cadena de valor más eficiente.

### **Debilidades**

- Es una empresa pequeña que no cuenta con la infraestructura para una producción masiva.
- Es una empresa nueva sin experiencia en el mercado.
- Poco conocimiento de proveedores y distribuidores.
- Materia prima perecible, susceptible a daños o perecimiento por expansión de plagas.
- Falta de recursos económicos iniciales y capital de trabajo.
- No se cuenta con la infraestructura inicial adecuada para el funcionamiento óptimo del negocio.

### **2.1.8.2 Oportunidades y amenazas**

#### **Oportunidades**

- Hay tres procesos de negociación abiertos con la Unión Europea que deben firmarse hasta diciembre para mantener las preferencias arancelarias.
- En Ecuador la industria alimenticia está en crecimiento.

- El PIB agrícola de Alemania se ha mantenido en 1% por más de 5 años, ellos no tienen gran variedad de producción de fruta local.
- Apoyo del gobierno, a través de instituciones como Pro Ecuador, para fomentar las exportaciones. PRO ECUADOR también se encarga de direccionar y capacitar a pequeñas, medianas, y grandes empresas en varios temas relaciones al comercio internacional.
- Campañas a nivel mundial para incentivar el consumo de productos derivados de la fruta.
- El gobierno ecuatoriano, a través de entidades como la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento, otorgan incentivos para acceder a créditos empresariales.
- Amplia oferta de la fruta a nivel nacional, que cuenta con producción posicionada principalmente en Manabí, Guayas, Esmeraldas y Santo Domingo de las Tsáchilas. La producción nacional del maracuyá es de 257,873 toneladas métricas en una superficie sembrada de 28,747 hectáreas.
- Capacitaciones e incentivos a los agricultores de la fruta para influir en su nivel de producción, siempre teniendo en cuenta la mejora continua de la calidad del maracuyá.
- Mayor número de consumidores de frutas y productos derivados de frutas a nivel mundial. La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés) fomentan el consumo de alimentos saludables, en especial frutas como parte de su programa "5 AL DÍA", que como su nombre lo dice el objetivo es promover el consumo de verduras y frutas a nivel mundial en cinco o más porciones al día. Con ello se busca

reducir las tasas de mortalidad por enfermedades como cáncer al estómago, cáncer al estómago, obesidad, diabetes, desnutrición, malnutrición, etc., enfermedades derivadas de no consumir alimentos saludables.

### **Amenazas**

- Altas exigencias de calidad y envasado que se cumplen en Alemania con mayor rigidez que en el resto de la UE.
- Variedad de productos sustitutos.
- Problemas y retrasos con el transporte hacia Alemania.
- No existen muchas barreras de entrada para muchos competidores.
- Desconocimiento del producto en el mercado objetivo.
- Existencia de marcas posicionadas fuertemente en la mente del consumidor alemán.
- Cambios en las políticas arancelarias que pueden afectar principalmente productos que no sean orgánicos o que no cuenten con sello verde.

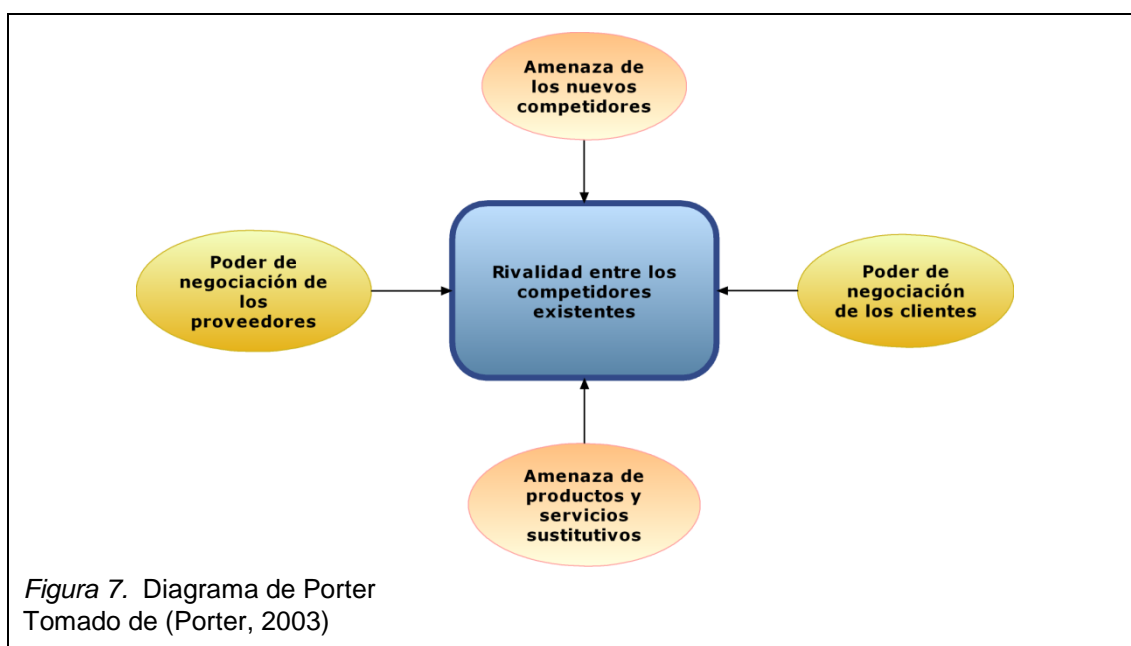
Es importante realizar un análisis FODA dentro de las organizaciones porque nos proporciona información detallada sobre factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios. Es un análisis objetivo sobre la posición de la empresa dentro de su mercado.

Las estrategias resultantes del análisis del FODA se describen con mayor desarrollo en el punto 2.4.3. donde se identifican los principales planes de acción a ejecutar por la empresa.



### 2.1.9 Las 5 fuerzas de Porter para la industria de alimentos y bebidas, subindustria elaboración de otros productos alimenticios

El modelo de las cinco fuerzas de Porter en un modelo holístico que define la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que la misma crea. (Porter, 2008) Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter será posible reconocer ventajas y desventajas de la industria de alimentos y bebidas, subindustria elaboración de otros productos alimenticios. Del resultado de este análisis se podrá diseñar estrategias para la empresa, minimizando costos y maximizando utilidades y oportunidades. La industria a analizar, es la alemana puesto que ahí se comercializará el producto.



#### 2.1.9.1 Nuevos Participantes

Impacto Medio:

- Factores Regulatorios: en términos de regulación, la Unión Europea posee uno de los estándares más elevados para el ingreso de productos provenientes de terceros países. Pero es Alemania el país que siempre

va un paso más allá en cuanto a las exigencias mínimas. Cuentan con estrictas normas de etiquetado y envasado para los productos alimenticios.

- Desconocimiento de gustos y preferencias del mercado objetivo. Por la distancia, es difícil tener contacto directo con el mercado objetivo.
- Alta rentabilidad sobre las ganancias generadas de la producción y comercialización de productos alimenticios.
- Inversión Inicial alto mayor a \$100.000,00 para solventar gastos de envío a Alemania.
- Se puede generar economías de escala para lograr costos de producción competitivos.

La falta de experiencia, factores de regulación de Alemania y una alta inversión inicial constituyen las barreras para que esta nueva empresa pueda incursionar en el mercado alemán. En este sentido, la empresa ha decidido un ingreso al mercado bajo marca propia de la empresa distribuidora en Alemania, ya que la misma cuenta con una presencia establecida en la mente del consumidor desde 1979.

#### **2.1.9.2 Amenaza de los sustitutos**

Impacto alto:

- Productos industriales artificiales a costos más bajos que los naturales y la variedad de bebidas y productos realizados a base de frutas, son considerado una amenaza de alto impacto.
- La fruta entera es un sustituto de la pulpa de la misma, sin embargo, es importante recalcar que el precio de la fruta fresca es más alto, tiene un

valor aproximado de tres euros por unidad, ya que también debe ser importada y el tiempo de conservación es menor. Por lo que la amenaza se considera de nivel medio.

- La amenaza de la producción de fruta local es baja. “De las cifras del ZMP (Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH) se deduce que del total de 354 006 hectáreas de las asociaciones alemanas, 4 408 hectáreas están dedicadas a la producción de verduras orgánicas y 2 710 hectáreas a la de frutas orgánicas, lo que corresponde aproximadamente a sólo un 2 por ciento de la superficie total dedicada a la agricultura orgánica. Esto se compara con el 18 por ciento correspondiente a las frutas y verduras orgánicas en el total de ventas de alimentos orgánicos.” (FAO, s.f.)
- Ventajas del producto de la empresa: natural, saludable, 75% pulpa de fruta de maracuyá, sin aditivos, sin colorantes artificiales, empaque biodegradable, se considera de bajo impacto.

La pulpa congelada de maracuyá tiene una gran cantidad de competidores sustitutos, tales como bebidas a base de frutas, jugos preparados con fruta natural, yogurt natural, etc. Para posicionar al producto como uno de los favoritos en la mente del consumidor es necesario hablarle de los beneficios que la fruta le ofrece y que la presentación de la misma en pulpa es la forma más sencilla y práctica de obtener estos beneficios.

Uno de los beneficios principales de la pulpa congelada de maracuyá es que puede conservarse hasta dos años en refrigeración sin alterar o perder su cualidad como fruta o propiedades nutritivas. Adicional, podemos mencionar que con este producto, el consumidor puede tener jugo y realizar cualquier preparación a base de fruta sin importar la estación del año porque la va a encontrar disponible siempre.

### **2.1.9.3 Poder de negociación de los compradores**

Impacto Alto:

- Los potenciales compradores del producto que la empresa oferta son distribuidores que comprarán al por mayor. Son empresas bastante grandes que tienen importante presencia local y proveen a cadenas de supermercados por ejemplo Grupo Edeka, que es la mayor red de comercio minorista en Alemania.
- Al ser un producto que se comercializará principalmente en cadenas de supermercados de la Unión Europea, el precio de venta al público será dictado o sugerido por las condiciones de contrato de los supermercados, quienes también fijan la forma de pago.
- Existen productos con características similares a precios bajos y se distribuyen masivamente en el mercado.

El poder de negociación de los consumidores representa una fuerza importante, ya que debido a si tienen un alta concentración en un solo lugar o consumen un producto en grandes cantidades tienen gran poder de negociación. En este sentido la empresa utilizará una estrategia de integración vertical hacia delante, de esta forma se puede llegar a un acuerdo con el distribuidor para que el cliente final tenga un precio de compra accesible, resaltando siempre los beneficios de la pulpa de fruta en la alimentación diaria y la calidad del producto ofertado.

### **2.1.9.4 Poder de negociación de los proveedores**

Impacto bajo:

- En cuanto al precio, la empresa no puede controlar el precio final de venta al público porque es una política interna de la empresa distribuidora, pero

se puede hacer sugerencias para que el cliente no encuentre un precio exorbitante.

- Las condiciones de calidad y precio pueden mejorar dado el crecimiento en número de los proveedores actuales o de la especialización de empresas productoras de la fruta, lo cual nos permitirá realizar un buen estudio de pre factibilidad al momento de elegir nuestros proveedores. Entre el 2013 y el 2014, el precio del kilo de maracuyá de los productores ha fluctuado entre \$0,23 y \$0,40 centavos de dólar de acuerdo a Noé Intriago, presidente de la Asociación de Productores de Maracuyá y Papaya del Ecuador. (Diario El Comercio, 2014)
- En cuanto a materiales y equipos para el proceso de transformación de fruta fresca a pulpa existe un gran número de empresas nacionales y extranjeras que se dedican a la fabricación e importación (según sea el caso) de toda la maquinaria necesaria para cumplir con el proceso idóneo de transformación. Adicionalmente, se tiene conocimiento de que los repuestos, de ser necesarios, también se encuentran disponibles a la venta. Las empresas dedicadas a la elaboración de dicha maquinaria compiten en calidad más que en precio, por lo que el reto empresarial será identificar el mejor proveedor que cumpla con tiempos de entrega puntuales, maquinaria óptima, nueva, y demás implementos, que nos permitan garantizar la calidad de nuestro producto y la efectividad en el tiempo de entrega.
- Gracias a la diversidad de climas con las que cuenta nuestro país y su riqueza agrícola, es factible obtener la materia prima (maracuyá: de la especie *passiflora edulis*) en cualquier época del año. Se produce en 10 provincias, tanto de la sierra como de la costa ecuatoriana, centralizando su mayor producción en las siguientes provincias: Manabí, Guayas, Esmeraldas y Santo Domingo de las Tsáchilas. La producción nacional del maracuyá es de 257.873 toneladas métricas en una superficie sembrada de 28.747 hectáreas, según datos del Análisis Sectorial de

Frutas Exóticas 2014, elaborado por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR.

- Actualmente, Ecuador es el país proveedor líder de concentrado de maracuyá a nivel mundial, esto debido a que la exportación de la fruta ha presentado una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) del 74% entre 2009 y 2013. El comportamiento de las exportaciones de maracuyá de Ecuador al Mundo en toneladas presenta una TCPA del 17% en el mismo período de tiempo, 378 toneladas en 2014 desde enero a septiembre. (Proecuador, 2014)

Consideramos un nivel bajo de afectación en el poder de negociación con los proveedores ya que existen abundantes proveedores, tanto de la fruta como de la maquinaria para la elaboración de la pulpa, lo que nos permite establecer condiciones óptimas de calidad, entrega del producto en cualquier época del año, y precio competitivo a favor del consumidor.

#### **2.1.9.5 Intensidad de la rivalidad**

Impacto bajo:

- Es una industria donde la intensidad de la rivalidad es baja ya que se maneja un nivel de precios y características estándar, el precio de la fruta fresca por kilo es de \$7,95 Euros\*
- El grado de rivalidad entre competidores de la industria podría considerarse baja dado la diversidad de productos y demandantes, factor que crea un segmento para cada producto. La tasa de crecimiento de la población nos permite tener una proyección de futuros consumidores.
- De acuerdo a Trademap, el mayor exportador de pulpa congelada de fruta hacia Alemania es México, esta es una ventaja ya que por el clima no tienen la misma variedad de frutas que hay en Ecuador.

- En el mercado Europeo también se cuenta con gran variedad de oferta que satisface las diferentes variedades de gustos y preferencias que hay en el mercado.

Para que el producto destaque de sus competidores es necesario que cuente con estándares de calidad internacional y que sus beneficios nutricionales se mantengan en su conservación. Es por esto que la mayor ventaja competitiva sobre los competidores será su calidad y textura, además del empaque que será aséptico, de esta manera se puntualiza la responsabilidad que tiene la empresa con nuestro cliente de brindarle el mejor producto al menor precio.

Es importante recalcar que existen algunas críticas levantadas sobre el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter que es menester recalcar. Para empezar, el modelo no toma en cuenta productos complementarios, solo sustitutos. Los productos complementarios son aquellos que se deben utilizar con otros para satisfacer alguna necesidad, y en ese sentido el modelo de las cinco fuerzas de Porter sólo considera aquellos productos que reemplazarían en un momento dado al producto ofertado. Adicional a este señalamiento es importante hacer énfasis en que el modelo de Porter es un modelo de análisis global de la industria y por tanto se refiere a las características del sector específico, más allá del papel que desempeña cada una de las empresas que lo conforman. Por tanto, tampoco toma en cuenta que las empresas que componen esta industria son las que la convierten en atractiva y no considera aquellas que también la han vuelto improductiva.

A pesar de las críticas antes mencionadas, las autoras del presente proyecto hemos decidido elaborar y trabajar las estrategias de la compañía en base a los resultados del modelo de las cinco fuerzas de Porter debido a que nos ayudará a determinar el entorno competitivo de la empresa, que está directamente relacionada con su rentabilidad. El poder de negociación de compradores y proveedores afecta la capacidad de una pequeña empresa en el aumento de los precios y la administración de los costos, respectivamente.

De igual manera, el ingreso de nuevos participantes (en este caso de intensidad alta) refleja que el ingreso al mercado es poco probable y este mercado no es atractivo a nueva competencia pues presenta aspectos regulatorios económicamente insostenibles y algunos aspectos son difíciles de lograr. La rivalidad de la industria es baja pues no se encuentran en competencia muchos clientes, a pesar de que los precios de materia prima se mantienen bajos y los costos nos permiten tener márgenes de rentabilidad altos.

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

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

*Ecuapassion* es una empresa productora, comercializadora y exportadora de pulpa congelada de maracuyá. El producto es 100% natural a pesar de estar manufacturado, el cual mantiene las propiedades propias del fruto y brinda al cliente la posibilidad de consumirlo de manera natural. Cuenta con sellos de comercio justo, certificación RSK para la fruta maracuyá, y lema de responsabilidad social empresarial, destacado en Alemania.

Los consumidores finales de la pulpa congelada de maracuyá serán: niños, jóvenes y adultos, de distinta edad y sexo, de niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto. Los mismos podrán adquirir el producto en las grandes tiendas de supermercado de Alemania, al igual que en hoteles y restaurantes de alto renombre, o cualquier sitio al que la empresa distribuidora tenga acceso.

### **2.2.2 Estructura legal de la empresa**

La empresa “*Ecuapassion*” se encuentra domiciliada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Tiene previsto constituirse bajo la figura legal de Compañía Limitada, la cual se conforma con dos personas como mínimo y un máximo de 15 socios,



que responden por las obligaciones sociales únicamente hasta por el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva.

La Compañía Limitada cuenta con capital cerrado, es decir un número limitado de participaciones que no se podrán cotizar en la Bolsa de Valores, su capital mínimo es de Cuatrocientos Dólares Americanos (USD 400), y deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos el 50% del valor nominal de cada participación.

*Ecuapassion* se encuentra compuesta de la siguiente manera:

**Tabla 6. Estructura Legal Ecuapassion**

Nombre de la empresa:	Ecuapassion Cía. Ltda.
Participaciones:	2 repartidas en los dos socios fundadores: 50% cada participación.
Capital:	\$137 000,00
Representante Legal:	Laura Meneses Santos
Fundadores:	Laura Meneses Santos Verónica Oviedo Duque

**Tabla 7. Estructura de capital**

Nombre	Aportación
Laura Meneses Santos	\$68 500,00
Verónica Oviedo	\$68 500,00

## 2.2.3 Misión y visión

### 2.2.3.1 Misión

Ecuapassion produce pulpa congelada de maracuyá de alta calidad, cumpliendo con los estándares y registros nacionales e internacionales, a precios competitivos, para exportar y comercializar el producto en Alemania, generando un negocio rentable.

### **2.2.3.2 Visión**

Para 2020, Ecuapassion será la empresa ecuatoriana líder en exportación de pulpa congelada de frutas exóticas a la Unión Europea, manteniendo la excelente calidad de sus productos y precios competitivos.

### **2.2.4 Objetivos**

#### **2.2.4.1 Objetivos a corto plazo**

- Incrementar las ventas en 10%, generando una rentabilidad del 15% anual.
- Pago a proveedores a 30 días.
- Trabajar con el 40% de capital propio y el 60% con financiamiento.
- Aumentar las ventas anuales de las unidades de pulpa congelada de maracuyá en 50% al segundo año. Actualmente, el comprador nos recibe envíos mensuales de 18000 unidades, por lo que el objetivo es que el segundo año podamos enviar mensualmente 24000 unidades.

En la actualidad el market share de Seeberger GmbH es del 25% del mercado alemán, que oferta 80 variedades de productos. (DATAMONITOR, 2014)

#### **2.2.4.2 Objetivos a mediano plazo**

- Incrementar las ventas en 15%, con una rentabilidad anual del 12%.
- Pagar a proveedores cada 45 días.

- Trabajar con el 50% de capital propio, y en igual porcentaje con financiamiento.
- Aumentar las ventas anuales de las unidades de pulpa congelada de maracuyá en 70%.

#### **2.2.4.3 Objetivos a largo plazo**

- Incrementar las ventas en 20%, con una rentabilidad anual del 15%.
- Pagar a proveedores cada 60 días.
- Trabajar con el 75% de capital propio y el 25% con financiamiento.
- Aumentar las ventas anuales de las unidades de pulpa congelada de maracuyá en 100%.

#### **2.2.5 Propósito empresarial**

Incentivar la producción nacional de calidad, mediante la creación de plazas de trabajo óptimas para el desarrollo de su equipo de trabajo y sus familias, y la creación de prácticas que permitan el crecimiento personal de los mismos.

Dado que el crecimiento y desarrollo de nuestro personal es muy importante para la empresa, queremos motivar a nuestro equipo de trabajo a capacitarse en las diversas áreas que la industria requiera. El estímulo de aprendizaje será nuestro mayor propósito a lo largo de la vida de Ecuapassion.

#### **2.2.6 Valores**

- Responsabilidad social empresarial garantizando el cumplimiento de normas que permitan que el crecimiento de la empresa no genere daños

al medio ambiente, sociedad y personal operativo y administrativo de la empresa.

- Puntualidad con los clientes en cuanto a cronogramas de entrega del producto: con los proveedores sobre el pago justo y a tiempo por la entrega de la materia prima y suministros para la elaboración del producto: y con nuestros empleados en cuanto al pago justo y a tiempo de sueldo, salarios y beneficios de ley, cumpliendo con las normativas de la legislación ecuatoriana actual.
- Respeto al medio ambiente teniendo siempre en cuenta buenas prácticas de manufactura, con el fin de reducir el impacto ambiental que genera la producción industrial de un producto.
- Respeto con nuestro equipo de trabajo y el compromiso de igualdad mientras las reglas se cumplan sin contratiempos. El respeto entre cualquier género, el principio de igual y no discriminación, nos permitirá crecer no solo como empresa sino como seres humanos.
- Innovación garantizando calidad, eficiencia y eficacia, en todo el proceso productivo de la empresa. De esta manera no solo creemos que nuestro producto tendrá gran acogida en el mercado alemán, sino que también confiamos en el engrandecimiento de nuestra cadena de valor y paleta de productos.

### **2.3 EL PRODUCTO**

“Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.” (Kotler y Armstrong, 2008)

Ecuapassion ofrecerá pulpa congelada de maracuyá. “Pulpa es la parte comestible de las frutas o el producto obtenido de la separación de las partes

comestibles carnosas de estas mediante procesos tecnológicos adecuados". (Astrid, 2008) La pulpa mantendrá su textura, beneficios, sabor y concentración de vitaminas, fibra y minerales. Será un producto 100% natural, con preservantes que mantengan su condición congelada para la conservación de sus propiedades. Debido a que el fruto es perecible, es decir que a pocos días después de su cosecha pierde peso, se deshidrata y pierde su calidad comercial como fruto, la empresa ha identificado como oportunidad presentar los beneficios de la fruta en un estado congelado, concentrado en su pulpa, que contenga el mismo nivel alto de vitamina A y C.

Entre las ventajas de la pulpa sobre las frutas frescas podemos identificar las siguientes:

- La pulpa congelada permite conservar características propias de la fruta como su sabor, aroma, color, y características alimenticias (vitaminas, minerales, proteínas, azúcares, etc.).
- La pulpa es considerada materia prima base para elaborar otros productos a base de fruta, como mermelada, néctar, jugos concentrados, postres, salsas, platillos especiales.
- Al estar congelada, la pulpa tiene un tiempo de preservación de hasta dos años, y se puede ir utilizando en porciones según sea necesario.
- Continuando con el punto anterior, su presentación evita pérdidas de la fruta ya sea por pudrición o mala selección de la fruta, por lo que el consumidor no se verá afectado en pérdida del producto.
- Siempre se contará con la disponibilidad del producto, ya que la empresa estará abastecida constantemente de materia prima (fruta). Las pulpas se procesarán en épocas de cosecha para almacenarlas y utilizarlas cuando exista poca disponibilidad del producto.

- El sistema de conservación en pulpa congelada permite mantener las características nutritivas de la fruta y éste proceso evidencia una variación en menor escala de dichas características nutritivas, versus otros sistemas de conservación.

La pulpa congelada de maracuyá tendrá una presentación en fundas de poliéster-polietileno de 250gr. en un solo sabor. Para su envío y distribución el embalaje previsto son cajas de cartón de 20 unidades de 250gr. Se enviarán mensualmente 18000 unidades de pulpa congelada de maracuyá en un contenedor refeed de 40 pies, que cuenta con las características óptimas de temperatura y acondicionamiento que el producto necesita para llegar en perfecto estado al consumidor final.

El producto podrá ser consumido en cualquier temporada del año gracias a la conservación de la pulpa natural y del empaque. Es un producto de fácil almacenamiento. Se puede combinar con leche o agua para consumirlo en forma de jugo, o bien utilizarlo en la preparación de postres o platos fuertes que deseen llevar el característico sabor del maracuyá.

## **2.4 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO**

### **2.4.1 Estrategia de ingreso al mercado**

“La diferenciación es una estrategia que intenta crearle al producto algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debe producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente”. (Porter, 1982)

En este contexto, Ecuapassion ha decidido como estrategia de ingreso al mercado la diferenciación de producto, con la cual busca ser la única empresa ecuatoriana del sector en proveer a Seeberger de pulpa congelada de maracuyá de gran calidad. De esta manera Seeberger también se beneficia de dicha estrategia pues sería la primera empresa alemana en ofertar pulpa congelada de maracuyá a sus clientes. La introducción de productos diferenciales implica mayores costos en producción que serán los que añadan calidad al producto, la compra de materia prima de la mejor cosecha, y costes variados que se trasladen al precio sin mayor dificultad para el cliente, pues al ser único en el mercado ellos valoran el producto.

Como sugerencia, y debido a que actualmente no se oferta pulpa congelada de maracuyá en Alemania, se le sugiere al distribuidor que utilice como mayor fuente de estrategia de ingreso al mercado la publicidad de los beneficios de la fruta y la larga duración del producto, además de la característica de contar con un envase aséptico, que cumple todas las normas de calidad.

Adicionalmente, Ecuapassion participará de manera independiente en ferias internacionales y eventos relacionados con la industria de alimentos y bebidas, como Fruit Logistic 2016 en Berlín, Feria Internacional de Alimentos y Bebidas: Anuga Foodtec, Hogatec que se realiza en Dusseldorf, etc.

## **2.4.2 Estrategia de crecimiento**

### **2.4.2.1 Estrategia de desarrollo del producto**

Según las estrategias planteadas por Phillip Kotler y Gary Armstrong (2008), la estrategia de desarrollo del producto es una estrategia de crecimiento de la empresa que consiste en ofrecer nuevos productos o modificados, a segmentos de mercado actuales.

Es por ello que la empresa ofertará pulpa congelada de maracuyá a clientes existentes en el mercado alemán, producto que no se encuentra al momento

disponible en ninguna de las empresas expendedoras de alimentos y bebidas. Adicionalmente, se tiene conocimiento que al mercado al que nos estamos dirigiendo le gusta el sabor y las propiedades que contiene el maracuyá y se encuentran fascinados principalmente con la mezcla de sabores que pueden obtener en sus distintas preparaciones.

La implementación sistemática de investigación y desarrollo es la base de ésta estrategia, por lo que invertir en investigación de mercados nos permitirá obtener tendencias de consumo que nos ayuden a elaborar nuevos productos y fusionarlos o adicionarlos con el actual ofertado. De esta manera la empresa irá satisfaciendo cada vez más las necesidades del mercado alemán.

#### **2.4.2.2 Estrategia de desarrollo del mercado**

Se obtiene que la estrategia de desarrollo del mercado es la estrategia de crecimiento de una compañía, que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos actuales. Dentro de este contexto, la empresa busca la expansión geográfica del producto inicialmente en el territorio alemán. Esta estrategia irá de la mano del proceso de fidelización que se logre con Seeberger, empresa que distribuirá el producto en el mercado alemán. Lo que se pretende es que no solo se abarquen ciertos supermercados o tiendas expendedoras de alimentos, sino que en un plazo de 3 años a partir del primer año de venta al público, Ecuapassion llegue con su producto al menos a la mitad de tiendas en todo el territorio alemán. (Kotler y Armstrong, 2008)

Una vez cumplida esta meta, la empresa pretende posicionar su producto, bajo la marca de Seeberger, en todo el territorio alemán, en al menos 5 años de funcionamiento. También se establecerán nuevos negocios con empresas distribuidoras de alimentos y bebidas para que utilicen nuestro producto y empiecen a venderlos bajo su marca.



## 2.4.3 Matrices Estratégicas de Ecuapassion

### 2.4.3.1 Matriz EFE

Tabla 8. Matriz EFE

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
-Hay tres procesos de negociación abiertos con la Unión Europea que deben firmarse hasta diciembre para mantener las preferencias arancelarias.	0,07	4	0,28
-En Ecuador, la industria alimenticia está en crecimiento.	0,04	3	0,12
-El PIB agrícola de Alemania se ha mantenido en 1% por más de 5 años, ellos no tienen gran variedad de producción de fruta local.	0,06	3	0,18
-Apoyo del gobierno, a través de instituciones como Pro Ecuador, para fomentar las exportaciones.	0,06	4	0,24
-Campañas a nivel mundial para incentivar el consumo de productos derivados de la fruta.	0,07	3	0,21
-El gobierno ecuatoriano, a través de entidades como la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento, otorgan incentivos para acceder a créditos empresariales.	0,08	2	0,16
-Amplia oferta de la fruta a nivel nacional, que cuenta con producción posicionada principalmente en Manabí, Guayas, Esmeraldas y Santo Domingo de las Tsáchilas. La producción nacional del maracuyá es de 257,873 toneladas métricas en una superficie sembrada de 28,747 hectáreas.	0,08	4	0,32
-Capacitaciones e incentivos a los agricultores de la fruta para influir en su nivel de producción, siempre teniendo en cuenta la mejora continua de la calidad del maracuyá.	0,04	3	0,12
-Mayor número de consumidores de frutas y productos derivados de frutas a nivel mundial. La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés) fomentan el consumo de alimentos saludables, en especial frutas como parte de su programa "5 AL DÍA", que como su nombre lo dice el objetivo es promover el consumo de verduras y frutas a nivel mundial en cinco o más porciones al día. Con ello se busca reducir las tasas de mortalidad por enfermedades como cáncer al estómago, cáncer al estómago, obesidad, diabetes, desnutrición, malnutrición, etc., enfermedades derivadas de no consumir alimentos saludables.	0,06	3	0,18
<b>AMENAZAS:</b>			<b>0</b>
-Altas exigencias de calidad y envasado que se cumplen en Alemania con mayor rigidez que en el resto de la UE.	0,07	1	0,07
-Variedad de productos sustitutos.	0,05	2	0,1
-Problemas y retrasos con el transporte hacia Alemania.	0,07	1	0,07
-No existen muchas barreras de entrada para muchos competidores.	0,07	2	0,14
-Desconocimiento del producto en el mercado objetivo.	0,07	2	0,14
-Existencia de marcas posicionadas fuertemente en la mente del consumidor alemán.	0,04	3	0,12
-Cambios en las políticas arancelarias que pueden afectar principalmente productos que no sean orgánicos o que no cuenten con sello verde.	0,07	3	0,21
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,66</b>

### 2.4.3.2 Matriz EFI

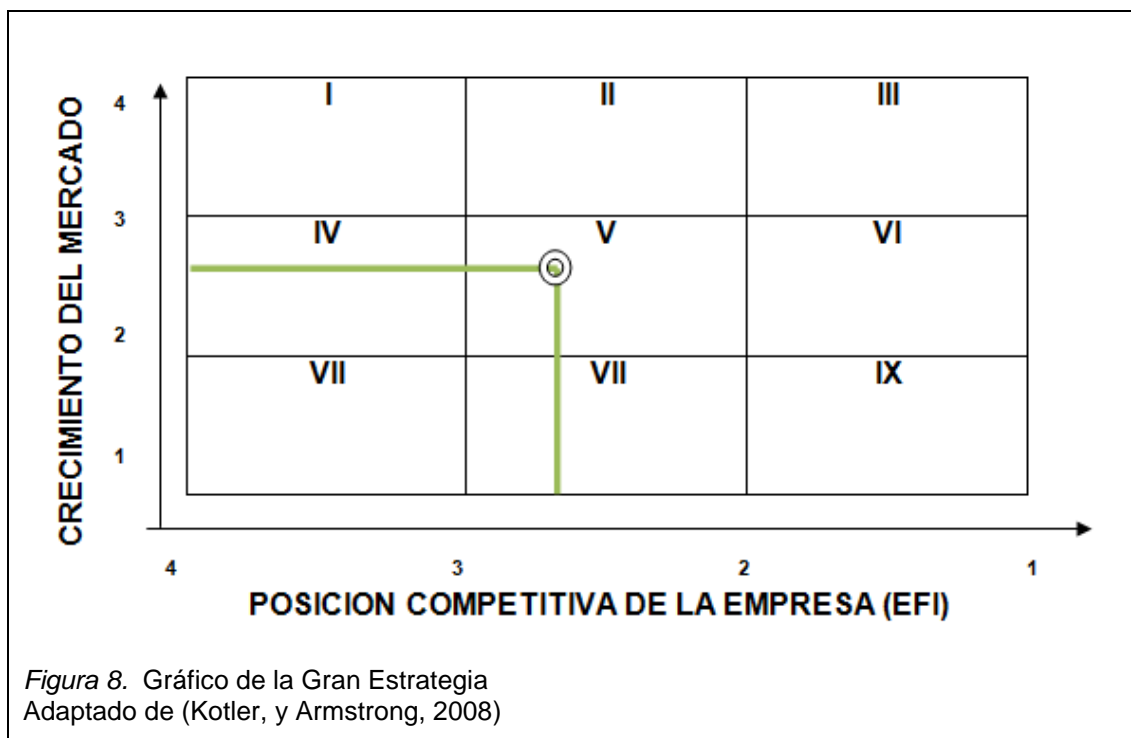
Tabla 9. Matriz EFI

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>FORTALEZAS:</b>			
-Al ser un producto congelado, se conserva por más tiempo que la fruta fresca.	0,1	4	0,4
-El producto mantiene el sabor y parte de las propiedades nutricionales de la fruta fresca.	0,08	4	0,32
-Estricto control de calidad para cumplir con las reglas de comercialización de la UE.	0,08	3	0,24
-Personal capacitado en el proceso de fabricación y envasado del producto.	0,05	3	0,15
-Empaque ecológico, amigable con el ambiente.	0,07	2	0,14
-Certificaciones internacionales que abalan El compromiso que mantiene la empresa con El medio ambiente y la sociedad civil.	0,08	3	0,24
-Ubicación estratégica de la planta industrial, que permite la cercanía tanto a la finca productora de maracuyá como al puerto de envío del producto final, cumpliendo con una cadena de valor más eficiente.	0,09	3	0,27
<b>DEBILIDADES:</b>			
-Es una empresa pequeña que no cuenta con la infraestructura para una producción masiva.	0,09	3	0,27
-Es una empresa nueva sin experiencia en el mercado.	0,06	2	0,12
-Poco conocimiento de proveedores y distribuidores.	0,07	1	0,07
-Materia prima perecible, susceptible a daños o perecimiento por expansión de plagas.	0,07	2	0,14
-Falta de recursos económicos iniciales y capital de trabajo.	0,08	3	0,24
-No se cuenta con la infraestructura inicial adecuada para el funcionamiento óptimo del negocio.	0,08	3	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,84</b>

Una vez realizadas las matrices EFE y EFI, se concluye que la compañía presenta solidez interna. En cuanto a los factores externos, se debe aprovechar las facilidades que el gobierno nacional nos presta en la producción y exportación del producto para entrar al mercado objetivo con precios competitivos para dar a conocer el producto y poder comercializarlo en los principales supermercados de Alemania.

### 2.4.3.3 Matriz de la Gran Estrategia

Esta matriz analiza dos factores, la posición competitiva y el crecimiento del mercado, para ello se otorgan valores obtenidos de las matrices EFE y EFI. Permite formular estrategias alternativas y es incluida en la etapa de adecuación de una empresa.



De acuerdo a los resultados de las matrices EFE y EFI podemos identificar que la empresa se encuentra en el cuadrante V, razón por la cual la empresa debe tener como estrategia principal la diversificación. Diversificación es una estrategia de crecimiento en la cual Ecuapassion debe “iniciar o adquirir negocios que están fuera de los productos y mercados actuales de la empresa”. (Kotler Philip, 2008). Es decir, debería ampliar su cartera de negocios, aumentar su línea de producción ya sea a otras presentaciones del producto o a distintos sabores del producto, o en su defecto debería dirigir sus ventas a otros mercados diferentes del mercado alemán.

Adicionalmente, se sugiere que la empresa invierta en la adquisición de negocios locales en los que posteriormente pueda impulsar su producto y llegar al mercado ecuatoriano.

### **3 INTELIGENCIA DE MERCADO Y SU ANÁLISIS**

En el presente capítulo se definirá el problema de gerencia y se realizará la inteligencia del mercado alemán. Mediante este estudio podremos identificar la respuesta del mercado internacional ante la comercialización y exportación de pulpa congelada de maracuyá. Se recolectará información específica sobre el mercado al que nos vamos a dirigir y principalmente características del consumidor que nos ayuden a definir gustos y preferencias; de esta manera podremos ofrecer un producto más competitivo, podremos agregarle valor y suplir la necesidad que se presenta en la actualidad.

#### **3.1 Determinación de Oportunidad de Negocio**

Las tendencias actuales en el consumo de bebidas procuran que el ser humano prefiera productos saludables, naturales, de buen sabor y de un nivel nutritivo elevado. A consecuencia de una mala alimentación las personas en procesos de recuperación deben consumir frutas dentro de su dieta diaria y como una forma principal de consumo se encuentra el jugo de fruta. Éste aportará mayores beneficios a la salud si es 100% de pulpa de fruta.

Debido al ritmo de vida en las grandes ciudades el tiempo que las amas de casa o los comensales tienen para la preparación de jugos nutritivos es poco. Por ello se ven obligados a consumir bebidas con altos niveles de azúcar, colorantes y sabores artificiales que deterioran su salud y por ende su vida se ve afectada. Es por esto que la empresa ha visto la necesidad de producir pulpa de maracuyá 100% puro y natural que otorgue todas las propiedades de la fruta y brinde todos sus beneficios al ser humano. Al ser congelada su tiempo de conservación es más prolongado y puede ser consumido de forma rápida y cómoda por quien adquiera el producto.

Adicional, la empresa consideró como mayor beneficio el hecho de que el Ecuador al encontrarse situado geográficamente en la mitad del mundo, cuenta

con microclimas que favorecen la producción de maracuyá durante todo el año. Esto garantiza la producción continua de materia prima. (Diario La Hora, 2013)

### **3.2 Problema de Decisión Gerencial**

Determinar si es viable crear una empresa dedicada a la producción y exportación de pulpa congelada de maracuyá a Alemania.

### **3.3 Problema de Inteligencia de Mercados**

Determinar el costo asociado a la cadena logística es una evaluación de gerencia y por tanto el problema principal en función de los costos que representa elegir los medios de transporte viables para la exportación de pulpa congelada de maracuyá a Alemania.

Encontrar el distribuidor adecuado en el país objetivo, con el fin de obtener todos los requerimientos que la empresa solicita, estos son: alto posicionamiento en el mercado, calidad en la distribución a sus minoristas, excelente vínculo de la empresa distribuidora con el mercado objetivo, alto manejo de las fuerzas de ventas.

Identificar los hábitos de consumo de los clientes del mercado objetivo y detectar necesidades que nuestro producto fácilmente pueda cubrir.

Determinar la información del cliente: perfil del consumidor, hábitos de consumo, roles de compra, actitudes, preferencias y necesidades al momento de adquirir la pulpa de fruta. Así como la información a detalle del mercado, la competencia y los proveedores.

### **3.4 Necesidades de Información**

#### **3.4.1 Objetivos de la investigación**

##### **3.4.1.1 Objetivo general**

Realizar la inteligencia de mercados en Alemania para determinar la aceptación que tendría el producto en el mercado objetivo. Entiéndase que por inteligencia de mercados nos referimos a la investigación minuciosa de elementos que nos permiten tener un amplio conocimiento del mercado en estudio.

##### **3.4.1.2 Objetivos específicos**

- Realizar una matriz que permita identificar cuál es el país óptimo para la exportación de pulpa congelada de maracuyá.
- Establecer el perfil del consumidor.
- Medir el nivel de aceptación de la pulpa congelada de maracuyá en el mercado objetivo.
- Definir las empresas cosechadoras de maracuyá Ecuador y los proveedores de materias primas.
- Identificar los canales para la distribución de la pulpa congelada en el país elegido.
- Analizar el nivel de precios aproximados que el mercado objetivo estaría dispuesto a pagar por el producto.

### 3.5 Diseño de la Inteligencia de Mercados

El marco metodológico permite definir diversos procesos e instrumentos para determinar la demanda, acogida y aceptación de pulpa congelada de maracuyá en el mercado alemán.

#### 3.5.1 Investigación Cualitativa

##### 3.5.1.1 Entrevista con expertos

“Es una entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema.” (Malhotra, 2008, p.158)

##### a) Planificación para la aplicación de entrevistas

**Tabla 10. Planificación de entrevista**

Tarea	Medio
<b>Realización de citas para entrevistas con expertos.</b>	Vía telefónica Vía correo electrónico
<b>Contacto con expertos</b>	Vía telefónica Vía correo electrónico
<b>Aplicación de entrevistas</b>	Personalmente

En el caso de las entrevistas se ha establecido visitar a expertos en distintas áreas, tanto en negocios internacionales, directamente relacionados con Alemania, cómo en aspectos técnicos sobre la producción de la fruta, para que nos den su punto de vista sobre el potencial del producto y la rentabilidad que esta tendría.

El procesamiento de las entrevistas se lo manejará bajo el mismo parámetro de control de información. La tabulación se la realizará a

través de transcribir todo el audio. Es importante que el moderador controle la entrevista y no permita que se desvíe del objetivo de la investigación.

## b) Formato de entrevista a expertos

### **Entrevista:**

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_

**Lugar (ciudad y sitio específico):** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:**

**Entrevistado (nombre, edad, género, puesto, dirección, gerencia o departamento):**

### **Introducción**

La presente investigación tiene como objetivo determinar la factibilidad de introducir un nuevo producto al mercado holandés, el producto es la pulpa de maracuyá congelada. Por tal motivo se considera valiosa la participación de usted al ser un conocedor y tener un amplio conocimiento del mercado internacional, sobretodo el europeo.

### **Características de la entrevista**

Toda la información vertida en la presente entrevista será manejada con absoluta confidencialidad y utilizada con fines académicos, por otro lado, no durará más de 50 minutos.

### **Preguntas**

Las preguntas fueron elaboradas según el campo de conocimiento del experto entrevistado, y se encuentran en el Anexo 1.



### c) Metodología

Se eligieron tres expertos que, por sus conocimientos, profesión y trabajo actual, tienen una perspectiva global sobre el proceso de exportación de productos ecuatorianos hacia mercados extranjeros y se encuentran familiarizados con los temas que circundan esta actividad comercial. Adicionalmente, nos entregaron información actual valiosa sobre la situación del Ecuador en su oferta exportable y un amplio rango de la situación comercial del país con el mercado europeo. También tuvimos el agrado de entrevistar a un experto en producción industrial de pulpas y jugos de frutas naturales en el país, a continuación se muestran los expertos que fueron entrevistados:

- Hugo Armijos, Técnico de la Oficina Comercial en Hamburgo, Alemania – PROECUADOR.
- Valeria Ortiz Bahamonde, MBA en Global Management/GM/PMI, actual Consultora Empresarial y Directora de Proyectos.
- Juan Patricio Navarro, Director Oficina Comercial Rotterdam, Holanda - PROECUADOR.
- Gabriela Guerra, Gerente de Frozen Tropic, línea de producción del Grupo Hanaska.

La información que los expertos proporcionen constituyen una guía informática actual sobre el comercio exterior en general del Ecuador con Alemania, el intercambio de productos y negocios festejados entre las dos naciones, y posteriormente la visión sobre la actividad que desempeñará la empresa y su producto en el mercado alemán.

Para ello se diseñó un cuestionario que se mostró anteriormente y se coordinaron citas con cada uno de ellos. En cuanto a la cita con el Señor

Hugo Armijos, nos hizo llegar una respuesta a todas las preguntas planteadas para la entrevista en razón de que se encontraba limitado de tiempo por asuntos internos en la entidad donde labora. Las respuestas a las preguntas fueron enviadas el 15 de diciembre del 2014. Ver Anexo 2. En el caso de la entrevista a Juan Patricio Navarro fue necesario hacerla vía Skype pues él se encuentra viviendo en Rotterdam, Países Bajos. Esta entrevista se realizó el día 01 de julio del 2014. Para la entrevista con Valeria Ortiz se utilizó una grabadora el día 17 de junio del 2014. Finalmente la entrevista realizada a Gabriela Guerra se llevó a cabo el día 16 de junio del 2015. Ver Anexo 3.

#### d) Resultados

- La industria de pulpas de frutas en el Ecuador tiene una gran apertura, tiene 10 años en el mercado, existen de 10 a 12 sabores de pulpa. Se consume el 60% de pulpas en el mercado nacional y el 40% se exporta. Este 40% se divide para la Unión Europea y Estados Unidos; se puede decir que está dividido en 20% respectivamente. La industria ha crecido en estos últimos diez años y tiene una gran acogida nacional y extranjera.
- Ecuador está exportando el 30% de sus productos a la Unión Europea, la mayor venta se refleja en productos como: banano, camarón, cacao, conservas de atún, palmito, flores, aceites, productos de madera, jugo de frutas, café, té, entre otros. Se registra una importación de € 2.400 millones y las exportaciones al país fue de € 2.300, entonces se puede decir que el flujo de exportaciones actuales para la Unión Europea demuestra un déficit en comparación a las importaciones.
- En lo que va del año, de acuerdo a los últimos datos disponibles de Destatis (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania) las importaciones alemanas desde Ecuador se han incrementado en

13.02% alcanzando los USD 5 494.996,01 en el periodo enero-septiembre 2014 con respecto al periodo enero-septiembre de 2013. El incremento es principalmente explicado por el aumento de las importaciones de banano en 16.39%. Cabe indicar que las importaciones son incluso mayores a lo sucedido en el 2012.

- Por otro lado la conclusión favorable de las negociaciones para la firma del acuerdo multipartes entre Ecuador y la Unión Europea permiten avizorar una plataforma más firme para el desarrollo comercial bilateral. Adicionalmente, en el corto plazo gracias al término favorable de estas negociaciones se está buscando un mecanismo para extender las preferencias otorgadas por el SGP+, hasta que entre en vigencia el acuerdo entre Ecuador y la Unión Europea.
- El impacto de las exportaciones de pulpa de frutas hacia la Unión Europea efectivamente es positivo porque primero nos da un crecimiento económico para el país, genera empleo y sobretodo es un impacto positivo porque gozamos de las ventajas arancelarias que la Unión Europea otorga al Ecuador.
- Algunos compradores de pulpa de fruta, entre ellas la maracuyá, son: ACAI GmbH, BOT Rohstoffe GmbH, Service-Bund GmbH & Co. KG, Karl Zieres GmbH, Fruchtbar, entre otros.
- En el mercado del maracuyá Ecuador tiene como principales competidores a Brasil, Perú y Vietnam.
- Los principales mercados a los que se exporta concentrado de maracuyá son Holanda, Estados Unidos, Australia, Canadá, Portugal y Colombia.

- El SGP suscrito entre la Unión Europea y Ecuador se mantendrá, porque el país no ha alcanzado las rentas altas que se necesitan para desistir del acuerdo. Mientras no se logren las rentas altas el Ecuador seguirá gozando de los beneficios del acuerdo. Cuba, Venezuela, Argentina, Uruguay y Brasil son países que subieron su renta y por tanto la Unión Europea desistió del acuerdo con ellos, por lo que sus productos ingresan con un tipo de arancel sin preferencia.
- Los expertos consideran que el Ecuador es uno de los principales exportadores de concentrado de maracuyá, sin embargo el mercado no se encuentra saturado, por lo que el ingreso de nuevos proveedores es viable.
- El factor externo que influye en mayor medida en el negocio de la producción y exportación de pulpa congelada de maracuyá es el nicho de mercado que considera que está de moda el consumo de productos naturales, sin preservantes. Este nicho de mercado se considera una ventaja competitiva pues se encuentra en auge.
- El mercado de pulpas y/o concentrados de maracuyá se concentra altamente en pulpas asépticas para la industria de bebidas alemana. Las pulpas simples son solo un nicho pequeño que se podría vender únicamente en supermercados especializados (naturales u otros), en tiendas del segmento nostálgico o para el segmento HORECA (Hostelería, Restauración, Caterings)
- La disponibilidad de proveedores de materia prima es óptima. Existen compañías que ya exportan pulpa congelada de fruta y destacan que la producción nacional abastece la demanda del mercado objetivo y el consumo interno. Empresas como Frozen Tropic, dedicada a la producción, comercialización y exportación de pulpa congelada de frutas, tiene un 60% de consumo interno y 40% de su producción se exporta a mercados europeos.

- Uno de los factores externos que influyen en mayor medida a este tipo de negocio son los niveles de producción de los competidores y los precios de la competencia.
- Se requiere realizar un estudio sobre el tiempo de conservación de la pulpa congelada de fruta; el tipo de envase en que se lo va a comercializar; el tiempo que conlleva el transporte de la mercancía, lo óptimo sería enviar la pulpa en avión; solicitar los acuerdos de calidad ISO 22000 y muy importante si se envía el producto a Alemania que el producto sea CodeShare, que garantiza que el producto es natural, certificación Unilever requerida por la legislación europea que garantiza estándares de calidad. Estas certificaciones deben estar impresas en el empaque del producto.
- Este mercado es un mercado que exige calidad, consecuentemente en el proceso de negociación serán muy bien vistas ciertas certificaciones. Un nicho interesante, con una demanda creciente y aún poco atendido es el de pulpas orgánicas. Si usted estuviese en capacidad de ofrecer este producto, sería muy favorable para su idea de negocio. Además debe considerar que la demanda alta es la de pulpa aséptica, por otro lado la demanda de pulpa congelada de maracuyá es pequeña.
- Es acertado elegir a Alemania como mercado objetivo porque el país tiene como consumidores personas que aceptan productos extranjeros y que sean naturales. Se han realizados estudios y análisis, y se evidencia que Alemania exporta y consume pulpa de maracuyá del Ecuador, con lo que hacen jugos y postres. El mercado ya consume, o por lo menos ha visto el producto ecuatoriano, lo cual otorga una ventaja competitiva. A diferencia de otros países que no se encuentran familiarizados con el producto ni con la fruta, en Alemania es más fácil realizar el respectivo estudio de mercado que garantice los niveles de aceptación y ventas del producto.

- La distribución de las empresas importadoras de este tipo de producto se encuentra desconcentrada por todo el país. Por otro lado el canal de distribución más eficiente mediante de importadores mayoristas o importadores procesadores del producto, ya que como se indicó anteriormente gran parte de las importaciones de pulpa de maracuyá son utilizadas como ingrediente en la industria de bebidas alemana.
- La rentabilidad en la empresa se visualizará a partir del segundo año de empezadas las actividades. Si esto no llegara a suceder, se sugiere parar con las actividades y replantear las estrategias.
- La empresa debe enfocarse en la presentación del producto resaltando que es ecuatoriano en la etiqueta principalmente, más no existe la necesidad de hacer propaganda del país para impulsar el producto. Se debe especificar que el producto es natural, 100% pulpa, tanto en la etiqueta, empaque e imagen corporativa.
- La mayoría de empresas nacionales que se dedican a la producción de pulpas exportan sus productos principalmente a Estados Unidos, con una amplia variedad de las frutas de las cuales destacan el maracuyá y la guanábana.
- Una empresa pequeña puede llegar a procesar entre 120 y 160 toneladas mensuales, de todas las frutas.
- Obtener la certificación ISO 22000 representa un valor agregado para la empresa pues garantiza la calidad en el producto final. Esta certificación combina las normas ISO, junto con buenas prácticas de manufactura y la normativa de la certificación HACCP. Esta certificación estandariza procesos y se enfoca en el requerimiento específico de inocuidad que debe poseer una empresa de producción de alimentos.

#### e) Conclusiones

- La incursión de la empresa ecuatoriana con productos como pulpa congelada de fruta en el mercado europeo va en crecimiento debido a que se están haciendo varios análisis y búsqueda de información sobre resolver barreras culturales con este mercado. Éstas barreras son idioma y costumbres, y por ello el estudio y análisis de esta información es positivo.
- Se debe hacer énfasis en que el producto es 100% natural, de pura fruta, y que la variedad que se presenta posiblemente no exista en el mercado a incursionar.
- Los expertos manifiestan que es muy difícil trabajar o asegurar que la pulpa que se procesa proviene de fruta orgánica, de hecho en el Ecuador es difícil encontrar proveedores de fruta orgánica. No se ha encontrado un proveedor que garantice que la fruta tenga esta característica, y los que si la poseen tienen precios excesivos.
- La empresa debería enfocarse principalmente en personas que busquen productos naturales; personas que lleven una dieta alimenticia sin aditivos; personas que busquen nuevos sabores naturales y consuman jugos, en vez de gaseosas; personas interesadas en cuidar de su salud. No se necesita tener en cuenta la edad de los consumidores.
- Siempre y cuando las pulpas de frutas sean 100% natural cuentan con una ventaja competitiva del 99% en comparación a las gaseosas, que tiene compuestos químicos.
- Se puede decir que la principal barrera de entrada del producto es buscar el comprador, la persona o compañía alemana que esté directamente relacionada con la empresa ecuatoriana. Otra barrera de entrada al

mercado europeo es la diferencia cultural, en cuanto a idioma y cultura, ya que el producto es 100% confiable que si tiene aceptación en el mercado.

- El profesional debe investigar cómo la competencia está ingresando al mercado objetivo. Como competencia también se debe tomar en cuenta a los países latinoamericanos que exportan éste tipo de productos al mercado alemán. El objetivo es tener una mejor visión de cómo se están desarrollando negocios similares y el método empleado.
- La empresa debe enfocarse a supermercados que comercialicen productos naturales, que se dediquen a vender productos orgánicos, sin preservantes.
- Analizar el precio en que se comercializa el producto en Canadá y Estados Unidos para tener una referencia y fijar el precio en euros.
- El valor agregado es que el producto es 100% natural, sin preservantes ni aditivos que cambien su sabor, 100% recomendable para mejorar la salud.
- Es necesario realizar una prueba de muestra en supermercados para ver el nivel de gusto por el producto en el consumidor.
- Se sugiere que el empaque, forma, información contenida en el producto, sea llamativa y en el idioma oficial del país del mercado objetivo.
- En cuanto al precio se debe jugar con estrategias como un centavo menos que el de la competencia, “99ctvos” es un pensamiento que genera comparación y ahorro. Si el producto cuesta un centavo menos que el de la competencia va a ser elegido en el momento de la compra porque es el mismo producto, peso y sobretodo calidad pero a menor costo.



- El costo en la cadena logística es muy importante y significativamente diferente. Es importante establecer el tiempo de conservación de la fruta para elegir el mejor transporte para enviar la pulpa congelada a Alemania.
- Se sugiere adquirir la materia prima, es decir la fruta, directamente de productores. Para ello se deberá solicitar una ficha técnica sobre el producto y de igual manera el productor deberá recibir una ficha sobre los requerimientos que la empresa tenga al respecto de la fruta. Se sugiere hacer una evaluación de los proveedores cada 6 meses, identificando principalmente niveles de satisfacción, calidad del producto, y tiempos de entrega.

### 3.5.2 Investigación cuantitativa

#### 3.5.2.1 Encuestas

##### a) Universo

**Unidad de análisis:** toda la población de Alemania. De acuerdo al Banco Mundial, hasta 2013 era 80,62 millones de habitantes.

##### b) Población

La población a encuestar son los 80,62 millones de habitantes.

##### c) Muestreo probabilístico

El muestreo probabilístico es una técnica de muestreo a través de la cual se da a todos los individuos de la población la misma probabilidad de ser seleccionados en un proceso, para poder obtener una muestra representativa de la población. (Explorable)

En base a esta técnica se determina:

**Tabla 11. Cálculo de la muestra poblacional.**

<b>Población (N)</b>	<b>80, 620 000</b>
<b>P</b>	0,5
<b>Q</b>	0,5
<b>Nivel de Confianza</b>	95%
<b>Z</b>	1,96
<b>E</b>	0,05

**n= 322,69**

Para la investigación se necesitan 323 encuestas efectivas para poder proyectar la acogida y aceptación de la pulpa de maracuyá congelada en Alemania. Tomando en cuenta la dificultad de encuestar a alemanes físicamente en su territorio, se tomó una muestra piloto con 100 encuestas se crearon en el portal SurveyMonkey y se difundieron a través de correo electrónico, además de haber sido enviada a cuentas de comunidades alemanas en redes sociales como Facebook y Twitter entre el 24 de mayo y el 22 de junio del 2015.

#### d) Preguntas

Tomando en cuenta el mercado objetivo, las preguntas serán realizadas en inglés. Con las preguntas se conocerá la percepción del mercado objetivo frente al precio, producto y plaza, además de segmentar el mercado.

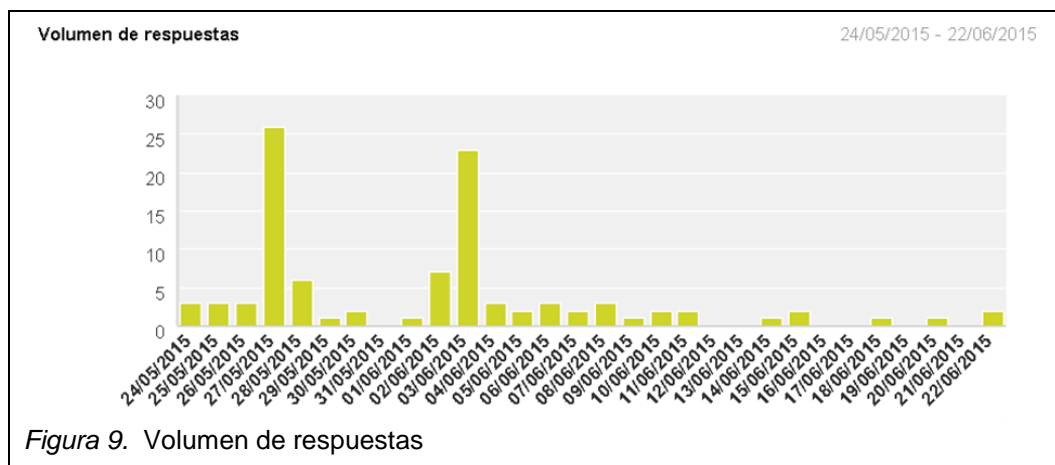
En la siguiente tabla, se muestran las preguntas formuladas de acuerdo a su objetivo:

Tabla 12. Preguntas de encuestas

OBJETIVO	PREGUNTAS
<b>CONOCER AL CLIENTE</b>	1.) How old are you? A) 18 to 25 B) 19 to 25 C) 26 to 35 D) 46 or older 2.)What is your occupation? A) Student B)Working adult C)Retired D) Independent 3.) Gender A) male B) female
<b>CONOCER OPINIÓN, CONOCIMIENTO Y PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO</b>	4.) Which is your major reason to consume fruits? A)Taste B) Health C) Trend D) Low in calories 5.)What is your monthly net income? A) 0 - 1000 euros B) 1001 - 2000 euros C) 2001 - 3000 euros D) 3000 or more 6) Have you tried passion fruit? In which of the following presentations would you rather obtain this fruit? A) Frozen fruit B)Juice C) Fresh fruit D) I haven't tried it 8) Would you like to consume fruit that is presented as frozen pulp? a) Yes b)No
<b>CONOCER OPINIÓN Y PERCEPCIÓN SOBRE EL PRECIO</b>	7) How much would you be willing to pay for 250gr of frozen pulp? A) 3-5 euros B) 6-8 euros C)9-13 euros D) More than 13 euros
<b>CONOCER OPINIÓN Y PERCEPCIÓN SOBRE LA PLAZA</b>	9) Where would you like to purchase frozen pulp? A) Supermarket B) Grocery store C) Organic market D) Other (Where?)
<b>CONOCER FRECUENCIA DE COMPRA</b>	10) How often do you prepare your own juice at home? A) Daily B)Weekly C)Monthly D) Never

## e) Conclusiones de la investigación cuantitativa

Se obtuvieron 100 encuestas completas, durante casi un mes, que fueron difundidas mediante redes sociales a cuentas de comunidades alemanas, ciudadanos alemanes, y personas que viven actualmente en Alemania. Los días en los que se obtuvieron mayor número de encuestas fueron los días 27 de mayo del 2015 y 03 de junio del 2015, como se muestra en la figura.



- De los encuestados, 62 personas corresponden al género femenino y 37 personas al género masculino. Entre ellos la ocupación mayoritaria es de adultos trabajadores como muestra la tabla en el anexo 4.
- Para el 59% de los encuestados, independientemente de su edad, tienen como principal razón de consumo el sabor de la fruta, como muestra la tabla del anexo 4.
- El 79% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 3 y 5 euros por una presentación de pulpa de 250 gramos. Esta preferencia no está ligada a su ingreso mensual como muestra la tabla del anexo 4.
- El 84% de los encuestados estaría dispuesto a consumir pulpa congelada de maracuyá, y la mayoría prefiere comprarla en un supermercado como muestra la tabla del anexo 4.
- El 63% de los encuestados conoce el maracuyá y lo ha probado en jugo, y apenas el 3% no conoce la fruta como muestra la tabla en el anexo 4.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados (75%) prepara jugo en su casa una vez a la semana.

### 3.5.3 Conclusiones de la investigación

- De las entrevistas podemos destacar la aceptación de productos ecuatorianos en el mercado extranjero, haciendo énfasis en aquellos industrializados. Los productos naturales, especialmente aquellos hechos a base de fruta son apetecidos por el mercado europeo que se encuentra en un proceso de cambio en sus hábitos alimenticios.
- De las encuestas se puede destacar que el mercado Alemán conoce la fruta maracuyá, y la ha consumido al menos una vez, por tanto conoce de su sabor, textura, aroma, y de las formas en que puede ser consumida.
- De las entrevistas podemos concluir que el proceso de producción de pulpa congelada de fruta no es complicado, y si se tiene un riguroso proceso de calidad desde el inicio, se pueden evitar problemas futuros. Las certificaciones internacionales constituyen un plus que genera valor al producto, y a pesar de ser una inversión inicial grande, nos permiten garantizar que el producto elaborado cumple con las normas necesarias para el consumo humano. El hecho de poseer certificaciones aprueba la calidad del proceso productivo y del producto final, lo que incentiva a la inversión en el negocio.
- Se pudo confirmar que Ecuador es el primer exportador de pulpa de maracuyá del mundo y que el país registra cosechas de 9 mil toneladas mensuales de la fruta. La fruta, que es principalmente apetecida en el mercado europeo y estadounidense, se exportó de enero a julio del 2014 generando \$52.3 millones de dólares.
- La información obtenida de parte de los expertos entrevistados nos permitieron identificar puntos críticos en los que nuestra empresa deberá enfocarse, principalmente en la adecuada búsqueda de proveedores, empleados, suministros, y materia prima, que permita garantizar una producción óptima de la pulpa congelada de maracuyá. Además será

indispensable contar con la revisión de cada uno de los puntos de la cadena de valor, y esto incluirá el transporte aéreo o marítimo que se escoja.

- En base a la información recaudada se puede concluir que la pulpa congelada de maracuyá podría convertirse en un producto de consumo rápido en Alemania, especialmente en cadenas de retail, para lo cual se deben generar relaciones mutuamente beneficiosas con las tiendas, supermercados, o distribuidores, con quienes se realice la negociación.

## **3.6 Inteligencia de Mercados**

### **3.6.1 Selección de Países**

Para seleccionar el país idóneo para exportar la pulpa congelada de maracuyá, la empresa decide realizar una inteligencia de mercados en el que se incluye un extenso análisis de factores, que nos ayudarán a determinar el mercado objetivo.

#### **3.6.1.1 Ranking de Competitividad Mundial**

El Informe de Competitividad Global 2013-2014 evalúa el panorama de competitividad de 148 países y sus economías, proporcionando información sobre las causas de su productividad y prosperidad.

Este ranking nos muestra que dentro de los países de la Unión Europea Suecia ocupa el cuarto puesto, Alemania el noveno puesto y Dinamarca el décimo segundo puesto. El éxito de estas naciones europeas se ve reflejado gracias a la fabricación de bienes orientados a la exportación; son economías diversificadas tanto en hábitos y gustos de los consumidores como en la producción de insumos y materiales de diversa índole, además tienen en su estructura corporativa empresa pequeñas y medias. (World Economic Forum, (2013)

### **3.6.1.2 Destinos del maracuyá ecuatoriano**

Cerca de 12 productos ecuatorianos constituyen la oferta exportable de Ecuador hacia Alemania. En 2012, se registraron \$376.836,00 aprox. En miles de USD valor FOB de exportaciones de productos no petroleros. EL valor exportado de maracuyá fue \$599.507,00 en 2013, presentando una evolución positiva de crecimiento promedio de 18,4% entre el 2011 a 2013. (Trade Map, 2014)

De la oferta exportable de maracuyá hacia el mundo el 53,1% se exporta a Estados Unidos, el 25,2% se exporta a Países Bajos (Holanda), el 5,7% a Canadá, y el 4,7% a Alemania. Se debe considerar que Holanda es el principal centro de acopio de exportaciones que posteriormente serán redistribuidas por la Unión Europea, por tanto se evalúa el porcentaje de exportaciones de maracuyá desde este país a Alemania que en el año 2013 fue el 19%. (Standard Map, 2013) (Santander, 2014)

### **3.6.1.3 PIB per Capita**

El listado de los países con mayor PIB Per Cápita muestra a los siguientes países de la Unión Europea: Luxemburgo (1er puesto), Dinamarca (7mo puesto) y Suecia (8vo puesto). Este indicador estima la riqueza económica de un país, por tanto nos muestra que los miembros de la Unión Europea anteriormente mencionados tendrían altos estándares de vida, correlacionado a la calidad de vida de los habitantes. (Banco Mundial, s.f.)

### **3.6.1.4 Matriz**

Con los principales factores macroeconómicos e indicadores de importaciones ecuatorianas sobre el maracuyá se elaboró la siguiente matriz:

**Tabla 13. Matriz de factores macroeconómicos**

Principales Importadores de Pulpa Congelada de Fruta (partida 081190)	Cantidad importada en 2013	Unidad de cantidad	Saldo comercial en miles de dólares (m-x)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2009-2013 (%)	Unidad de cantidad	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)	PIB nacional (millones de dólares) 2013	PIB per cápita 2013 (en dólares)	PIB Agrícola (%)	PIB Agrícola en dólares	Índice de desarrollo humano (IDH)
<b>Mundo</b>	1508998	Toneladas		18	Toneladas						
<b>Estados Unidos de América</b>	205737	Toneladas	-263.294	<b>18</b>	Toneladas	3,8	<b>15.982.087,00</b>		1,10%	175.802,96	0,914
<b>Alemania</b>	<b>168262</b>	Toneladas	<b>-287.608</b>	2	Toneladas	<b>0</b>	3.366.681,00	45.085,00	<b>0,90%</b>	30.300,13	0,911
<b>Francia</b>	74947	Toneladas	-170.730	7	Toneladas	<b>0</b>	2.590.745,00	41.421,00	2,00%	51.814,90	0,884
<b>Japón</b>	42000	Toneladas	-159.806	12	Toneladas	8,4	6.056.203,00	38.492,00	1,40%	84.786,84	0,890
<b>Países Bajos (Holanda)</b>	66197	Toneladas	-1.154	11	Toneladas	<b>0</b>	752.068,00	47.617,00	1,33%	<b>10.002,50</b>	<b>0,915</b>

Tomado de (Trade Map, 2014)



### 3.6.1.5 Elección de posibles mercados

Se ha descartado Estados Unidos, el mayor importador del producto, porque ya no contamos con las preferencias arancelarias que nos otorgaba este país. El siguiente país con mayores importaciones es Alemania, este país registra el mayor consumo interno del producto, es implícito que al tener el menor PIB agrícola de los países analizados, sea el que mayor importación de productos agrícolas presente; además no cobra aranceles debido al tratado que existe entre Ecuador y la Unión Europea.

### 3.6.2 Panorama general

Tabla 14. Matriz de información del país mercado objetivo

Factores Críticos	Mercado Objetivo República Federal de Alemania	
	Alto	Bajo
Grado de Globalización Sectorial		
<b>1. Información General</b>		
- Nombre Oficial	República Federal de Alemania	
- Capital	Berlín	
- Superficie	357.022 km <sup>2</sup>	
- Población	81'147.265 habitantes (a julio de 2013)	
- Ubicación	Europa Central, bordeando el Mar Báltico y el Mar del Norte, entre los Países Bajos y Polonia, al sur de Dinamarca	
- Idiomas	Alemán	
- Alfabetismo	Todas las personas mayores de 15 años pueden leer y escribir perfectamente. El 99% de la población total tiene acceso a educación. (Agency, 2014)	
- Religión	Católicos 34%, Protestantes 34%, Musulmanes 3,7%, Otros 2,8%.	
- Expectativa de Vida	Hombres, 78,04 años; Mujeres 82,72 años	
- Puertos	Bremen, Duisburg, Hamburgo y Rostock	
- Unidad Monetaria	1 euro = 1,3138USD (mayo 2013)	
- División Política	16 estados	
- Gobierno	República Federal	
- Producto nacional bruto per cápita	39,100USD (2012)	
- Industria	Basada en el turismo y la banca; en la extracción de madera y en la fabricación de muebles.	
- Agricultura	Basada en el cultivo de centeno, verduras, avena y hortalizas; y en la ganadería ovina.	
- Minerales y Recursos	Hierro, energía hidroeléctrica, agua mineral, bosques madereros.	

Fuerzas de mercado		
-Participación del Mercado	Nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, banca, seguros, sectores médicos y químicos. El Instituto de Estudios de Mercado GFK identifica en su reporte del clima del consumo en Alemania que generalmente el consumidor tiene costumbre de comprar por catálogo y una creciente preferencia por las compras por internet. Factores como el precio y la calidad son determinantes al momento de elección de compra.	
-Disponibilidad de Materia Prima	No se registran plantaciones de maracuyá en Alemania.	
-Márgenes de los Canales de Distribución	Existe una amplia variedad de canales de distribución, sin embargo las opciones dependerán del tipo de mercado al que se quiera llegar.	
-Precios Internacionales	El valor promedio del kilo en USD de concentrado de maracuyá es \$2,12. En Alemania se comercializa aproximadamente en \$6,45.	
-Costos y Accesos a los servicios de publicidad	Televisión: Tiene una enorme repercusión pero es muy costosa. Impacto nacional o regional dependiendo del canal elegido. Prensa: Llega a gran número de clientes, probablemente es la mejor alternativa si desea llegar a un público específico. Impacto nacional o regional dependiendo del medio escrito elegido. Correo electrónico: más utilizado por tiendas de descuento y por hipermercados para dar publicidad a sus promociones. (Santander, 2014)	
-Requerimientos de Calidad y/o estándares internacionales	Productos etiquetados como "Comercio Justo"- Fair Trade. Los consumidores alemanes suelen valorar la calidad en gran medida, y están dispuestos a comprar algo cuando consideran que el precio está acorde con la calidad. Por lo general, no suelen preferir los productos alemanes por encima de sus equivalentes extranjeros. Son sensibles a la publicidad y una buena campaña publicitaria favorecerá sin duda el aumento de las ventas.	
-Poder de compra de las Familias	El consumidor alemán muestra una gran tendencia a comparar precios y a comprar frecuentemente en las "tiendas de descuento". Se deja influir por las ofertas y no duda en visitar varios puntos de venta para aprovechar los precios más atractivos. Este consumidor tiene criterios de selección muy estrictos según el tipo de producto que desea comprar. Para los bienes de consumo duraderos los criterios son, por este orden, la seguridad y la calidad, el prestigio, el confort, la comodidad y el precio. Para los productos del día a día, el único criterio determinante es el precio. Para la compra de equipamientos profesionales, la obsesión por la seguridad conduce a criterios de compra centrados en la calidad, fiabilidad, el seguimiento del proveedor y el servicio post-venta. El precio no es uno de los criterios determinantes en este tipo de productos. Por el contrario, para los materiales más pequeños o el material industrial, el factor precio es el que se impone.	

Fuerzas Económicas	
- Economías de Escala	Alemania es uno de los grandes productores de hierro y acero, materiales que son procesados con la tecnología más avanzada en la fabricación de maquinaria y herramientas para la industria mundial. Este indicador muestra que la economía alemana ha creado economías de escala con el fin de incentivar sus exportaciones.
- Tecnología	Alto grado de desarrollo tecnológico.
- Finanzas	Es la economía más importante de Europa. Tuvo un desempeño normal en la gestión de la crisis de la deuda de la zona euro. Su rendimiento se ha visto afectado por los impactos externos, problemas domésticos estructurales y las constantes dificultades para integrar la parte oriental, antiguamente comunista. Tiene un crecimiento económico del 0,5% anual pero se pronostica que este año pueda registrar un 1,6%.
- Esquema de Costos	Desde el 1 de enero de 1999, los tipos de cambio entre el euro y las monedas de once países pertenecientes a la zona euro son fijos, por tanto el esquema de costos varía de acuerdo al producto más no por motivos de inflación.
- Barreras Arancelarias	Ecuador cuenta con el Sistema Global de preferencia Comerciales, que es un beneficio que otorga la Unión Europea a los países en desarrollo. El arancel incluye uno externo común -AEC, con los gravámenes aplicables a terceros países. AEC consta de dos columnas: la autónoma y la convencional. En general, los gravámenes no son altos. Gran parte de las materias primas están exentas o tienen gravámenes reducidos, mientras que para los bienes manufacturados la tasa oscila entre el 5% y el 17%. La situación con respecto a los productos agrícolas depende del tipo de producto; mientras gran parte de este sector está sujeto al AEC, ciertos bienes están afectados por la política agrícola común. Una amplia variedad de bienes destinados a la educación, ciencia y cultura o de naturaleza filantrópica, son elegibles por exención de derechos arancelarios. En general, los gravámenes son ad valorem sobre CIF; unos pocos son específicos.
- Infraestructura	Alemania cuenta con ferrocarriles, puertos, aeropuertos y vías fluviales, necesarias para un país de primer mundo. Son servicios ágiles, seguros y ofrecen un excelente servicio con tarifas bajas dependiendo de la época. El medio más usado es el tren, con precios elevados pero con un servicio de primera. Cuenta con 28 puertos marítimos y fluviales, siendo los principales: Bremen, Duisburg, Hamburgo y Rostock.
- Transporte, Logística	Alemania cuenta con puertos y aeropuertos modernos que facilitan las actividades de importaciones y exportaciones. Uno de los principales puertos marítimos de Alemania está ubicado en la ciudad de Hamburgo, considerado como el más grande de este país y el segundo de Europa. Las navieras más usadas por las operaciones ágiles que realizan son Hamburg Sud y Hapag Lloyd, de igual manera se puede encontrar muchas compañías navieras que ofrecen precios y tarifas similares, lo cual depende del trayecto del viaje así como de la temporada; en las que las tarifas se elevan en los meses de Agosto a Diciembre, mientras que para los meses de Enero a Mayo aplican tarifas bajas. El tiempo de tránsito desde Guayaquil a Hamburgo, es de aproximadamente 20 días. Este puerto de Hamburgo cuenta con un ágil movimiento de carga, contenedores y tiene un servicio multimodal fantástico conectando puerto, carreteras, trenes a cualquier ciudad de la UE y del este europeo.
- Diversificación de Mercados	El comercio representa más de 95% del PIB alemán (OMC, media 2010-2012). Además, con unas exportaciones que representan aproximadamente 40% del PIB, Alemania es todo un líder en exportaciones (recientemente superado por China). El superávit comercial alemán alcanzó un nivel récord 2013 (198,9 mil millones de UER): las importaciones han disminuido más rápido (-1,2%) que las exportaciones (-0,2%). Se prevé un repunte de las exportaciones en 2014 (+4%), al igual que un repunte de las importaciones, aunque menos fuerte.

<b>Estrategia de la Empresa</b>	
-Estrategia Competitiva Sectorial	Alemania es el principal productor de la Unión Europea de leche, carne de cerdo y colza, así como el segundo productor de cereales, patatas, remolacha y carne de vacuno. La producción nacional sirve para cubrir aproximadamente el 80% de las necesidades del consumo doméstico, el resto es cubierto con importaciones. El principal cultivo es el cereal, que ocupa el 58% de la SAU (Superficie Agrícola Útil), destacando el trigo, el centeno, la cebada.
-Productos Sustitutos/Complementarios	Se identifica que el mayor sustituto del producto es directamente cualquier bebida con sabor natural o artificial, además de todas las frutas enteras.
-Contactos Internacionales Efectivos	Se debe acudir al canal de comercialización específico de la empresa y de las comercializadoras.
<b>Recurso Humano</b>	
-Nivel Educativo	La población mayor a 15 años sabe leer y escribir, por lo tanto tienen acceso a educación superior en la mayoría de los casos.
-Grado de Internacionalización	Empresas alemanas de vehículos de motor, maquinaria, químicos, productos informáticos, electrónicos y farmacéuticos, son principalmente aquellas que han desarrollado mercado exterior.
-Conocimiento	Alemania es potencia mundial en materia de diseño y tecnología avanzada en el ensamblaje de automóviles. Es cuna de marcas como Mercedes Benz, Volkswagen, Porsche, Opel, Audi y BMW. Existen más de 200 parques temáticos y museos dedicados a exponer la información relacionada con el origen y evolución de esta industria. (Televisa, 2014). Se registran niveles elevados de conocimientos en áreas técnicas y especializadas dentro de la industria; y niveles de conocimiento directivo y comercial alto y en proceso de ajuste con las nuevas realidades de la economía mundial.
<b>Aspectos Generales Sector</b>	
-Gremios Privados o Mixtos, Entidades Gubernamentales	- Federal Foreign Office of Germany, <a href="http://www.auswaertiges-amt.de/">http://www.auswaertiges-amt.de/</a> - Organización Mundial de Comercio, <a href="http://www.wto.org">http://www.wto.org</a> - Euromonitor International, Country Factfile of Germany, <a href="http://euromonitor.com/germany/country-factfile">http://euromonitor.com/germany/country-factfile</a>
-Ferias Sectoriales	- Feria Internacional de Frutas: Fruit logistic - Feria Internacional de Alimentos y Bebidas: Anuga Foodtec - Hogatec, Dusseldorf - Drinktec, Múnich - Brau-Bevaile, Nuremberg - Forum Vini, Múnich
-Comercio Exterior: Importaciones, origen, volúmenes	La Unión Europea es el socio comercial más importante de Alemania: alrededor del 60% de las exportaciones y el 60% de las importaciones se llevan a cabo en el seno de la UE. Estados Unidos y China son los otros dos principales socios. Las importaciones alemanas registraron una tasa de crecimiento promedio anual de -0,65% en el período de 2008-2012. El valor de las importaciones en el 2012 fue de USD 1.173 billones.
-Comercio Exterior: Exportaciones, destino, volúmenes	Las exportaciones de Alemania hacia el mundo han presentado un marcado incremento después de la contracción del 2009, llegando a su pico en 2011, para luego nuevamente cambiar la curva en 2012. La tasa de crecimiento promedio anual en este período (2008-2012) es de -0,86%, con crecimientos máximos de 16,61% durante 2011. En el 2011, el valor de las exportaciones alemanas ascendió a USD 148'202,274.00 convirtiendo a Alemania en el segundo mayor exportador del mundo, sólo después de China. La caída en el valor exportado durante 2012, significó regresar al tercer lugar entre los mayores exportadores mundiales.
<b>Mercado Minorista &amp; Mayorista</b>	La mayoría de las pequeñas y medianas empresas en Alemania se sirven de terceros o de estructuras para tratar de forma independiente con el mercado. Los ejemplos más notables son las franquicias, los agentes comerciales y los distribuidores; las grandes empresas emplean agencias centrales de compra. Existen tres tipos de mercados mayoristas en Alemania: auto-servicio

	mayorista (cash and carry), venta (Zustellgrosshandel) y venta mayorista masiva (Grossverbraucherzustelldienst), que se destina a las grandes empresas.
<b>Consumidor</b>	
-Nivel de Concentración de la Población Urbana	Según los datos publicados por la CIA World Factbook, la población urbana en Alemania corresponde al 74% de la población total (2010).
-Nivel de Lealtad a la marca	El consumidor alemán muestra una gran tendencia a comparar precios y a comprar frecuentemente en las “tiendas de descuento”. Se deja influir por las ofertas y no duda en visitar varios puntos de venta para aprovechar los precios más atractivos. Este consumidor tiene criterios de selección muy estrictos según el tipo de producto que desea comprar. Para los bienes de consumo duraderos los criterios son, por este orden, la seguridad y la calidad, el prestigio, el confort, la comodidad y el precio. Para los productos del día a día, el único criterio determinante es el precio. Para la compra de equipamientos profesionales, la obsesión por la seguridad conduce a criterios de compra centrados en la calidad, fiabilidad, el seguimiento del proveedor y el servicio post-venta. El precio no es uno de los criterios determinantes en este tipo de productos. Por el contrario, para los materiales más pequeños o el material industrial, el factor precio es el que se impone. (Trade, Alemania: Llegar al consumidor, 2014)
<b>Competencia</b>	
-Normas Ambientales	La Unión Europea exige que los productos que ingresen cumplan con las normativas y reglamentos internacionales, referentes a requisitos fitosanitarios, zoonosanitarios, normativas de envase, etiquetado y embalaje, normas de calidad, reglamentos de transporte y seguridad, normativas ambientales, entre otras.
-Cadenas de Almacenes (Nro de establecimientos)	La industria alemana está distribuida en 11 tipos de almacenes de acuerdo al nicho de mercado al que se enfocan, producto, segmento, gustos y preferencias. Por ejemplo Centros comerciales situados en el centro de las ciudades. Contienen diversos establecimientos en superficies de 10.000 m2 a 50.000 m2. Arcaden, Passagen, Carré, center. Grandes establecimientos especializados en el sector textil. Peek&Cloppenburg, H&M, C&A. De la industria Supermercados situados en el centro de las ciudades especializados en alimentación. <b>Kaiser, MiniMal, Edeka, Rewe, Extra.</b>
-Mercados Tradicionales	Supermercados especializados en bebidas situados en el centro de las ciudades. <b>Fristo, Hol'ab.</b> Pequeño comercio de barrio de alimentación, situado en el centro de las ciudades y normalmente con especialidades regionales (italianos, griegos, turcos.) <b>Verdi.</b>
-Nivel de Penetración en el Mercado de firmas Multinacionales	Todas estas tiendas, especializadas por producto, tienen un surtido muy amplio por un precio ajustado. Las tiendas pueden encontrarse en las grandes ciudades y en otras más pequeñas. Ropa: Peek&Cloppenburg, H&M, C&A Zapatos: Edeka, Rewe, Extra, Kaiser, MiniMal. Industria Automotriz: Mercedes Benz, Volkswagen, Porsche, Audi y BMW.

### 3.6.3 Principales productos que exporta Ecuador hacia Alemania

Según los datos otorgados por Trademap, las exportaciones de Ecuador hacia Alemania en 2013, fueron de \$415.138 (miles de dólares), en la siguiente tabla se encuentran los principales productos que se exportaron durante el 2013.

**Tabla 15. Principales productos que exporta Ecuador hacia Alemania**

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Alemania	
		Valor 2013, en miles US\$	Participación en las exportaciones de Ecuador, %
'08	Frutos comestibles; cortezas de agrios o de melones	180.193,00	7,3
'16	Preparaciones de carne, de pescado o de crustáceos, de moluscos.	92.867,00	6,9
'18	Cacao y sus preparaciones	46.293,00	8,7
'21	Preparaciones alimenticias diversas	45.500,00	23
'06	Plantas vivas y productos de la floricultura	13.214,00	1,6
'07	Legumbres y hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	8.839,00	8
'44	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera	8.547,00	3,7
'24	Tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados	5.348,00	10,8
'03	Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos	4.934,00	0,2
'20	Prep. de legumbres, hortalizas, frutos o de otras partes de plantas.	2.257,00	1

Tomado de (Trade Map, 2013)

El principal grupo de productos exportados de Ecuador hacia Alemania son los que pertenecen a la partida arancelaria 08, “Frutos comestibles, cortezas de agrios o de melones.” A continuación se muestran los productos más vendidos a este país. La tabla muestra que las exportaciones de los productos clasificados como “Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados” al que pertenece el producto que comercializa Ecuapassion, han tenido un incremento del 9% entre los años 2009 y 2013.

Tabla 16. Productos exportados de Ecuador hacia Alemania (Con partidas arancelarias)

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Alemania			
		Valor 2013, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2009-2013, %, p.a.	Participación en las exportaciones de Ecuador, %	Arancel equivalente ad valorem aplicado por Alemania a Ecuador
'0803	Bananas o plátanos, frescos o secos.	173.299	-3	7,4	5
'0804	Dátiles, higos, pinas (ananas), aguacates (paltas), guayabas, mangos y	2.606	3	4,1	0
'0811	<b>Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados</b>	<b>1.040</b>	<b>9</b>	<b>4,3</b>	<b>0,9</b>
'0807	Melones, sandías y papayas, frescos.	399	-1	13,5	0
'0810	Las demás frutas u otros frutos, frescos.	319	84	14,1	3,5
'0813	Frutas y otros frutos, secos, excepto los de las partidas nos 08.01 a	134	-2	12,8	0
'0805	Agrios (cítricos) frescos o secos.	1		0,2	7,1
'0806	Uvas, frescas o secas, incluidas las pasas.	0		0	0,1
'0808	Manzanas, peras y membrillos, frescos.	0		0	7,6
'0809	Chabacanos (damascos, albaricoques), cerezas, duraznos (melocotones),	0		0	0

Tomado de (Trade Map, 2013)

### 3.7 Segmentación de Mercado

Según Roberto Espinosa, especialista en marketing, estrategia e innovación, la segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. (Espinosa, 2013)

La industria de Alimentos y Bebidas de Alemania, representada por la Asociación Federal de la Industria Alimentaria Alemana (BVE, por sus siglas en alemán), está compuesta por 5920 empresas en la actualidad, y oferta casi 170.000 productos distintos en Alemania y sus socios comerciales. (BVE, 2015) Dentro de esta industria podemos identificar el nicho de mercado al que nos queremos enfocar. En este caso va a ser a las empresas comercializadoras, distribuidoras e importadoras de pulpa congelada de frutas. Es menester recalcar que no hacemos énfasis en las empresas que producen o comercializan pulpa congelada de maracuyá debido a que no existen registros de consumo del producto con esa fruta en Alemania.

En Alemania, se identifican 28 empresas que corresponden al nicho de mercado escogido, a continuación se muestran las más representativas:

- ALNATURA GmbH
- Herbert Kluth GmbH & Co. KG
- The Lorenz Bahlsen Snack-World GmbH & Co. KG Germany
- JutroGmbH
- NettoGmbH
- EDEKA Zentrale AG Co. KG
- Griff GmbH
- Seeberger GmbH
- Bio-Nahrungsmittel Produkt- und Handels GmbH
- Marché Faber Gmh (DATAMONITOR, 2014)



Debido a la barrera del desconocimiento del mercado, el manejo del producto lo hará directamente Seeberger, esta compañía tiene presencia en el mercado alemán desde 1844, se dedica a comercializar frutos secos, frutas procesadas y café. Poseen una amplia variedad de productos (80 relacionados a alimentos cuya materia prima es la fruta), entre los que se encuentran frutos secos empacados, frutas tropicales deshidratadas o congeladas y frutas confitadas. Seeberger ha demostrado su interés por la comercialización de nuestro producto a través de su gerente de productos, Cristina Kirschner, con quien nos comunicamos vía correo electrónico. Entre los principales clientes de Seeberger se encuentran Aldi, Edeka y otras importantes cadenas de supermercados alemanes.

Cristina Kirschner, representante de Seeberger, nos indica que dependiendo de la aceptación del producto la empresa comercializa alrededor de 25.000 unidades de cada una de las presentaciones mensualmente. En el caso de un producto nuevo la cantidad a comercializar sería aproximadamente de 18.000 unidades para iniciar, y una vez posicionado el producto se incrementarían las compras.

**Tabla 17. Principales clientes de Seeberger**

					
<b>Tipo de negocio</b>	Cadena de Farmacias	Cadena de Supermercados	Cadena de Supermercados	Cadena de Supermercados	Outlet
<b>Locales en Alemania</b>	1.480	4.200	1.000	550	481

Tomado de <https://www.dm.de>

<http://www.mueller.de/filialwelt/uebersicht.html>

[https://www.kaisers.de/region-wechseln/?tx\\_tnmkaisers\\_regions%5Bcontroller%5D=Region&cHash=0fad232916e9bec5a0d2a0d8e665e258](https://www.kaisers.de/region-wechseln/?tx_tnmkaisers_regions%5Bcontroller%5D=Region&cHash=0fad232916e9bec5a0d2a0d8e665e258)

<http://www.edeka.de/homepage.jsp>

### **3.8 Tamaño de Mercado**

La Asociación Federal de la Industria Alimentaria Alemana (BVE) está constituida por 5.920 miembros, de los cuales 32 correspondientes al nicho seleccionado se encuentran establecidas en Alemania. De acuerdo a la inteligencia de mercado realizada se tuvo contacto con la empresa Seeberger que tiene intenciones de compra del producto y con la cual se pudo establecer conversaciones formales sobre detalles internos de la empresa.

### **3.9 Demanda en Alemania**

La demanda de fruta congelada en Europa se encuentra en constante crecimiento. Alemania, Francia, Bélgica y Reino Unido son los mayores importadores de estos productos. En términos de valor, las importaciones europeas crecieron de 3.7 billones de euros en 2009 a 4,6 billones de dólares en 2013. En cuanto a toneladas pudimos observar un incremento de 0,5 millones de toneladas en de 2009 al 2013. El valor se ha incrementado con mayor rapidez debido a factores como la inflación, fluctuaciones y tipos de cambio. Alemania representa el 23 % de las importaciones europeas. La preocupación por la salud y la nutrición ha incrementado constantemente el consumo de estos productos que además de ser más nutritivo que las bebidas carbonatadas, son más fáciles de consumir y conservar en su presentación congelada. (CBI, 2014)

Seeberger actualmente comercializa pulpa congelada de papaya en Alemania, y su demanda actual es de 25.489 unidades mensuales. Se ha estimado que la demanda actual de pulpa congelada de maracuyá es la misma, pero la empresa debido a sus políticas internas no puede conceder por completo el valor total de la demanda a ninguno de sus nuevos proveedores. Razón por la cual se ha propuesto que inicialmente y durante el primer año, Ecuapassion venderá 18.000 unidades mensuales, que se incrementarán porcentualmente

según el crecimiento de la industria, y Seeberger se compromete a realizar el reajuste de compra de 24.000 a inicios del segundo año.

### **3.10 Características de la Competencia en Alemania**

Al crecer la demanda de productos congelados en Alemania, la oferta también se ha incrementado. Entre los principales competidores tenemos:

- **EDEKA:** Además de ser cliente de nuestro distribuidor, también tienen productos de su propia marca, con ella comercializan varias líneas de productos, entre esas frutas congeladas y enlatadas. Como principal ventaja, EDEKA pone su propia marca en los productos ya que es una marca reconocida en el mercado alemán, además comercializa sus productos en sus propios puntos de venta y a precios menores que los de la competencia. Entre los productos que comercializa esta empresa están: mango, frutillas, piñas, manzanas, congeladas o con almíbar.
- **Jutro:** Otra compañía alemana que comercializa frutas y verduras congeladas en diferentes presentaciones, tienen productos dulces como salados, e incluso comida preparada como pastas y productos a base de carne y pollo. Sus productos se comercializan en locales como los de Netto y Aldi, que se caracterizan por tener precios más económicos.
- **NETTO:** es un minorista, importador y comercializador de diversos productos, manejan su marca propia para comercializar sus productos en supermercados y tiendas locales, por ejemplo en EDEKA o Markant. Tienen una amplia variedad de productos alimenticios y de otras líneas, entre los que se encuentran verduras en conserva, productos de panadería, frutas congeladas en conserva.

### 3.11 Participación de Mercados y Ventas de la Industria

A continuación se muestra el total de las importaciones de pulpa congelada de maracuyá, bajo la partida arancelaria 08119095, de diferentes países del mundo hacia el mercado alemán, donde el Ecuador se destaca en la posición 22.

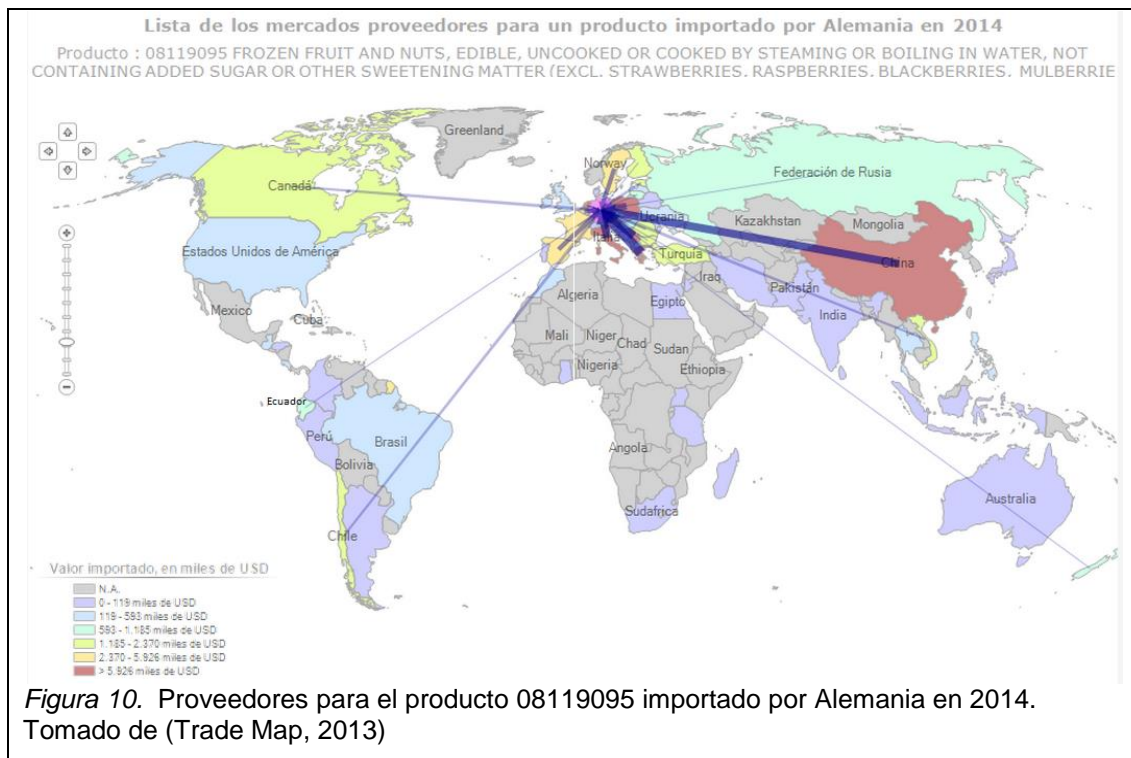
**Tabla 18. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Alemania en 2013.**

<b>EXPORTADORES</b>	<b>VALOR IMPORTADO EN 2013 (en miles de USD)</b>
Países Bajos (Holanda)	<b>115.971</b>
Grecia	<b>15.475</b>
Serbia	<b>11.667</b>
Italia	<b>8.480</b>
China	<b>7.960</b>
Polonia	<b>13.569</b>
Ecuador	<b>877</b>

a) Producto.- 08119095 FROZEN FRUIT AND NUTS, EDIBLE, UNCOOKED OR COOKED BY STEAMING OR BOILING IN WATER, NOT CONTAINING ADDED SUGAR OR OTHER SWEETENING MATTER (EXCL. STRAWBERRIES, RASPBERRIES, BLACKBERRIES, MULBERRIES, LOGANBERRIES, BLACK, WHITE OR RED CURRAN) según nomenclatura del Sistema Armonizado.

Tomado de (Trade Map 2014)

Las importaciones de Alemania sobre este producto representan el 13,02% de las importaciones mundiales, ubicándose en el segundo lugar después de Estados Unidos.



## 4 PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se desarrollará la estrategia de marketing que se utilizará para posicionar este nuevo producto en el mercado, además se determinarán los precios, tácticas de venta, políticas de promoción y publicidad, distribución y servicio al cliente para lograr fidelizar al mercado alemán.

### 4.1 Estrategia General de Marketing

El producto que se comercializará es derivado de una fruta exótica tropical, que es difícil encontrar y adquirir en el mercado alemán, y que a pesar de ello se consume de manera masiva. Es por ello que la estrategia general de marketing se basa en destacar las características propias de la fruta y además recalcar que es un producto natural que mantiene varias de las propiedades nutricionales de la fruta fresca.

#### 4.1.1 Estrategia genérica o competitiva

La principal estrategia que la empresa debe implementar para el ingreso de su producto al mercado es la de diferenciación del producto. Con ella busca dar a conocer al nuevo mercado una manera fácil, saludable y económica de consumir la fruta ecuatoriana.

Al ser un producto único, pues no se tienen registros de pulpas congeladas de maracuyá, se satisface la necesidad que se cree insatisfecha o satisfecha de manera mejorable dentro del mercado alemán. Sabemos que el consumidor alemán conoce el maracuyá, llamado comúnmente como *Passion Fruit* o *Fruta de la Pasión*, le gusta su aroma y sabor y lo utiliza dentro de su alimentación diaria. También se conoce que hoy en día las personas no tienen tiempo de elaborar jugos o bebidas de su agrado, que sean a la vez saludables, por lo que muchas veces lo reemplazan por bebidas azucaradas o carbonatadas perjudicando a su salud.

El producto posee ventajas competitivas que demuestran su calidad y proporcionan al consumidor la experiencia saludable de consumir una fruta exótica.

#### **4.1.2 Estrategia de ingreso**

Dentro de las estrategias establecidas para posicionar el producto en la mente del consumidor alemán, Ecuapassion quiere introducir este nuevo producto bajo marca blanca o marca del distribuidor, aquella que pertenece a una cadena de distribución (generalmente, híper o supermercado) y que nos permite comercializar el producto con la imagen e identidad corporativa de una empresa posicionada actualmente en cierto mercado. (Muñiz, 2015)

En nuestro caso, se usará la marca de Seeberger, que es el distribuidor de nuestro producto en Alemania. Seeberger cuanto con mas de 100 años de presencia en el mercado alemán. En el 2013, esta compañía presentó una facturación anual de 183 millones de euros. Seeberger comercializa diferentes variedades de café y 80 variedades en productos de fruta procesada (congelada, seca o deshidratada).

#### **4.2 Política de Precios**

Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. (Kotler & Armstrong, 2008)

Para establecer el precio del producto, la empresa ha realizado el análisis de los siguientes factores: Tabla comparativa de PVP de productos de Seeberger, similares a la pulpa congelada de fruta; Análisis de costos de producción de la pulpa congelada de maracuyá; y el valor unitario actual de la fruta fresca en Alemania.

Ecuapassion ha realizado un análisis de precios de productos similares, es decir de frutas, que actualmente comercializa Seeberger en el mercado alemán, mostrados en la siguiente tabla.

**Tabla 19. Tabla comparativa de Precios de Venta Al Público de productos de SEEBERGER**

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRECIO (EUROS)
<b>Piñas congeladas sin azúcar</b>	100 gramos	3.29
<b>Mango deshidratado</b>	100 gramos	2.79
<b>Rodajas de manzana</b>	60 gramos	1.89
<b>Trozos de banana</b>	200 gramos	2.65

Tomado de (Seeberger, 2014)

El precio promedio por una presentación de 100 gramos de fruta es de € 2,51 según la página oficial del distribuidor.

Para poder fijar el precio es importante tomar en cuenta el costo de producción de cada unidad, como se indica a continuación:

**Tabla 20. Estructura de costos**

ESTRUCTURA DE COSTOS	
DETALLE	COSTO UNITARIO (DÓLARES)
357 gramos de pulpa de fruta	\$ 0,13
Empaque	\$ 0,03
Cajas – distr.	\$ 0,02
Transporte contenedor reefer 40 pies con capacidad para 400 cajas (45 pulpas cada caja)	\$ 0,29
Mano de Obra Directa	0,29
Servicios Básicos (utilizados para el proceso de producción)	0,07
Arancel	\$ 0,00
<b>COSTO UNITARIO PRESENTACIÓN 250 GRAMOS</b>	<b>\$ 0,83</b>



Los costos de Ecuapassion son medidos en dólares, pero Alemania es un país que tiene como moneda el euro debemos realizar la conversión, por lo que el precio quedaría de la siguiente manera:

**Tabla 21. Conversión Euro / Dólar**

<b>CONVERSIÓN EURO / DÓLAR</b>	
<b>1 EURO</b>	1,10 DÓLARES
<b>2,05 EUROS</b>	2,25 DÓLARES

Tomado de (Cambio-euro, 2015)

Finalmente, se tiene conocimiento que el valor de la fruta fresca, de un maracuyá, en el mercado alemán es de 3 euros y éste puede variar según la estación y disposición de producto en la percha.

Adicional a la información antes presentada, se encontró necesario analizar los precios de venta al público de productos similares comerciales en Edeka, que son considerados productos sustitutos del producto que Ecuapassion comercializa. Es importante recalcar que el contenido de una unidad de pulpa se obtiene aproximadamente un litro y medio de jugo 100% natura.

Tabla 22. Precios referenciales de productos sustitutos comercializados por Edeka

PRECIOS REFERENCIALES DE PRODUCTOS SUSTITUTOS COMERCIALIZADOS POR EDEKA			
PRODUCTO	PRESENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PRECIO
<b>Maracuyá ecuatoriana</b>	Unidad	Fruta fresca	€ 3,00
<b>Jugo de maracuyá en botella</b>	1 litro	25% fruta, contiene agua, zumo de fruta de la pasión de concentrado de zumo de fruta de la pasión, azúcar, jarabe de fructosa de la glucosa, estabilizador: pectina y ácido ascórbico	€ 1,39
<b>Capri-Sonne Naranja</b>	10 unidades de 0,20 litros	12% de contenido de zumo de frutas, agua de manantial, azúcar, zumo de naranja, zumo de limón, jugo de limón, aroma natural de naranja, vitamina C	€ 2,79

Tomado de (Edeka24, s.f.)

Éstas características nos han permitido establecer un precio de venta al distribuidor de \$2,25 obteniendo una utilidad del 171%. Tomando en cuenta que el precio promedio de 100 gramos de productos derivados de frutas similares es de 2,99 euros, y que según las encuestas realizadas hemos podido comprobar que los clientes finales estarían dispuestos a pagar por el producto entre 3 y 5 euros, el precio de venta al distribuidor sigue siendo competitivo.

Como información adicional, la fruta fresca es decir el maracuyá, en Alemania, se comercializa en 3 euros cada unidad, dependiendo de la estación y de la disponibilidad de la fruta en percha. Hemos realizado una serie de pruebas comprobando cuántas maracuyás se necesitarían para elaborar la misma cantidad de jugo que utilizando la pulpa y llegamos a la conclusión de que al menos se deben emplear tres maracuyás frescos, por lo que el precio de elaboración de jugo de maracuyá sería de 9 euros aproximadamente.



Figura 11. Precio del maracuyá en Alemania.

### 4.3 Táctica de Ventas

El producto se encuentra en etapa de introducción dentro de su ciclo de vida y al ser un producto nuevo en el mercado alemán, la estrategia de ventas debe ser enérgica para captar la atención del consumidor. Sin embargo, el producto se comercializará bajo la marca del distribuidor, por lo que la principal táctica de ventas será una alianza estratégica con Seeberger para que comercialicen la pulpa de maracuyá que Ecuapassion le provee. Las estrategias de promoción, publicidad y ventas del producto serán sugeridas por la empresa, pero en este caso será Seeberger quien construya sus propias estrategias.

Para ello es muy importante tomar en cuenta ciertos aspectos que se detallan a continuación:

- Se debe tener un extenso conocimiento del mercado en el cual se comercializará el nuevo producto, esto incluye conocimiento del perfil del consumidor, el producto y sus beneficios, la competencia, y el nicho de mercado al cual el distribuidor se enfoca.
- Es importante resaltar los beneficios del consumo de la pulpa desde el punto de vista de la salud. De esta manera se genera curiosidad e interés en el cliente, y se genera conciencia sobre una alimentación saludable, económica, y fácil.
- Debido a la amplia gama de productos sustitutos, lo importante es hacer una comparación precio/beneficio entre el consumo de bebidas carbonatadas o artificiales y el jugo de pulpa congelada de fruta.
- La ventaja competitiva con la que el producto cuenta es el empaque aséptico, el cual permite preservar el producto por dos años en estado congelado; permite preservar los beneficios de la fruta, su aroma y sabor independiente de si se lo utiliza en su totalidad o en porciones; es una

garantía de que el producto que se consume cuenta con todos los registros sanitarios y certificaciones necesarias para su consumo; y finalmente nos brinda la posibilidad de obtener jugo de maracuyá en cualquier estación del año.

- Se cuenta con la marca de Seeberger posicionada en la mente del consumidor alemán y europeo por más de cien años, lo que le garantiza al consumidor final un producto de calidad, que guarda los mismos estándares de los productos que la marca ya comercializa. Seeberger trabaja directamente con las mayores cadenas de supermercados de Alemania, donde los consumidores prefieren comprar, según lo revelan las encuestas realizadas.

#### **4.3.1 Venta Directa**

Tomando en cuenta que la totalidad de las ventas la realizará un distribuidor, la venta directa al cliente final no aplica, sobre todo por motivos de logística.

#### **4.3.2 Venta On – Line**

Ecuapassion desarrollará una página web en la cual se expondrá el producto con la que cuenta la empresa actualmente, la pulpa congelada de maracuyá, además de los beneficios sobre su consumo. En ella también se mostrará la historia de la empresa, su imagen corporativa, misión, visión, objetivos, y por supuesto medios de contacto para que futuras empresas puedan comunicarse con nosotros y concretar negocios. Adicionalmente, se tendrá una herramienta en la que los productores de maracuyá pueden postular sus servicios, al igual que un portal de reclutamiento de personal.

### **4.4 PRODUCTO**

El producto consiste en 250 gramos de pulpa congelada de maracuyá, pausterizada y empacada asépticamente, que se puede utilizar para la

preparación de aproximadamente un litro y medio de jugo o batido, según la adición de agua o algún líquido (leche, yogurt, etc.). La pulpa consiste en la fruta sin cáscara ni semillas, que se considera entre el 70% y 80% de la fruta, en estado semilíquido congelado, lo que facilita su uso y preparación. Además, al ser envasada al vacío el producto prolonga su período de caducidad de uno a dos años, en estado congelado, y la fruta conserva sus propiedades organolépticas, por ejemplo su sabor, textura, color y olor. El empaque que se utilizará son fundas de poliéster-polietileno, envasando 250gr de la pulpa, en un solo sabor que será el maracuyá. Se empacarán 30 unidades de pulpa congelada en cajas de cartón de 60cm de ancho X 70cm de largo y 30 cm de alto.

Se enviarán mensualmente 18.000 unidades de pulpa congelada de maracuyá en un contenedor referer de 40' High Cube, del Grupo de tipo ISO 45 RT y Tamaño de tipo ISO 45 R1. (Hapag-Lloyd, 2015) Este tipo de contenedores cuenta con las características de refrigeración óptimas y de acondicionamiento que el producto necesita para llegar en perfecto estado al consumidor final.

Ya que el producto será entregado al distribuidor con marca blanca, ellos serán quienes se encarguen del diseño del envase primario y de colocar los logos y sellos que garanticen que la pulpa congelada de maracuyá es uno de sus productos.

#### **MARCA:**



*Figura 12. Logotipo Seeberger*

## EMPAQUE:

A continuación modelos del empaque de otros productos que maneja la marca:



Figura 13. Empaque de productos Seeberger

## SELLOS DE CALIDAD:

A continuación mostraremos algunos de los sellos y/o certificaciones privadas requeridas por algunos importadores o compradores a nivel mundial:

Fue diseñada en el 2005 para cubrir todos los procesos a lo largo de la cadena alimentaria que tienen que ver directa o indirectamente con el producto de consumo final. (SGS Latam, 2015) Crea un estándar armonizado para la seguridad alimentaria e integra fácilmente la gestión de la seguridad alimentaria con otros sistemas de gestión. La ISO 22000 puede ser aplicada por todas las organizaciones en la cadena de suministro, desde las actividades agrícolas, hasta llegar al empaquetado y posterior venta al público. Esta norma o certificación integra otras tales como las buenas prácticas de manufactura (GMP, por sus siglas en inglés), y el análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP, por sus siglas en inglés).



### **HACCP o ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL:**

Es un proceso sistemático preventivo que garantiza la inocuidad alimentaria, de forma lógica y objetiva. Dentro del proceso de certificación se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los alimentos, a nivel físico, químico y biológico, a lo largo de los procesos que conlleva su cadena de producción y suministro. Esta certificación y el proceso que conlleva adquirirla corresponden a pasos previos de cualquier empresa de productos alimenticios que desean obtener un certificado de tipo ISO 9001. (Proecuador, 2013)

Estas certificaciones no son parte de los requerimientos que el distribuidor en Alemania exige para los productos de importación. Pero a pesar de su alto costo, poseer una certificación significa una clara ventaja competitiva para la empresa, y refleja una clara barrera de ingreso al mercado alemán, lo cual nos beneficia en futuras negociaciones con otros distribuidores por lo cual Ecuapassion ha decidido incorporarlos a partir del segundo año de funcionamiento de la compañía. (Proecuador, 2011)





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

Ecuapassion considera que el cliente es el pilar fundamental dentro de la organización, es por ello que basa sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de sus clientes y está comprometido con el seguimiento permanente de cada etapa de la cadena de valor, garantizando un producto de calidad, con certificaciones internacionales que avalan el correcto funcionamiento de la organización, a un precio económicamente razonable.

Si bien es cierto, la empresa oferta un producto nuevo en un distribuidor alemán, no dejará de lado el desarrollo de inteligencias de mercado, investigaciones cualitativas e investigaciones cuantitativas, cada 2 años para superar las expectativas del consumidor en Alemania.

También es importante recalcar el trabajo que realizará la estructura administrativa junto con el área de recursos humanos y de producción, en la que enaltecemos el trabajo que nuestra fuerza laboral ejerce en todos los aspectos vinculados a la organización y como muestra de ello ofrecerá capacitaciones permanentes que permitan mantenernos actualizados y reforzar conocimientos previamente adquiridos. Además formalizamos nuestro compromiso con la comunidad ofreciendo realizar trabajos de servicio e implementar programas de Responsabilidad Social Empresarial para garantizar que el trabajo realizado también requiere un extremo cuidado de los agentes de la sociedad a la que pertenece.

La infraestructura tanto de la planta procesadora como del área administrativo cuenta con las exigencias municipales y cumple con todas las normativas para su correcto y seguro funcionamiento, garantizando higiene en el producto final y correctas normas que permitan tener seguridad y salud ocupacional. Cumpliendo los requerimientos del Ministerio del Trabajo se implementará el Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos y la implementación del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, llevado a cabo por la empresa Business

Partner Latam, de los cuales recibiremos entre otras cosas capacitaciones constantes al personal, supervisión de áreas de trabajo y procedimientos en cadena de valor, manuales de manejo de instrumentos, y el Reglamento Interno de la empresa.

Al cliente se ofrece un producto fresco, en una presentación de fácil manejo, aséptico y que cumple con todos los estándares sanitarios y de calidad establecidos por la Unión Europea y Alemania para el ingreso de alimentos. Contará con certificaciones internacionales que avalan el arduo trabajo que día a día realiza la organización, además de la confianza que ha depositado Seeberger en aceptar nuestro producto para distribuirlo en Alemania.

#### **4.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Al pasar a ser parte de su cartera de productos, Seeberger será quien se encargue de la promoción y publicidad del producto dentro del mercado alemán. Sin embargo, Ecuapassion y su página web promocionarán el producto dentro y fuera del territorio ecuatoriano en búsqueda de nuevos compradores.

#### **4.7 DISTRIBUCIÓN**

Tomando en cuenta que después de Reino Unido, Alemania ocupa el segundo lugar en Europa en cuanto a comercialización de cadenas de retail, ese será el canal de distribución con el que contará el producto a través de Seeberger.

El envío de productos, como se comentaba en puntos anteriores, se realizará de manera mensual, por requerimientos del distribuidor, y se enviarán 18.000 unidades de pulpa congelada de maracuyá distribuidas en cajas de 30 unidades cada una. Esta cantidad está estipulada en el contrato de común acuerdo con Seeberger, en el que también se establece que al segundo año de compra la cantidad ascenderá a 24.000 unidades mensuales, distribuidas en

cajas de la misma manera que las anteriores. De esta manera ingresamos al registro normal de proveedores de la marca.

Los pedidos se recibirán a inicios de cada mes, según cronograma adjunto al contrato con Seeberger, y el despacho se hará a mes vencido del primer pedido. De acuerdo a conversaciones con el distribuidor, el mismo nos ha manifestado que de acuerdo a políticas internas cada contrato se cierra entre noviembre y diciembre del año en curso y el primer despacho se considera a partir de enero del siguiente año. Con ello también nos dan el tiempo justo para la producción del número de unidades necesarias para el despacho.

## **5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

En el presente capítulo abordaremos el flujo de procesos que describe la operación para la producción de la pulpa congelada de maracuyá, los equipos y herramientas que se utilizarán, y especificaciones de localización geográfica y física, tanto de la planta procesadora como de las oficinas administrativas. Este capítulo muestra los procesos que desarrollan el correcto funcionamiento de la operación de la organización.

### **5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

Para la elaboración de la pulpa congelada de maracuyá se cumplirá con todas las normas legales y sanitarias vigentes, tanto en Ecuador como en Alemania para garantizar la calidad del producto.

El producto será elaborado en Guayaquil-Ecuador, ya que por razones operativas, logísticas y financieras los costos de mano de obra e insumos son más convenientes que producir directamente en Alemania. Ecuapassion elaborará los productos, para exportarlos a Alemania, donde Seeberger se encargará de la distribución y comercialización del mismo.

Para que estos propósitos se cumplan, Ecuapassion tiene establecidas las siguientes estrategias de operaciones:

- Higiene en todos los procesos de la cadena de producción del producto.
- Calidad en la selección de la materia prima, pues partiendo de ella se garantiza que nuestro producto posea las mismas propiedades organolépticas de la fruta fresca.
- Control permanente en todas las estaciones de la cadena de producción: preventivo, al inicio de la operación, durante el proceso de producción, y por supuesto en la post producción.

- Mejoramiento continuo de las maquinarias y herramientas requeridas para la fabricación de la pulpa, además de la maquinaria que trabajará directamente en conservar el estado de congelamiento del producto.
- Capacitaciones al personal constantes, procurando que éstas se realicen principalmente en períodos después de la entrega del producto al cliente, garantizando que nuestro equipo mejore sus conocimientos, preocupándonos de su bienestar pues les garantizamos su empleo, y sin cumplir con la producción programada para la entrega del producto al cliente.
- Identificar puntos críticos y resolverlos inmediatamente, pues ello garantiza que el cliente reciba su producto a tiempo y en excelente estado.

Para garantizar tiempos de entrega reales y productos de calidad, es indispensable contar con tecnología de punta que garantice que todos los procesos responden a estándares internacionales, cumpliendo con el requerimiento del cliente, sin descuidar nuestro entorno.

### **5.1.1 Selección de materia prima**

Para la producción de pulpa congelada de maracuyá, el único ingrediente es la fruta fresca de la cual se extraerá la pulpa, de acuerdo a lo que indica la Food and Agriculture Organization (FAO), el rendimiento del maracuyá es equivalente al 70% del peso total de la fruta fresca. (FAO, 2013)

Según EcofinSA, Ecuador es el principal productor de maracuyá en Sudamérica, especialmente la provincia de Manabí donde según un artículo publicado en Diario El Universo, se proyecta el incremento de las cosechas de maracuyá para este año, el principal objetivo es la exportación como fruta

fresca o procesada. Para 2014, la exportación de maracuyá estuvo alrededor de los 100 millones de dólares.

Ecuapassion ha decidido seleccionar como proveedor de materia prima a la empresa Ecofinsa, que tiene sus oficinas en la ciudad de Quito, y sus plantas distribuidoras en Quinde y Quevedo. Cuenta con todas las certificaciones y permisos necesarios para la producción y comercialización de maracuyá, además de otras frutas. Según las conversaciones mantenidas con el Ingeniero Froilán Criollo, gerente de ventas de Ecofinsa, el precio de venta de maracuyá para exportación es de \$0,35ctvos cada kilo, pero al ser Ecuapassion una empresa que realiza la transformación de la materia prima nos estarían vendiendo en \$0,30ctvos el kilo de fruta.

#### **5.1.2 Recepción de materia prima e insumos**

Para la producción estimada del negocio se necesitarán aproximadamente 4500 kilogramos mensuales de maracuyá que serán dejados en las bodegas de Ecuapassion por camiones de la empresa.

#### **5.1.3 Distribución a punto de venta**

En este caso, la señorita Carolina Naranjo, asesora logística de PANATLANTIC Logistics S.A., nos indica que su servicio incluye el pick up, desde las instalaciones de Ecuapassion hasta el puerto de Guayaquil por donde enviaremos el producto.

#### **5.1.4 Proceso de venta directa**

La venta se realizará directamente a Seeberger, el transporte será por vía marítima en un reefer refrigerado de 40 pies, hasta el puerto de Hamburgo, desde donde será transportado por vía terrestre a Ulm en el estado alemán Baden-Württemberg. El servicio de flete internacional será contratado con la

empresa PANATLANTIC Logistics S.A., domiciliada en la ciudad de Guayaquil, la cual ofrece la mejor oferta en cuanto al precio sobre el envío mensual de la mercancía, recalcando que su servicio tiene un tiempo de tránsito aproximado de 19 a 21 días.

El puerto de Hamburgo es considerado un importante puerto de conexión comercial marítimo, ubicado en la ciudad de Hamburgo, a orillas del río Elba. Es uno de los puertos más grande que posee Alemania, y uno de los más grandes a nivel mundial. Permite el ingreso y salida de mercancías, así como el transbordo de aquellas mercancías en tránsito.

El equipo administrativo representado por el Gerente General, serán los encargados de llevar a cabo las negociaciones con el distribuidor en Alemania, Seeberger, el Gerente de Logística tendrá a su cargo la negociación con los transportistas tanto nacionales como internacionales, el departamento financiero llevarán a cabo las funciones de facturación y cobranzas y llevarán cuenta de los ingresos y egresos del negocio. El área de calidad serán los responsables de todo el proceso productivo de la pulpa, desde la selección de materia prima hasta el control de calidad del producto final.

### **Logística Internacional**

Para la exportación del producto se distribuirán 18.000 unidades de pulpa congelada de maracuyá en 400 cajas, de 45 unidades cada una, con un peso unitario de cada pulpa de 250gr. y un peso total de 7,6 kilos cada caja.

La negociación con Seeberger será en términos CIF (*Cost, insurance and freight*) o coste, seguro y flete en el puerto de destino convenido. Los trámites de exportación se encuentran detallados en el Anexo 5 y en el contrato establecido con el distribuidor en Alemania. El pago se realizará con carta de crédito irrevocable, con condiciones especificadas en el contrato de igual manera, presente en el Anexo 6.

Las operaciones logísticas internacionales del primer año serán en un container de 40 pies reefer High Cube, del Grupo de tipo ISO 45 RT y Tamaño de tipo ISO 45 R1. (Hapag-Lloyd, 2015). Como se ha mencionado a lo largo de este plan de negocios, los envíos serán trimestrales, cumpliendo las cláusulas del contrato convenio con el cliente distribuidor. De ser necesario, y siempre y cuando sea un pedido expreso del distribuidor alemán, se realizará un envío emergente una vez al mes, tomando en cuenta la demanda del producto en el país importador.

El ingreso del producto será por vía marítima iniciando su recorrido desde el Puerto de Guayaquil, con un tipo de traslado *Pier to Pier*, que consiste en un traslado entre dos terminales marítimas. El puerto de llegada será el Puerto de Hamburgo, ubicado en la ciudad de Hamburgo, considerado el puerto más extenso de Alemania y el segundo de Europa.

### **5.1.5 Gestión Comercial**

#### **5.1.5.1 Análisis del mercado**

Para analizar de manera efectiva al mercado, el área comercial implementará estudios pilotos en supermercados donde el distribuidor abastece con su producto. Con la figura de *shadow* podemos evaluar cuál es el nivel de satisfacción y recomendación que el producto que Ecuapassion vende a Seeberger, tiene en el consumidor que vive en Alemania. Adicional al estudio de nuestro cliente, es importante realizar continuamente procesos de calificación de proveedores, principalmente de la materia prima, en este caso el maracuyá, con el fin de brindar al cliente final un producto de calidad y prestigio. Para ello, el área comercial junto con producción desarrollará planes de calificación de proveedores que contengan un proceso organizado de pruebas con la materia prima que oferten los participantes. Cabe recalcar que todos estos procesos de calificación, licitación y estudio del mercado deben constar en el cronograma general de actividades de la empresa, y deben ir



ligados con los objetivos que cada departamento debe alcanzar al final del cada año.

#### **5.1.5.2 Análisis del producto**

Para conocer el éxito o fracaso de colocar un producto nuevo en el mercado se debe analizar la proyección de ventas que el mismo ha tenido a lo largo del año a analizar. El área comercial preparará informes trimestrales sobre las proyecciones de ventas y las metas cumplidas para cada uno de los objetivos propuestos. Dado que la proyección de ventas será analizada en base a la venta directa al distribuidor, se debe investigar cuál ha sido el alcance de las ventas del producto en el mercado alemán en general. Para ello se cuenta con el apoyo del área comercial de Seeberger que nos proporcionará información general sobre la evolución de sus ventas. Otro análisis de factores como participación del producto en el mercado internacional y flujos de importaciones de la materia prima hacia Alemania y hacia países de la Unión Europea, nos ayudarán a conocer la evolución de compras del producto y su aceptación en estos mercados.

#### **Empaque y etiquetas:**

La pulpa será envasa en fundas de poliéster-polietileno, selladas y empacadas en cajas de cartón, que posteriormente serán almacenadas en un cuarto frío con el fin de prolongar su período de conservación. Estas cajas serán exportadas en un contenedor reefer de 40 pies a una temperatura de -18°C. En la parte frontal de las cajas irá impresa la información de la empresa; peso y cantidad de pulpa del producto que se está exportando; sellos respectivos que indiquen el buen trato a productos alimenticios según lo dictan las normas INEN; Registro Sanitario de productos procesados; y tiempo máximo de consumo.

A pesar de que el producto contará con el empaque propio del distribuidor alemán, por regulaciones del país importador el producto deberá contener en su empaque primario la siguiente información:

- Registro Sanitario.
- Información Nutricional en idioma Alemán.
- Nombre del Producto a ser vendido.
- Lista de ingredientes y aditivos, y la proporción que representa cada uno de ellos.
- Contenido neto, en unidades métricas.
- Instrucciones de manipulación y uso previsto.
- Fechas de elaboración y caducidad.
- Lugar de origen.
- Condiciones de uso.

Esta información debe ser visible, legible, y de fácil comprensión, para que el distribuidor pueda reproducir dicha información en su empaque principal.

#### **Instrucciones de manipulación y uso previsto:**

Las pulpas congeladas de maracuyá que se encuentren listas para la exportación serán colocadas en cajas de cartón Kraft, embaladas con masquin tape y colocadas sobre pallets para su envío dentro del contenedor reefer. La naturaleza de la carga es frágil y perecedera susceptible a cambios de temperatura, por lo que es indispensable ser cuidadosos en cada una de las etapas de la cadena de frío.

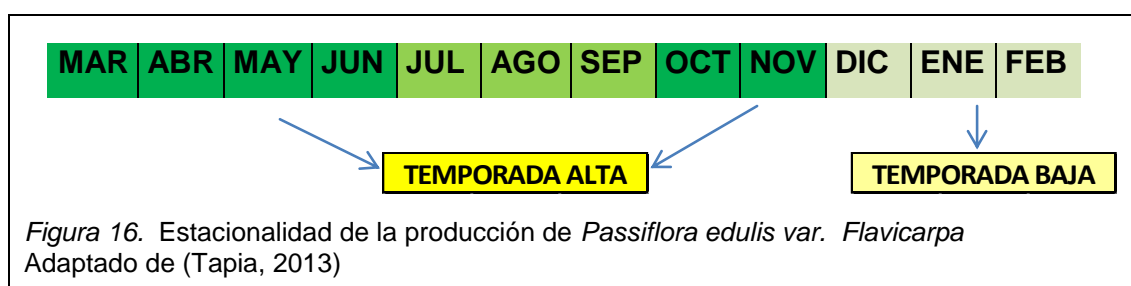
Cada pulpa congelada de maracuyá tiene un tiempo de consumo máximo de 2 años a partir de su fecha de elaboración, es por ello que es muy importante su conservación refrigerada, en un lugar limpio, donde exista excelente circulación de aire frío. Una vez abierto el producto, se aconseja sea consumido en su totalidad, o si bien se desea guardar en función de porciones, se debe sellar el

empaque presionando fuertemente el filo del mismo hasta que se encuentre completamente sellado por el cierre plástico. El uso y la manipulación del producto deben llevarse con medidas de higiene que permitan la conservación duradera del producto y que principalmente se puedan aprovechar los beneficios que el mismo brinda.

### 5.1.5.3 Análisis de ciclicidad – estacionalidad de cosechas del producto

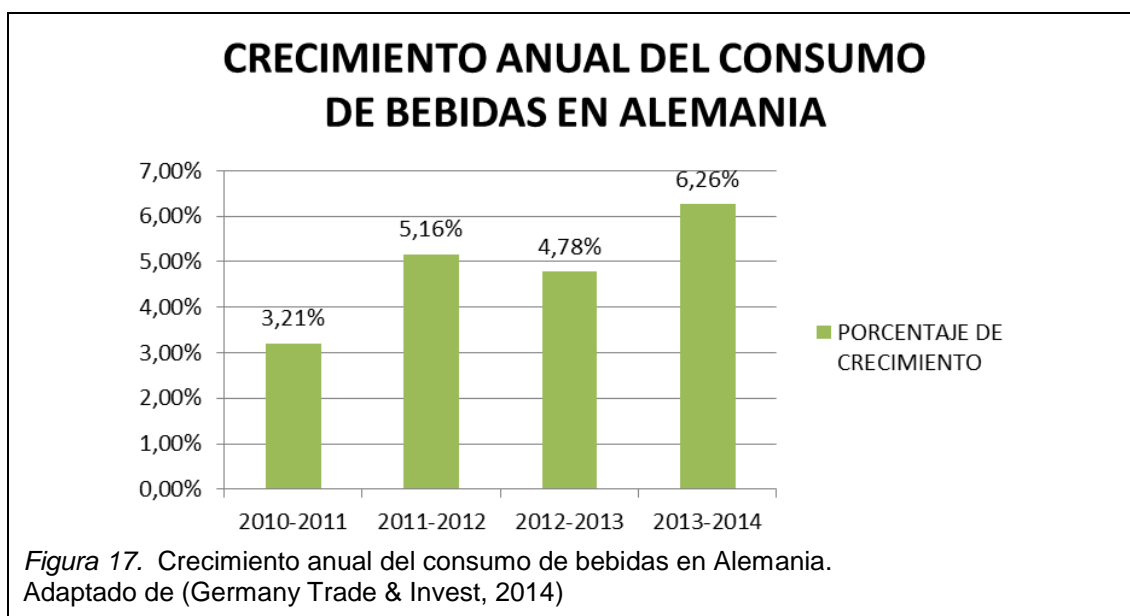
El maracuyá es un fruto que se puede adaptar a la gran mayoría de tipos de suelo y de climas que tenemos en el Ecuador. Se desarrolla y crece favorablemente en climas cálidos, tropicales y sub-tropicales. En climas templados su crecimiento tiene una ligera variación en el inicio de la producción que es más lento, sin embargo la especie que Ecuapassion adquiere es una *Passiflora edulis var. Flavicarpa* que se desarrolla en el clima cálido de Quevedo, provincia de Los Ríos.

Esta fruta y en especial la especie requerida por la empresa están disponibles durante todo el año, principalmente en el litoral ecuatoriano, con dos importantes picos de producción: el primero entre el período de abril a junio y el segundo en el mes de octubre. (Bejarano, 1992) Sin embargo durante los meses de diciembre a febrero la cosecha disminuye parcialmente debido al cambio de temperatura por el invierno. En estos meses se puede apreciar una variación en el precio de la fruta pero es relativamente insignificante, siempre y cuando se haya negociado un precio fijo con el proveedor con anterioridad. (Tapia, 2013)



#### 5.1.5.4 Análisis de ciclicidad de consumo en Alemania de bebidas

Las últimas tendencias de consumo de alimentos y bebidas se han visto influenciadas por cambios profundos de la sociedad alemana actual: el envejecimiento de la población, la cual demanda alimentos que le proporcionen salud y bienestar, y la existencia de productos funcionales que les ayuden a prevenir enfermedades, son causas que han modificado los hábitos de consumo de las personas que viven en Alemania. Las bebidas naturales, sean estas de frutas, vegetales, o agua, han experimentado un crecimiento promedio anual de 4,85% en el consumo de las mismas, según datos de Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE), en 2014.



El consumo de bebidas tiene sus principales picos en los meses de junio a septiembre que corresponden a la época de verano en Alemania. Además existe un consumo considerable entre los meses de diciembre a febrero debido a la temporada fría que el país experimenta, donde principalmente se consumen bebidas calientes como café y té. (Germany Trade & Invest, 2015)

### **5.1.6 Publicidad y promoción**

Ecuapassion tiene dentro de su cronograma de actividades la participación de manera independiente en ferias internacionales y eventos relacionados con la industria de alimentos y bebidas, como Fruit Logistic 2016 en Berlín, Feria Internacional de Alimentos y Bebidas: Anuga Foodtec, Hogatec que se realiza en Dusseldorf, etc. La participación de la empresa en estas ferias se encuentra registrada en el cronograma de actividades de la empresa y de cada área involucrada. Creemos firmemente en que reforzar nuestra relación con nuestros proveedores nos permitirá tener productos de calidad, en un tiempo óptimo, y que además es importante fortalecer nuestra relación comercial con el distribuidor, para lo cual se han establecidos reuniones de evaluación de desempeño con cada uno de los involucrados con el fin de recibir una retroalimentación del trabajo que realizamos junto con ellos.

### **5.1.7 Capacitación y motivación al personal de ventas**

La Federación de Productores de Maracuyá de Manabí junto con el Ministerio de Industria y Productividad (Mipro) realizan talleres continuos de los uso de la fruta y tienen en su agenda un plan de mejora competitiva con el fin de reactivar y mejorar la productividad de la fruta. Estos programas permiten que nuestros proveedores se sientan motivados a un cultivo responsable de la fruta, pieza fundamental de nuestro negocio, y nos permiten confirmar la calidad en nuestro producto. Ecuapassion, comprometida con el desarrollo integral de su equipo de trabajo, tiene también en su cronograma y planificación del área comercial capacitaciones sobre ventas y servicio al cliente. Aunque la empresa no vende directamente al cliente final en Alemania, ni en Ecuador, la empresa cree necesario que el personal se capacite en esta área y asistirá a una Escuela de Ventas, dictada por la empresa BusinessPartnerLatam, desarrollada en 3 módulos que se tomarán durante todo el año.

### **5.1.8 Gestión Gerencial**

#### **5.1.9 Gestionar y disponer de los recursos financieros**

Una de las principales funciones que tendrá a su cargo el departamento financiero será presentar balances trimestrales a la Junta General de Socios de la compañía, los mismos incluirán un análisis de todas las actividades financieras y contables en las que la empresa se vea involucrada. El departamento financiero y el área de ventas de la empresa presentarán conjuntamente el balance de las ventas totales al distribuidor en Alemania, así como análisis de rentabilidad del producto de igual manera trimestralmente a la Junta General de Socios. El control contable de la empresa y de cada uno de sus departamentos dependerá del gerente de cada área y del gerente financiero que presentarán sus balances de pérdidas y ganancias en el segundo y cuarto trimestre del año.

Después de cada presentación, la Junta General de Socios y el Directorio de Ecuapassion evaluarán los resultados financieros y tomarán decisiones con el fin de mejorar cada día la productividad y rentabilidad del negocio. De esta manera nos comprometemos a cuidar de nuestros empleados y alcanzar todos los objetivos anuales, generando bienestar para el personal y el cliente final.

#### **5.1.10 Análisis de oportunidades y riesgos del negocio**

Cuando la empresa realizó la inteligencia de mercados y la elección del mercado objetivo, uno de los aspectos de exclusión fue los tratados comerciales que el Ecuador mantenía con los países de estudio. En este contexto es importante analizar todos los tratados comerciales que el Ecuador mantiene al momento de exportar con el país importador. Las exportaciones ecuatorianas gozan de los beneficios del Sistema General de Preferencias Plus (SGP Plus), que seguirá vigente hasta que entre en ejecución el Acuerdo Comercial Multipartes entre la Unión Europea y Ecuador, en el 2016.

Cabe recalcar que el mayor riesgo que la empresa enfrenta en este aspecto es que no existan preferencias arancelarias dentro de los acuerdos suscritos, de modo que exportar productos ecuatorianos resulte en mayores costos, y a su vez la mayor oportunidad que la empresa tiene es que el gobierno siga conviniendo acuerdos comerciales con otros países o bloques.

### **5.1.11 Gestión Contable**

#### **5.1.11.1 Generación de documentos contables**

La generación de documentos contables es un ejercicio que Ecuapassion lo tiene a diario. Dentro de sus operaciones el departamento financiero debe registrar a diario cualquier movimiento contable que tengan todas las áreas en general. Es importante que el departamento encargado mantenga el orden de todos los documentos que registren movimientos contables y archive de manera adecuada los mismos. Todos los días al finalizar la actividad laboral, el departamento financiero debe entregar un reporte de documentos y movimientos contables al gerente del área, el mismo que subirá dicha información a la base de datos consolidado de la empresa.

#### **5.1.11.2 Facturación, cobranzas y pago a proveedores**

La compañía tiene las siguientes políticas de facturación, cobranzas y pago a proveedores:

- La facturación al distribuidor se realizará los primeros días de cada mes, de manera mensual, vía electrónica, según cronograma de pagos convenido con el cliente, de acuerdo al cronograma adjunto en el contrato firmado.
- Estas facturas, debidamente aprobadas por Seeberger, serán canceladas a la presentación de la factura, con un plazo no mayor a diez días de la

fecha de facturación, y si Seeberger no ha observado la factura, se entenderá que ésta ha aprobado la planilla y por tanto será cancelada a favor de Ecuapassion.

- Por toda compra o servicio a contratarse deberá ser solicitado vía correo electrónico al departamento contable, con 10 días de anticipación a la fecha requerida, para la generación de la orden de servicio correspondiente. Este tiempo NO incluye fines de semana y feriados. El correo electrónico deberá tener como documento de soporte la aprobación por parte del gerente de área.
- La compra de materiales, distintos a la materia prima, implementos de alimentación (cafetería), aseo y mantenimiento de la planta, se realizará una vez al mes, teniendo en cuenta el inventario de materiales del mes que concluye, en cada área.
- Se receptorán facturas de proveedores hasta el día 25 de cada mes, y los pagos de estas facturas serán a 45 días a partir de la fecha de ingreso de la factura al sistema contable. Se ha determinado que los pagos se realicen los días martes de 14:00 a 17:00, en cheque.
- El único documento habilitado para el pago a proveedores es la factura que cumpla con todos los requerimientos del SRI, además de constar el detalle específico del producto o servicio prestado y la orden de servicio respectiva.

### **5.1.11.3 Archivo**

Los documentos contables, financieros, acuerdos comerciales, contratos entre proveedores y clientes, reglamentos, planos, políticas de la empresa y de cada área, deberán estar archivados de manera ordenada, tanto física como digitalmente, en cada uno de los departamentos. Los respaldos digitales serán



ingresados al sistema de la empresa e ingresados a la carpeta consolidada "EcuadDrive" donde se actualizará todos los documentos a diario.

Los documentos contables y financieros serán sujetos de auditoría interna al menos una vez al mes, de manera aleatoria.

## **5.2 CICLO DE OPERACIONES**

El Ciclo de Operaciones o Ciclo Operativo es el conjunto de procesos, actividades e información que se debe realizar en cualquier tipo de organización para cumplir con sus objetivos. En una empresa, es el conjunto de procesos, actividades, e información que se deben realizar para producir valor agregado y satisfacer con calidad, productividad y rentabilidad los productos y servicios que se ofrecen a los clientes. (Taktika Consulting, 2015)

### **Descripción del proceso de producción de pulpa congelada de maracuyá**

Para la elaboración de pulpa de maracuyá a nivel industrial es necesario involucrar a la empresa desde la compra de la materia prima hasta el envío del mismo al distribuidor en Alemania, es por ello que debemos ser rigurosos en cada etapa y mantener el control de calidad para entregar un excelente producto con valor agregado.

A continuación se detalla el proceso de producción para la elaboración de pulpa congelada de maracuyá, que lo hemos separado en dos partes: operaciones de pre producción y operaciones de producción.

#### **Operaciones de pre producción**

- a. Higiene de la planta procesadora de pulpa: Antes de iniciar el proceso de producción diario se debe hacer una limpieza completa de la planta procesadora. El proceso se denomina *Cleaning in Place* (CIP) o limpieza en el lugar, que consiste en circulación de agua y disoluciones de

productos químicos calientes, sobre las máquinas y equipos que trabajan en contacto con el producto. Este proceso es indispensable previo la producción de cada lote (batch). (S.A. E., 2015)

- b. Compra de materia prima: una vez convenido el trato con el proveedor se debe planificar la fecha de entrega de la fruta, que será cada dos semanas, es decir dos veces al mes. Al proveedor se le pagará por la entrega de la fruta en un plazo de 45 días desde la fecha de ingreso de la factura al sistema contable.
- c. Recepción y pesado de la fruta: La fruta es transportada en camiones desde la planta productora de maracuyá ubicada en Quevedo, hasta la planta procesadora de Ecuapassion en Guayaquil. El camión es pesado y luego se coloca en posición para introducir la fruta en una tolva, que llenará progresivamente los silos.
- d. Selección y clasificación de materia prima: Se selecciona a la fruta según su tamaño y, de igual manera, se la clasifica así y por su grado de madurez. La fruta es examinada con el fin de desechar aquellas que se encuentren deterioradas, lastimadas, con cambio en su coloración o deformes. La fruta clasificada se coloca en gavetas plásticas limpias y secas.
- e. Lavado de la fruta: la fruta pasa por una estructura plana donde es lavada con agua tibia, expulsada por mangueras a presión.
- f. Segundo proceso de selección y secado de la fruta: Se vuelve a seleccionar la fruta óptima para la elaboración de pulpa y se seca la fruta para almacenarla.
- g. Almacenamiento: la fruta que viene del campo recién cosechada debe almacenarse en un lugar fresco, de preferencia en cuartos fríos. La

empresa almacenará el sobrante de maracuyá que no vaya a utilizar para la producción en uno de los cuartos fríos que posee para su posterior uso. Hay que recordar que la fruta no puede ser almacenada por largos períodos de tiempo pues se oxida y se reduce su tamaño y concentración.

### **Operaciones de producción**

- a. Desinfección de la fruta: se coloca la fruta en la lavadora donde serán nuevamente limpiadas con agua tibia, proceso que tendrá una duración de 2 a 5 minutos.
- b. Enjuague: En la segunda etapa de lavado se utiliza detergentes y cepillos para eliminar impurezas impregnadas en la fruta, y se enjuaga con agua temperada.
- c. Extracción, separación de semillas y despulpado: La fruta ingresa a la máquina extractora donde se separan la cáscara, la pulpa y las semillas. En este proceso se separa el jugo y se lo almacena en tanques de plástico de aproximadamente 5 galones de capacidad. Las cáscaras y semillas se colocan en fundas plásticas y se entregará para su uso como abono orgánico.
- d. Proceso de centrifugación: el jugo resultante de la separación de las partes de la fruta es colocado en la máquina centrífuga donde se extraen y eliminan residuos propios de la extracción del jugo, dejándolo libre de contaminación.
- e. Pasteurización: el proceso de pasteurización consiste en exponer al jugo a altas temperaturas para eliminar microorganismos, hasta alcanzar los niveles aceptados por el mercado.
- f. Pre-empulpado: en esta etapa el jugo debe reducir su contenido de agua para hacerlo más espeso, por ello pasa de 15° Brix a 25° Brix.

Finalmente, se lo coloca en un evaporador donde se obtiene el concentrado final en 50° Brix.

- g. Control de calidad pre envasado: Se toma una muestra del concentrado resultante donde se analiza el sabor, contextura, aroma y color del mismo certificando que el proceso nos ha dado como resultado un concentrado óptimo para ser envasado.
- h. Envasado, sellado y congelación: la pulpa será vertido en la llenadora de líquidos, donde se rellenarán los envases y se sellarán al vacío. La pulpa es envasada en fundas plásticas de poliéster-polietileno, con capacidad de 250gr. El ciclo de sellado toma aproximadamente 3 minutos. Una vez selladas serán colocadas en gavetas plásticas, las que posteriormente serán almacenadas en el cuarto frío. La pulpa debe permanecer a -18°C de temperatura para garantizar la conservación de las características organolépticas y bioalimentarias de la fruta.
- i. Despacho: Panatlantic Logistics S.A. enviará sus camiones refrigerados para recoger el producto terminado y llevarlo al puerto de Guayaquil, donde será embarcado con destino final el puerto de Hamburgo en Alemania.

### 5.3 MAPA DE PROCESOS ECUAPASSION CÍA. LTDA.

La siguiente figura muestra el mapa de procesos de Ecuapassion Cía. Ltda.

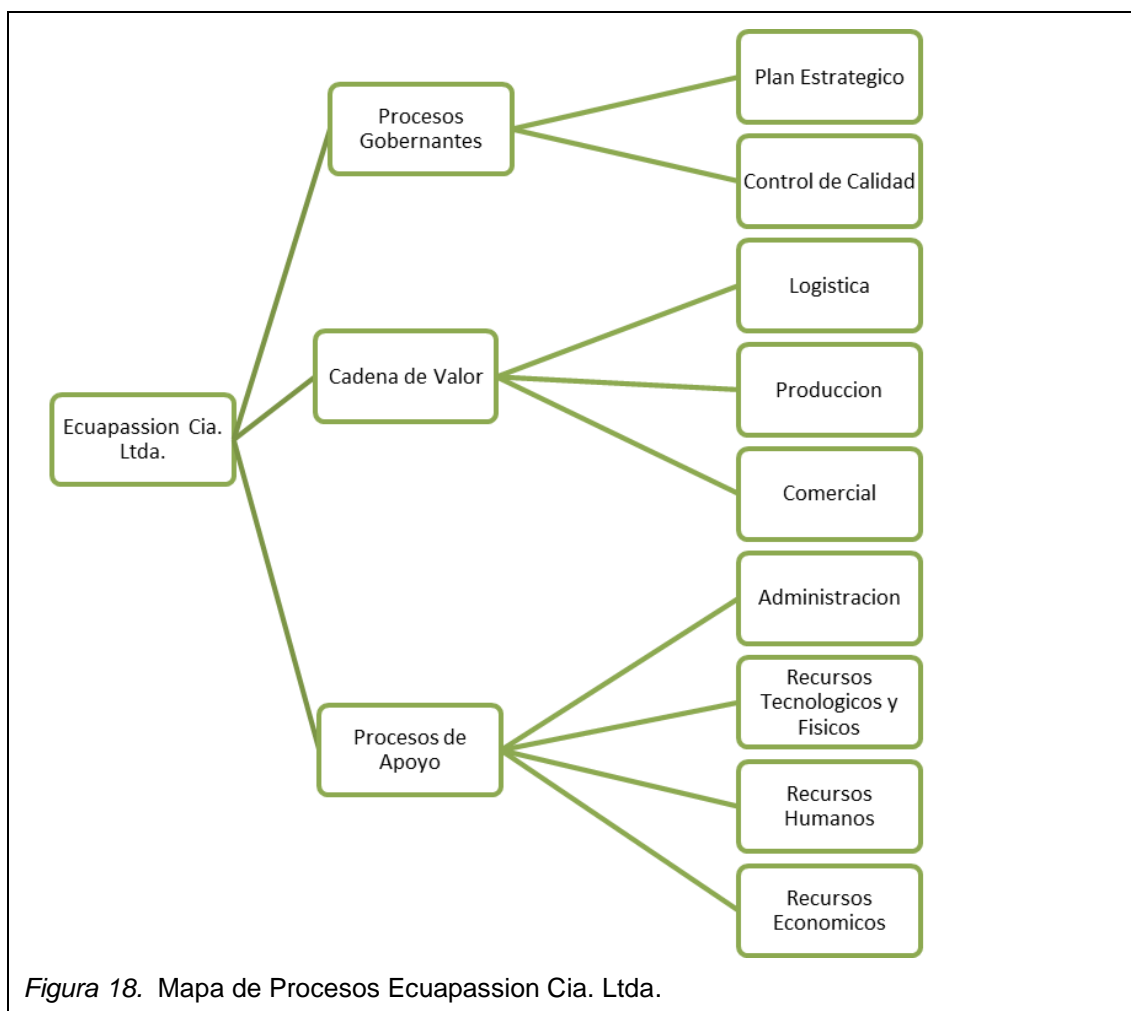
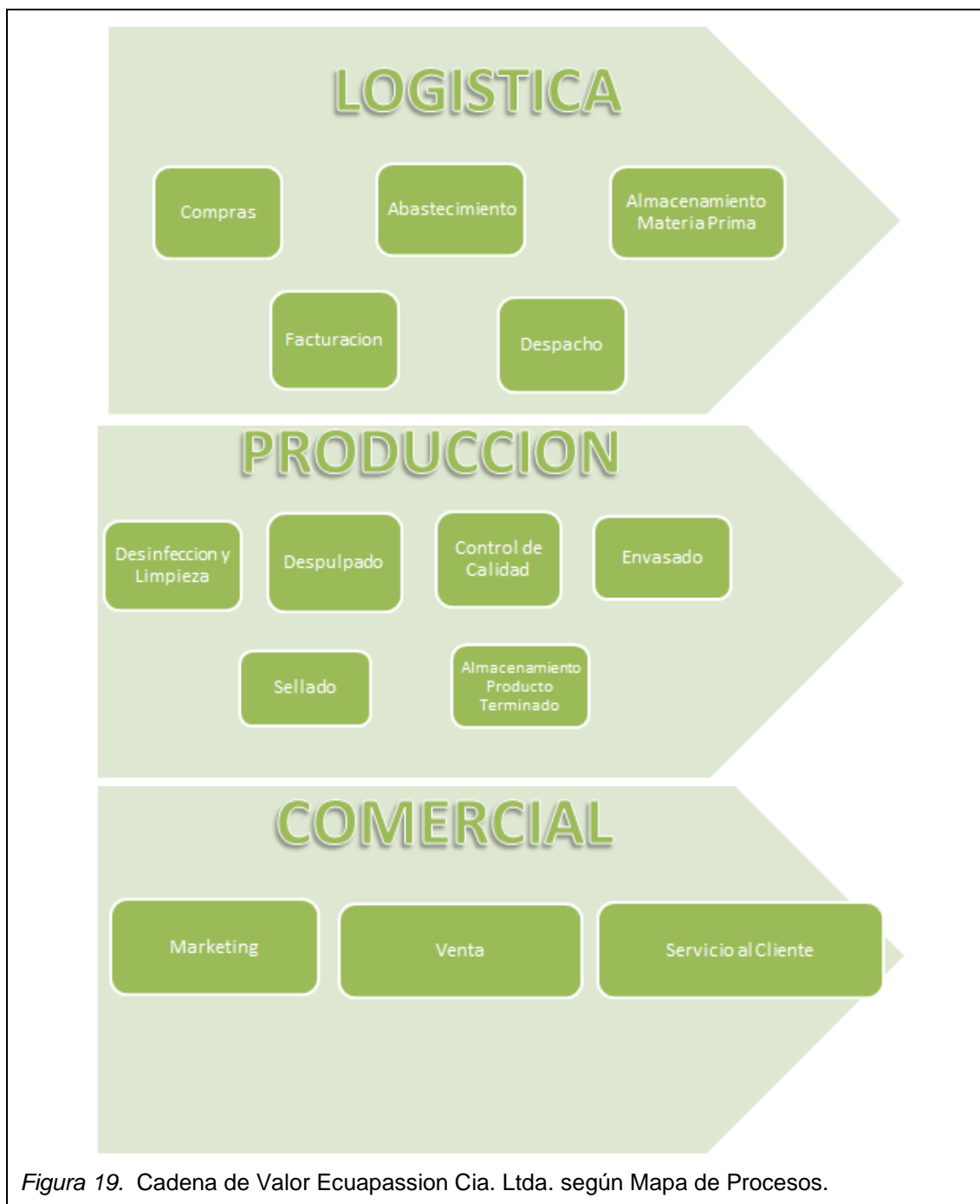


Figura 18. Mapa de Procesos Ecuapassion Cia. Ltda.

Dentro del mapa de procesos se observa la división de la cadena de valor, que se encuentra ilustrada en la siguiente figura.



#### 5.4 FLUJOGRAMA DE PROCESOS ECUAPASSION CÍA. LTDA.

A continuación se muestra el diagrama de flujo para el proceso de producción de pulpa congelada de maracuyá. En la tabla 23 podemos apreciar el flujograma con la actividad, tiempo, y personal a cargo de cada proceso.

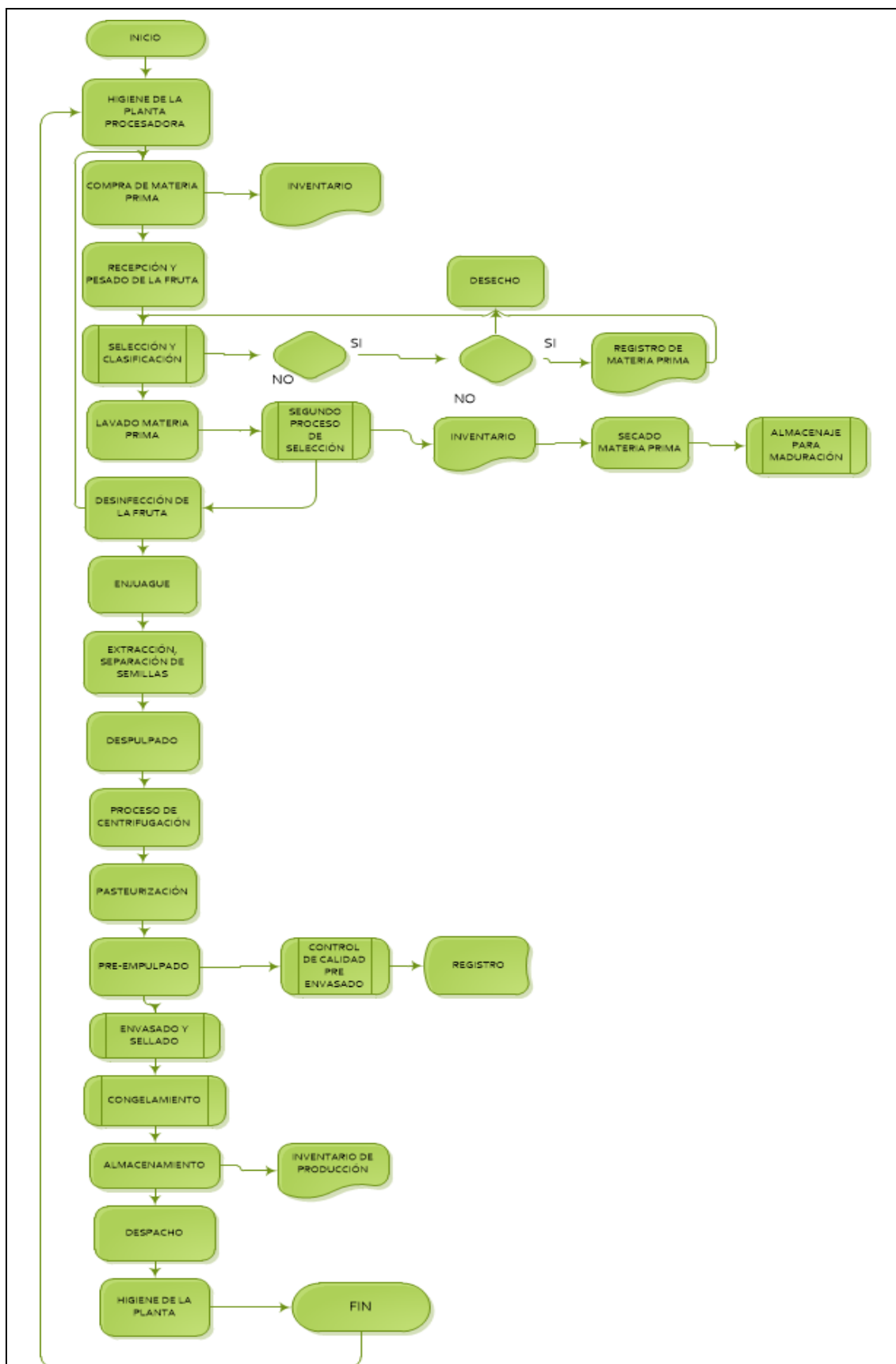


Figura 20. Flujograma de procesos

Tabla 23. Procesos del Negocio

	Proceso	Tiempo estimado	Personal encargado
OPERACIONES DE PRE PRODUCCIÓN	Higiene de la planta procesadora de pulpa.	20 minutos.	Obreros
	Compra de materia prima.	Cada dos semanas	Gerente Administrativo Financiero
	Recepción y pesado de la fruta.	30 minutos.	Jefe de producción y logística
	Selección y clasificación de materia prima.	1 hora.	Obreros
	Lavado de la fruta.	20 Minutos.	Obreros
	Segundo proceso de selección y secado de la fruta.	30 minutos.	Obreros
	Almacenamiento.	30 minutos.	Obreros
OPERACIONES DE PRODUCCIÓN	Desinfección de la fruta.	2 a 5 minutos.	Obreros
	Enjuague.	20 minutos.	Obreros
	Extracción.	30 minutos.	Obreros
	Separación de semillas.	30 minutos.	Obreros
	Despulpado.	1 hora, 10 minutos	Obreros
	Proceso de centrifugado.	20 minutos.	Obreros
	Pasteurización.	20 minutos.	Obreros
	Pre-empulpado.	10 minutos.	Obreros
	Control de calidad pre envasado.	50 minutos.	Jefe de Producción y logística
	Envasado.	50 minutos.	Obreros
	Sellado.	50 minutos.	Obreros
	Congelación.	24 horas.	Obreros
	Despacho.	1 hora	Jefe de producción y logística

## 5.5 ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD: REGISTRO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

El presente análisis tiene la finalidad de determinar el tiempo aproximado de producción de una unidad de pulpa, además del número de operarios necesarios para el proceso productivo. Según Roberto García, (1998), dice



que la ingeniería de métodos es la técnica que se ocupa de aumentar la productividad del trabajo, eliminando todos los desperdicios de materiales, tiempo y esfuerzo; que procuran hacer más fácil y lucrativa cada tarea y aumenta la calidad de los productos poniéndolos al alcance de mayor número de consumidores.

Las dos áreas básicas de desarrollo de la ingeniería de métodos son la simplificación del trabajo y la medida del trabajo o medición de tiempos. Ésta última es un conjunto de técnicas, diseñadas para determinar el tiempo, en que una persona cualificada en una actividad, necesita para desarrollarla según una norma preestablecida. (Organización Internacional del Trabajo, 2012)

Para este análisis se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El número de ciclos a cronometrar, que serán 20, de acuerdo a la tabla General Electric, tomado de García, 2005, p. 208. Los tiempos fueron obtenidos de un histórico de tiempos y movimientos por industria, estudio obtenido por la Ingeniera Andrea Oña.
- Operación, entiéndase como todo proceso operativo en el que esté involucrada mano de obra.
- Valoración de velocidad, que en este caso será 1 pues es una velocidad constante durante el proceso productivo.
- Suplementos por descanso, de acuerdo a la tabla de suplementos establecida por la Organización Internacional del Trabajo, que en este caso la sumatoria de factores nos da un total de 1,07 minutos por descanso.

En el Anexo 7 y Anexo 8 presentamos la tabla con el registro del tiempo y movimientos, y el Balance y análisis de productividad respectivamente. Por el

análisis elaborado, podemos concluir que producir una pulpa nos tomará 6,626 minutos; que se necesitarán 6 operarios para la producción total mensual; y que se producirán diariamente 14.400 pulpas con 11 estaciones de trabajo.

## 5.6 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

La maquinaria idónea para la elaboración y desarrollo de los procesos que engloban la producción de pulpa congelada de maracuyá es:

- 3 Despulpadoras de frutas inoxidable industrial DFV 40-100 I/C, MARCA VULCANO, con las siguientes características:


**Tabla 24. Maquina despulpadora DFV 40-100 I/C**

MAQUINA DESPULPadora DFV 40-100 I/C	
	
<b>PRODUCCIÓN</b>	DE 450 A 900KG /HR
<b>MOTOR</b>	7.5 HP
<b>PESO APROXIMADO</b>	220KG
<b>ANCHO</b>	0,6M
<b>LARGO</b>	1,3M
<b>ALTURA</b>	1,45M
<b>MATERIAL</b>	ACERO INOXIDABLE AISI 304

Tomado de (Vulcanotec, s.f.)

- Lavadora de frutas: Cuenta con un sistema de paletas, que junto a una corriente de agua óptima es apta tanto para productos que flotan como para los que se hunden. Un sistema de agitación por aire intensifica el resultado de lavado.

Tabla 25. Lavadora de frutas

LAVADORA DE FRUTAS	
	
<b>TIEMPO DE USO</b>	DE 1,5 A 5 MINUTOS
<b>POTENCIA</b>	5,74 Kw
<b>PESO APROXIMADO</b>	1500KG
<b>ANCHO</b>	1,1M
<b>LARGO</b>	3,0M
<b>ALTURA</b>	1,6M

Tomado de (Sormac, s.f.)

- 3 Mesas de trabajo de acero inoxidable, medidas 232x100x85cm.
- Sistema de congelamiento rápido deepfreezer shocker modelo DV-DK.
- 3 balanzas electrónicas de piso para 500kg fabricada en acero inoxidable.
- 1 máquina empacadora con motor principal de 110v a 220v, dosificador de jeringa y pistón de succión directa de un tanque de alimentación, posible de envasar varios empaques a la vez.
- 3 máquinas llenadoras de líquidos.
- 1 medidor de humedad.
- 2 medidores de grados Brix
- 3 Estanterías para acondicionamiento de bodegas.
- 2 termómetros digitales.
- 3 tanques de agua para inmersión de 244x60x40cm.
- 100 gabetas plásticas.
- 1 mula hidráulica que consiste en un equipo manual para traslado de productos en distancias cortas.
- 1 planta eléctrica.

- 1 cuarto frío construido a base de paneles tipo sánduche con centro de poliuretano inyectado, de alta densidad. Cuenta con láminas exteriores de acero pre pintado con pintura políester protegidas por una película plástica, completamente desmontable para que su longitud, espesor y densidad se adapten. Las medidas del cuarto frío serán: 5,72m x 7,70m.

## **5.7 INSTALACIONES Y MEJORAS**

Parte del patrimonio de la empresa es un terreno ubicado en la ciudad de Guayaquil, Km. 16 ½ vía a Daule, con una superficie total de 11.563 m<sup>2</sup>, cuenta con 90 metros de frente al pie de la vía. La distribución física del terreno y la planta será dividida en dos áreas principales; el área administrativa y el área de producción.

En el área administrativa se encontrarán ubicadas las oficinas del personal administrativo y gerencia. El área de producción estará constituida por la planta de producción, zona de embarque y desembarque, y parqueaderos. Se requiere que el área de recepción de materia prima y de despacho del producto final sean zonas amplias que permitan la circulación de personal y del transporte adecuado.

### **5.7.1 Oficina y bodega**

El área administrativa estará ubicada en la misma edificación, separada por planchas de espuma flex que permiten aislar el ruido provocado por las actividades de producción. A pesar de aquella división entre un área y otra toda la planta será permeabilizada.

El área administrativa estará integrada por los siguientes ambientes:

- Oficina del Gerente General.
- Oficina del Jefe administrativo.

- Oficina del Jefe de Producción.
- Sala de reuniones.
- Estaciones de trabajo para la asistente y los operarios.

A continuación se presenta el plano esquemático de la infraestructura de Ecuapassion con todos los ambientes antes descritos.

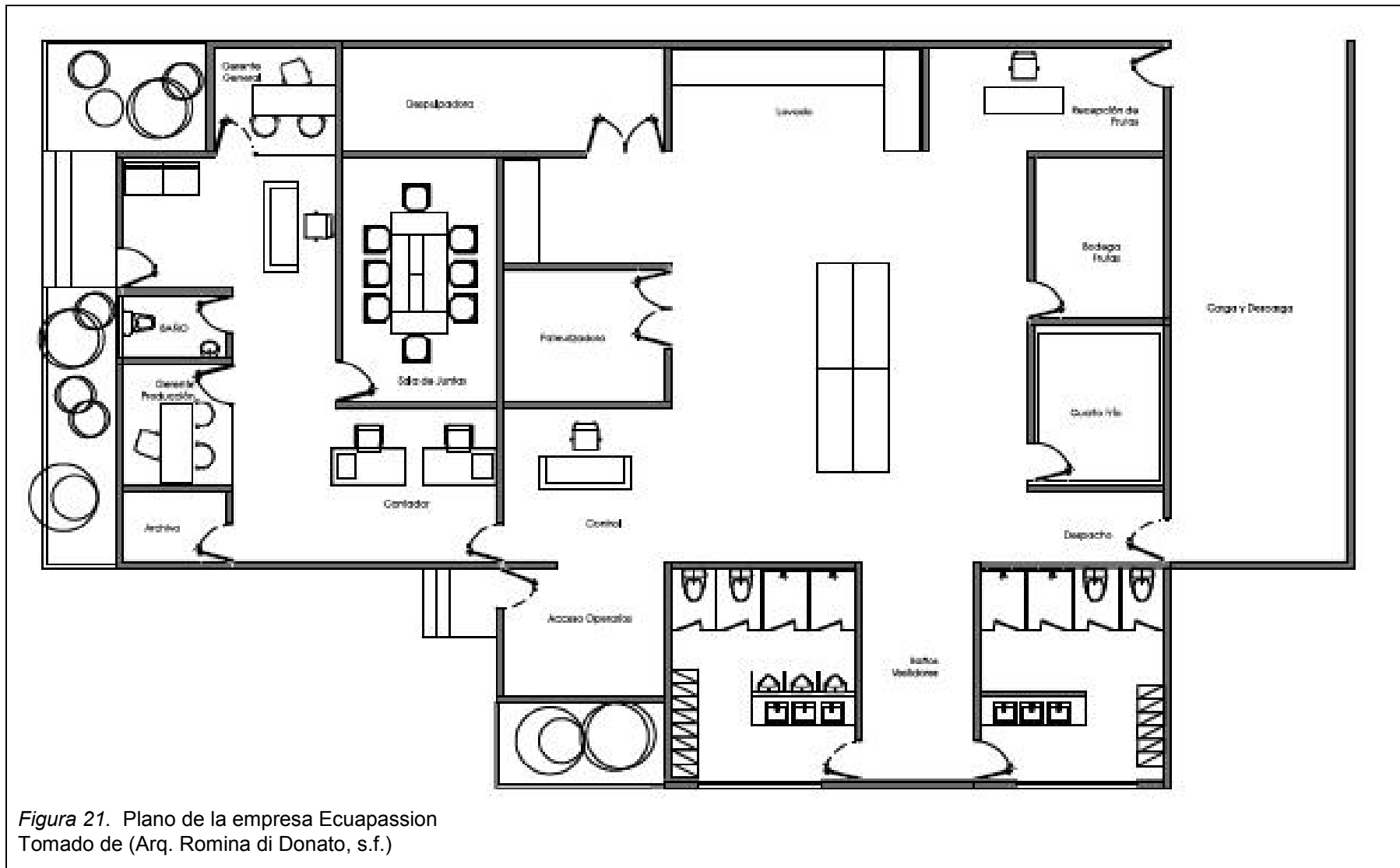


Figura 21. Plano de la empresa Ecuapassion  
Tomado de (Arq. Romina di Donato, s.f.)

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

Como se mencionó antes, la planta y las oficinas se instalarán en una sola edificación en el sector industrial del Norte de Guayaquil, Km. 16 ½ Vía a Daule. Se requiere una construcción de 600 m<sup>2</sup> que incluyen el área administrativa y el área de producción. Para determinar la localización de las instalaciones se tomaron en cuenta variables determinantes en cuanto a costos y aspectos de logística como se detalla en la matriz a continuación para tomar una decisión que beneficie a la compañía.

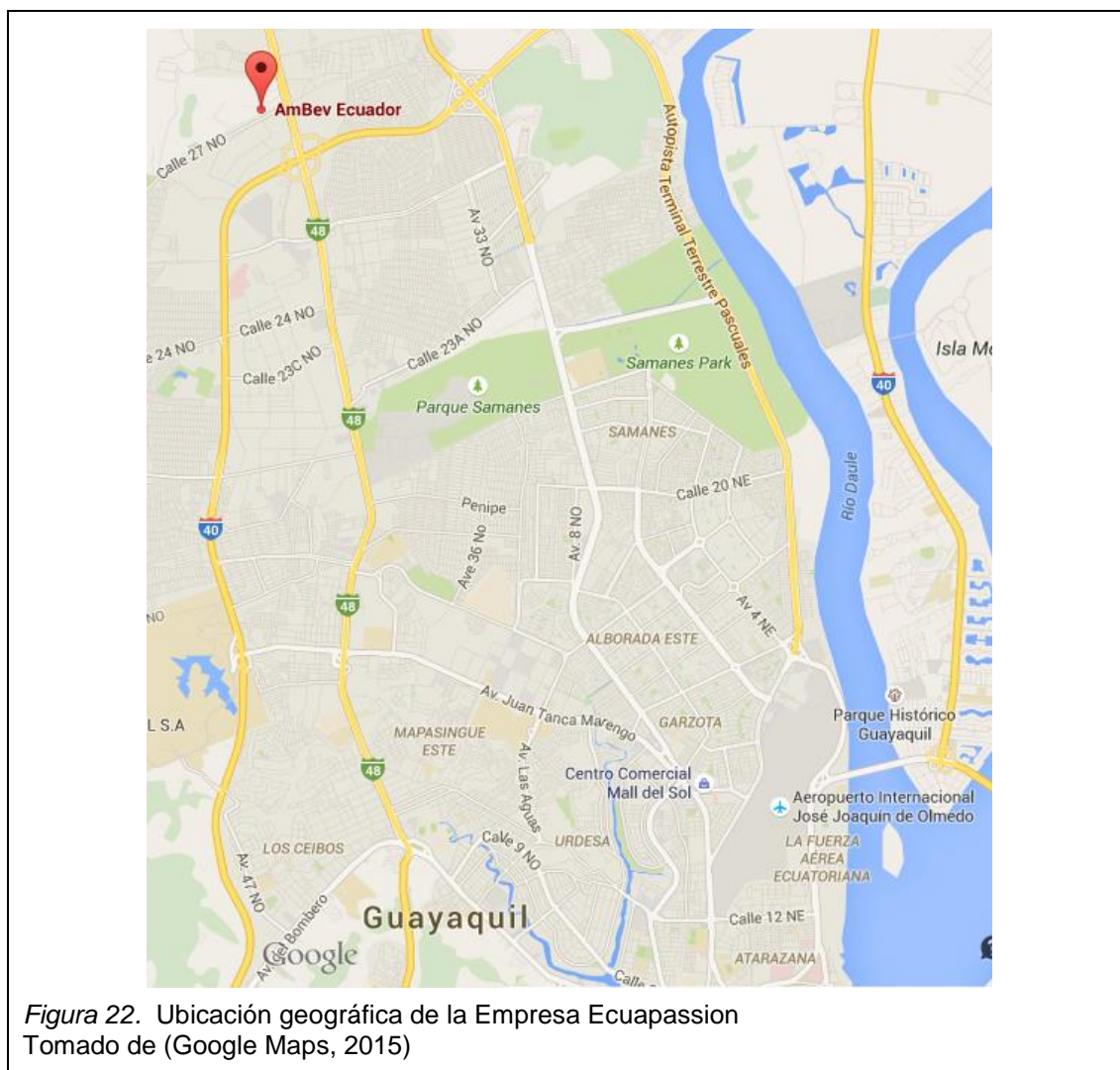
Tanto la planta como las oficinas funcionarán en la ciudad de Guayaquil ya que entre las tres opciones es la más cercana al proveedor que tiene su locación en Quevedo, lo que disminuirá los costos de transporte y el cambio climático durante el transporte de la fruta, conservándola en buen estado por más tiempo. Adicionalmente, según la publicación de Ecuador en Cifras del 2014, Guayaquil presenta el índice de precios al consumidor más bajo de las 3 ciudades, por lo que en cuestión de costos también sería más conveniente.

Tabla 26. Matriz de selección de localización

FACTOR	GUAYAQUIL			MANTA		QUITO	
	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
DISTANCIA HACIA LOS PROVEEDORES	0,25	4	1	3	0,75	2	0,5
CERCANÍA A PUERTO	0,25	5	1,25	5	1,25	1	0,25
CERCANÍA A AEROPUERTO INTERNACIONAL	0,15	5	0,75	3	0,45	5	0,75
COSTO DEL ALQUILER	0,25	5	1,25	3	0,75	2	0,5
CONVENIENCIA EN COSTOS	0,1	5	0,5	3	0,3	4	0,4
	1		4,75		3,5		2,4

Tomado de Varias fuentes





La instalación de la maquinaria y cualquier enser destinado al proceso de producción de la pulpa no será colocada contra paredes a fin de facilitar su mantenimiento y limpieza. El proceso de producción será en línea y unidireccional, para lo cual se procurará una distribución adecuada de la maquinaria y enseres entre los procesos. De esta manera se evitan movimientos innecesarios que podrían retrasar o dificultar la producción.

Tanto el área de producción como el área administrativa contarán con la iluminación, ventilación y control de temperatura adecuada. Con ello se busca reducir al mínimo la contaminación visual, auditiva y de olores, que puedan generar insatisfacciones tanto al personal como al proceso productivo. Se busca que todas las áreas de la empresa cuenten con seguridad,

principalmente aquellas áreas que comprometan el bienestar físico de nuestros colaboradores, para ello se distribuirán equipos de protección personal tanto para las personas de producción como para aquellos que se encuentre cerca de la planta.

Las adecuaciones a la planta incluirán todo el sistema operativo de emergencia ante cualquier evento imprevisto que atente contra la seguridad de la planta y su persona: el correcto equipo contra incendio, humedad, robo o deterioro constituyen la mayor prioridad al momento de la construcción de la planta.

Finalmente se ha dispuesto un área de 600m<sup>2</sup> para destinarlo a parqueaderos, teniendo en consideración que éste será mayormente utilizado por el container de la empresa naviera y por el medio de transporte del proveedor de maracuyá.

## **5.9 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS**

La planta contará con un cuarto frío en el que se almacenará mes a mes el producto terminado. Cuenta con una capacidad de almacenamiento de hasta 36 toneladas mensuales. La empresa ha decidido mantener un inventario inicial de 13500 unidades de pulpa, y se ha establecido que los días de inventario sean 10. A continuación se muestra la evolución del inventario dentro del primer año de funcionamiento de la empresa.

Días de Inventarios 10,0 0,3

Evolución Inventario

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	13.500,0											
2		13.500,0										
3			13.500,0									
4				14.850,0								
5					14.850,0							
6						14.850,0						
7							16.632,0					
8								16.632,0				
9									16.632,0			
10										17.796,0		
11											17.796,0	
12												17.796,0
Total	13.500,0	13.500,0	13.500,0	14.850,0	14.850,0	14.850,0	16.632,0	16.632,0	16.632,0	17.796,0	17.796,0	17.796,0

Figura 23. Evolución Inventario

Dentro de la planta tenemos un espacio denominado “Bodega de frutas” donde se almacenará la fruta fresca que no se encuentre en el estado óptimo para la etapa de producción y que deba permanecer un tiempo más para su maduración.

## **5.10 ASPECTOS LEGALES Y REGULACIONES**

Para dar inicio al proyecto en mención es necesaria la obtención y la constitución de los siguientes cuerpos legales:

- Constituir a la compañía como un cuerpo jurídico legal, para lo cual debe identificar si se constituirá como Compañía de Responsabilidad limitada; Anónima; de Economía Mixta; en Nombre Colectivo; o en Comandita simple y dividida por acciones. La entidad encargada del Control y vigilancia de la empresa será la Superintendencia de Compañías.
- Obtención del RUC, el mismo que será emitido por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador y por medio del cual la empresa podrá identificarse ante la autoridad tributaria.

### **5.10.1 Estructura legal de la empresa**

Ecuapassion se constituirá en una Compañía de Responsabilidad Limitada, debido a que la responsabilidad de los socios se limita al valor de sus aportaciones y por tanto al existir un número reducidos de socios, en este caso dos, la toma de decisiones es objetiva y ágil, lo cual facilita que todos los procesos fluyan con mayor rapidez. Estará domiciliada en la ciudad de Guayaquil, cantón Guayaquil, provincia del Guayas.

A continuación se detallan los aspectos que contiene una Compañía constituida legalmente bajo la figura de Responsabilidad Limitada:

- Se necesita un mínimo de 2 socios para constituirse y se acepta un máximo de 15 socios.
- Sobre las responsabilidades, éstas responderán por las obligaciones sociales referidas al monto de sus aportaciones individuales.
- Ecuapassion es una empresa comercial, que tendrá su inicio de actividades con dos socias: LAURA ESTEFANÍA MENESES SANTOS y VERÓNICA CAROLINA OVIEDO DUQUE, ambas de nacionalidad ecuatoriana, solteras, sin cargas familiares al momento de la constitución de la empresa.
- El capital estará formado por las aportaciones de las socias, las mismas que pueden ser suscritas en numerario o en especie.
- El Órgano Regulador y el encargado de la administración de la compañía será la Junta General de Socios.
- La toma de decisiones siempre será por medio de votación de acuerdo al monto de las participaciones de cada socio.
- La duración se determinará en la escritura de constitución según lo estipule la ley.

**Documentos necesarios para la constitución de la compañía:**

- Razón Social de la empresa.
- Domicilio.
- Objeto, razón o actividad a la que se va a dedicar la empresa.

- Tiempo de vida (duración) de la compañía.
- Monto del capital invertido y detallado según el número de participaciones de cada socio y división de participaciones.
- Representante Legal, para lo cual la persona designada deberá presentar el poder inscrito en el Registro Mercantil. Su tiempo de asignación será de 5 años.
- Cláusulas de disolución, administración, fusión y liquidación de la compañía.

Con los documentos antes mencionados, los pasos para la obtención y legalización de la Escritura de Constitución de la Compañía es el siguiente:

1. Notaria los documentos de la Constitución, previamente redactados por el Abogado, en presencia del Señor Notario.
2. Inscribir a la empresa en el Registro Mercantil.
3. Inscribir a la empresa en la Superintendencia de Compañías y obtención de la clave.

El siguiente paso después de la constitución de la empresa será la legalización ante el ente regulador tributario, el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, y posteriormente la obtención del Registro Único de Contribuyente en la misma entidad. Para ello, se deberá cumplir con requisitos descritos en el Anexo 9 Ficha de Requisitos Servicio de Rentas Internas.

### **5.10.2 Requisito y procedimiento para la obtención del Registro Sanitario de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)**

Los requisitos y el procedimiento para la obtención del registro sanitario se encuentran detallados en el Anexo 10 Guía de Requisitos para la inscripción de Registro Sanitario por producto.- Alimentos procesados nacionales.

### **5.10.3 Registro de patentes municipales**

Según el diario El Universo, en su publicación del 17 de junio del 2013, con el titular “¿Cómo obtener un registro del patente municipal?” nos dice que el registro de patente municipal es un documento obligatorio necesario para iniciar las actividades propias de un negocio. El primer paso para obtener dicho documento es llenar un formulario de Solicitud, junto con ello se deben adjuntar varios documentos que certifiquen que el local cumple ciertas normas de seguridad e higiene y presentarlos en el Municipio de Guayaquil. Finalmente se debe cancelar un valor estipulado, según la localización, el tipo de actividad y el patrimonio con que inicia la compañía.

En el Anexo 12 se encuentran los requisitos y los pasos a seguir con detalle para la obtención de la patente municipal en Guayaquil.

### **5.10.4 Requisitos para la exportación**

Para poder exportar es necesario cumplir ciertos requisitos para ser exportador ante la autoridad competente, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). A continuación se detallarán los documentos y trámites a realizar previo a la exportación de la pulpa congelada de maracuyá hacia Alemania: (Aduana del Ecuador, 2014)

- El exportador debe contar con un RUC otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

- Registrarse en la página web del SENA E.
- Presentar una Declaración Aduanera Única de Exportación (DAU) y llenarla según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones, en el distrito aduanero donde se trasmita y tramita la exportación.

Las exportaciones deben estar acompañadas de los siguientes documentos:

- RUC del exportador.
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite)
- Certificado de Origen.
- Registro como exportador a través de la página Web del SENA E.
- Documento de Transporte.
- Lista de empaque (Packinglist). (Aduana del Ecuador, 2014)

#### **5.10.5 Procedimiento para obtención de firma electrónica, sistema Ecuapass-Ventanilla única ecuatoriana**

##### **5.10.5.1 Firma Electrónica**

Son los datos consignados en un mensaje, y que pueden ser utilizados para identificar al titular de la firma en relación el mensaje de datos. Mediante la firma electrónica, el titular aprueba y reconoce la información contenida en el mensaje de datos. Tiene igual validez y se le reconocerán los mismos efectos jurídicos que a una firma manuscrita.

La firma electrónica se la obtiene en las autoridades autorizadas por la ley, sean estas el Banco Central del Ecuador y Security Data. En el Anexo 13 encontrará los requisitos para su obtención.



### **5.10.5.2 Sistema Ecuapass – Ventanilla Única Ecuatoriana**

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador ha creado el Sistema Ecuapass, sistema con el cual se facilitan los procesos de comercio exterior, se refuerza y asegura el control aduanero de nuestro país ahorrando tiempo en los trámites de importación y exportación. (Aduana del Ecuador, 2013) Sirve para que los procesos aduaneros sean más fáciles y seguros, ya que con la firma electrónica se pueden realizar los trámites desde cualquier lugar por medio de un dispositivo que permite operar de manera segura.

Los pasos para ingresar al Sistema Ecuapass se encuentran descritos en el Anexo 14.

### **5.10.6 Requisitos y procedimiento para la obtención de la certificación ISO 22000**

Según la Organización de Estandarización Internacional ISO (por sus siglas en inglés, International Organization for Standardization), las normas ISO 22000 se dirigen a la gestión de la seguridad alimentaria. Esta familia de normas ayudan a las organizaciones a identificar y controlar los riesgos para la seguridad alimentaria. Debido a que muchos de los productos alimenticios de hoy cruzan varias veces las fronteras nacionales, éste tipo de normas internacionales son necesarios para garantizar la seguridad de la cadena de suministros mundial de alimentos.

La ISO 22000 especifica los requisitos de los sistemas de gestión de seguridad alimentaria al incorporar todos los elementos de las buenas prácticas de manufactura (GMP, por sus siglas en inglés Good Manufacturing Practice) y el análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP, por sus siglas en inglés Hazard Analysis and Critical Control Points), junto con un exhaustivo sistema de gestión. (SGS Latam, 2015)

Ecuapassion realizará una importante inversión incorporando esta certificación en su proceso productivo, el cual ratificará nuestro compromiso de servir con calidad y eficacia a nuestro cliente. A continuación se muestra una figura donde la empresa certificadora describe el proceso de implementación y obtención de la certificación ISO 22000:

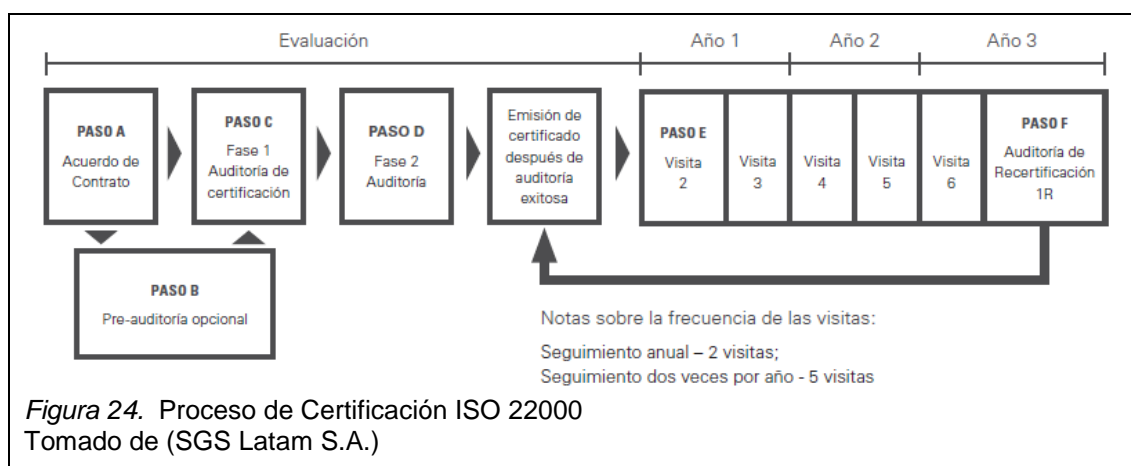


Figura 24. Proceso de Certificación ISO 22000  
 Tomado de (SGS Latam S.A.)

## 5.11 ASPECTOS MEDIO AMBIENTALES E HIGIENE

Junto con la certificación ISO 22000 que Ecuapassion implementará, se establecerán puntos críticos o aspectos invasivos al medio ambiente. Se realizará una evaluación de cada etapa del proceso productivo para identificar las posibles amenazas que éste genere al medio ambiente. Si la empresa certificadora identifica algún inconveniente a lo largo del proceso productivo debe reportarlo inmediatamente a la gerencia de producción la cual determinará cuáles son las soluciones idóneas para cada caso.

Ecuapassion está comprometida totalmente con el cuidado al medio ambiente y el mejoramiento de las condiciones actuales, ratificando su deber en cumplir con normas que cumplan los valores de Responsabilidad Social Empresarial, y validando que su producción será 100% amigable con el ambiente. Para ello la empresa realizará anualmente a inicios de cada año estudios de impacto ambiental y se tomarán medidas correctivas de ser necesario.

Sobre la higiene o limpieza del producto y la planta de producción, la empresa enfatizará su estricto control en cada ciclo productivo y realizará un proceso de calidad exhaustivo para garantizar que el producto sea óptimo para el consumo del cliente. La higiene debe extenderse también al personal, por lo que la gerencia de producción controlará que el personal operativo cuente con los implementos necesarios para la manipulación de la fruta y del producto final; que cuente con el uniforme adecuado y limpio para los procesos productivos; que tengan equipos de protección que resguarden su integridad en la manipulación de la maquinaria; y finalmente que tengan uñas cortas y el cabello recogido o amarrado sobre el cual se colocarán un gorro.

Tomando en cuenta estas medidas, el personal operativo garantiza el cuidado y la calidad en la producción de pulpa congelada de maracuyá.

## **5.12 CADENA DE VALOR**

Es una herramienta sistemática examinar todas las actividades que una empresa realiza y su manera de interactuar. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de cada área. Del análisis de esta herramienta se pueden determinar los factores diferenciadores del producto, que pueden ser obtención de materia prima de gran calidad, sistemas ágiles de recepción de pedidos, o un diseño innovador del producto. (Porter, 2008)

Esta herramienta está compuesta por dos tipos de actividades: actividades de apoyo, donde se encuentran los insumos para las actividades primarias, y las actividades primarias, que están relacionadas directamente al producto desde la investigación hasta la entrega al cliente. A continuación se muestra la cadena de valor para Ecuapassion:



## 5.12.1 Actividades de apoyo

### 5.12.1.1 Sistemas de Información

Consiste en las herramientas tecnológicas empleadas en toda la operación de la compañía, para lo cual Ecuapassion invertirá en la creación de una página web donde los posibles clientes pueden contactarse con la empresa, conocer sobre la actividad que realiza y los productos que oferta, además de información adicional sobre nuestros insumos y nuestro equipo de trabajo.

La empresa también ha considerado necesario adquirir la licencia de Google Drive, para el óptimo manejo del sistema de mensajería electrónica, tanto con los empleados de la compañía como con nuestros clientes y proveedores. Es este el medio de comunicación principal con nuestro cliente Seeberger en Alemania.

### 5.12.1.2 Infraestructura de la Compañía

La infraestructura de la compañía identifica el contexto dentro del cual se realizan las actividades de creación de valor. Dentro de ella, se muestra la

estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa. (Hill, 2011)

Ecuapassion tiene una estructura organizacional lineal vertical, dentro de la cual laboran 11 empleados distribuidos en dos áreas: el área de producción y el área administrativa. La contabilidad y aspectos legales de la empresa se trabajarán con agentes externos, que se reunirán al menos una vez a la semana con el gerente general. Los servicios de limpieza y de seguridad también serán contratados externamente con empresas capacitadas en el área. Los sistemas de control estarán supervisados por el área de producción, específicamente por el gerente del área, y serán evaluados trimestralmente por el gerente general. Debido a que la empresa contará con una certificación de calidad, la empresa que se encarga del proceso entregará un reporte mensual sobre el avance de la certificación y los puntos correctivos.

#### **5.12.1.3 Logística**

Este aspecto se encarga del control de la transmisión de materiales físicos a través de la cadena de valor desde la adquisición de la materia prima hasta la distribución del producto final. Para ello la empresa ha decidido comprar su principal materia prima, que es la fruta fresca, de un productor nacional ubicado en la ciudad de Quevedo. El proveedor deberá entregar la fruta en las instalaciones de Ecuapassion, el personal debe revisar el estado de la fruta e ingresarlo a la bodega, y posteriormente se seleccionará la fruta que ingresa al proceso productivo.

Una vez que se obtiene el producto final, éste es almacenado en los cuartos fríos en espera del container que lo transportará hacia el puerto marítimo de Guayaquil. El container viajará con destino final hacia el puerto de Hamburgo en Alemania, donde el cliente recibirá el producto. Ecuapassion debe verificar que el cliente haya recibido su mercancía y se realiza una evaluación de

satisfacción del cliente respecto al producto y el servicio. Adicionalmente se cuenta con un canal de recepción de reclamos y sugerencias.

#### **5.12.1.4 Recursos Humanos**

Ecuapassion considera que su personal es la mayor fuente de creación de valor, es por esto que para la selección del personal se empleará un perfil adecuado para cada posición y se exigirá que todos los requisitos sean cumplidos. También nos encontramos preocupados por el crecimiento de nuestro equipo de trabajo por lo que se los capacitará constantemente incentivando su crecimiento personal y profesional.

Es importante que todos los involucrados en actividades de producción cuenten con el conocimiento adecuado desde el manejo de la materia prima hasta el mantenimiento del producto final, garantizando calidad y cumpliendo los tiempos establecidos. Todo nuestro personal será remunerado de acuerdo a lo estipulado por la ley vigente y contarán con todos los beneficios adicionales.

#### **5.12.2 Actividades Primarias**

##### **5.12.2.1 Investigación y desarrollo**

Consiste en el diseño de los productos y procesos productivos. Por medio del diseño competitivo de producto, la investigación y el desarrollo aumentan la funcionalidad de los productos, haciéndolos más atractivos para los clientes (Hill, 2011). Ecuapassion elaborará pulpa congelada de maracuyá que cumple con los estándares de calidad y cantidad para satisfacer la demanda de nuestro cliente en Alemania. Lo más importante para la empresa ha sido desarrollar procesos productivos en los que el sabor, aroma, y textura de la fruta no se pierda en ninguna etapa, para lo cual tanto el personal como la maquinaria empleada son óptimos para cumplir este objetivo.

La investigación de procesos productivos eficientes siempre estará presente dentro de las actividades del área, con el fin de reducir costos y tiempo.

#### **5.12.2.2 Producción**

En esta etapa se concentra la elaboración del producto o servicio. Se encuentra atada principalmente con la etapa anterior en cuanto persiguen el mismo objetivo de optimizar recursos para producir eficientemente. También persigue el objetivo de crear un producto de calidad, para lo cual el gerente de producción será el encargado de fiscalizar cada una de las etapas de producción, desde la contratación del personal idóneo para la manipulación de la maquinaria, mantenimiento de maquinaria y evaluación de proveedores de materia prima.

En esta etapa también consideramos el análisis de tiempos y movimientos para determinar el tiempo que nos tomará producir el lote necesario mensual, y el número de operarios que necesitamos contratar. Aquí identificamos cada paso involucrado en el proceso productivo, hasta que finalmente el producto es entregado a la logística internacional.

#### **5.12.2.3 Marketing y Ventas**

Debido a que el producto será comercializado bajo marca blanca hacia el distribuidor en Alemania, la empresa no tendrá una inversión inicial alta en marketing. De todos modos, si se cuenta con una planificación para impulsar las cualidades del producto dentro de ferias de la industria de alimentos y bebidas en el mercado alemán.

Las ventas en el primer año iniciarán en 18000 unidades mensuales, teniendo un crecimiento porcentual mensual de acuerdo al crecimiento de la industria antes mencionada. Este valor fue establecido en la negociación con el cliente.

Esta etapa genera valor cada vez que impulsamos la venta del producto destacando sus características, siendo el componente principal destacar que es 100% natural. Toda la información de la empresa y su producto será difundida mediante la página web de la empresa, y las redes sociales.

#### **5.12.2.4 Servicios al cliente**

La función del servicio de una empresa implica proporcionar atención y apoyo después de la venta. (Hill, 2011). Ecuapassion considera de alta prioridad brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente, en tal virtud tomará en cuenta todas las sugerencias realizadas por el cliente y trabajará en los reclamos presentados. Es importante mantener una excelente relación con nuestros clientes por lo que ofrecerles un servicio post venta de calidad será una premisa.



## 6 EQUIPO GERENCIAL

El recurso humano es el mejor activo de la empresa pues aunque la empresa tenga capital y activos fijos, ésta no puede administrar y operar sin requerir de personal, y en la medida en que el personal sea el más adecuado y competente, mayor será la eficiencia de la compañía. (Gerencie, 2008)

En el presente capítulo se muestra como estará distribuido el personal dentro de Ecuapassion, el perfil del personal que la empresa requiere considerando sus habilidades y competencias, y las responsabilidades que cada cargo conlleva.

### 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según Gestiópolis, “La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación” (Gestiópolis, 2014).

Una de las principales ventajas de tener una estructura organizacional lineal vertical es que en la misma se muestran los niveles de responsabilidad y poder de decisión aplicada a cada miembro de la organización. Este tipo de estructuras es muy común en empresas pequeñas, con un solo producto o una línea de productos reducida. Es eficiente porque delimita el punto de autoridad, toma de decisiones e iniciativas a una sola persona, además que la comunicación es puntualizada hacia la persona con el cargo superior. Es una estructura simple y de fácil comprensión donde las decisiones están centralizadas en el centro de la organización es decir en el gerente general.

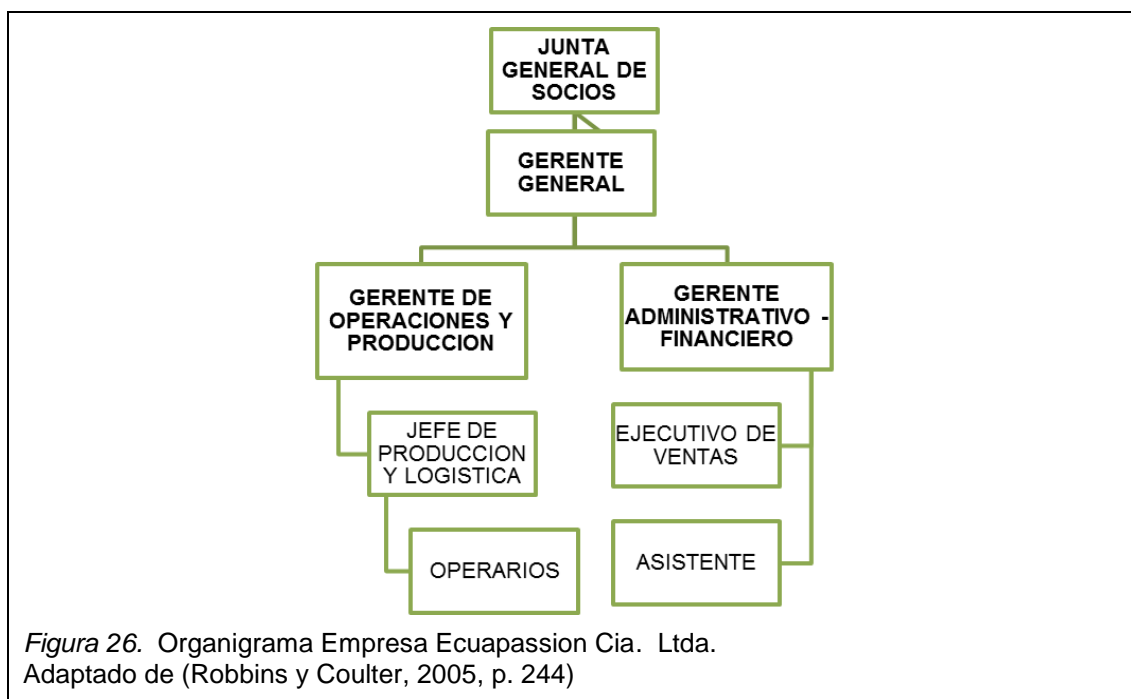
Una de las desventajas así mismo es que al ser jerárquica, no le permite a las personas de posiciones más bajas agregar valor y darle forma a la empresa o área en la que trabajan. Tampoco les permite colaborar con mayor amplitud a

otras áreas de la empresa en las que podrían aportar con conocimiento y ayuda. Delimita la comunicación entre quienes ocupan cargos inferiores pues sólo podrán establecer relación con su superior inmediato.

### 6.1.1 Organigrama

El organigrama es el resultado de la creación de la estructura de una organización la cual hay que representar, donde se muestran los niveles jerárquicos existentes en la organización. (Molina, 2005)

En un inicio, el gerente general tendrá, además de las funciones propias de su cargo, las funciones de gerente administrativo-financiero, recursos humanos, gerente comercial, y gerente de exportaciones. El gerente general contará con la colaboración de un asistente administrativo, quien brindará su apoyo en todas las áreas antes mencionadas, y con un ejecutivo de ventas, quien realizará el acercamiento a nuevos clientes y se encargará de fidelizar a nuestro cliente actual. Por otro lado el gerente de producción tendrá bajo su cargo al jefe de producción y logística, y a 6 operarios para llevar a cabo el proceso de fabricación del producto.



La empresa incrementará el número de sus colaboradores en virtud al crecimiento de las ventas anuales. Estos cambios se analizarán a partir del segundo año de funcionamiento.

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

Al determinar las responsabilidades de cada miembro del personal administrativo, será más fácil cumplir los objetivos de cada área.

### **6.2.1 Descripción de funciones personal administrativo**

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. (Salinas, s.f.)

Debido a la figura legal de Compañía Limitada, Ecuapassion cuenta con una Junta General de Socios, la cual tendrá las siguientes responsabilidades:

- Designación y remoción de gerentes de las distintas áreas de la compañía.
- Aprobación de los estados financieros que presente el gerente general.
- Resolución acerca de la forma de reparto de utilidades de la compañía.
- Autorizar la cesión de participaciones existentes y en la admisión de nuevos socios.
- Decidir sobre el aumento o disminución del capital de la empresa.
- Disponer acciones en contra o a favor de la labor que desempeñen los gerentes.

A continuación la descripción del cargo del personal administrativo de la empresa.

**Tabla 27. Perfil Gerente General**

<b>Cargo</b>	<b>Gerente General</b>
<b>Perfil</b>	Experiencia previa de 5 años en el cargo o en cargos similares, en empresa de tamaño parecida o inferior. Conocimiento del idioma inglés y alemán avanzado. Conocimientos especializados en gestión de producción de maracuyá y derivados, para posterior comercialización. Conocimiento sobre sistemas de calidad, productividad o control de gestión. Conocimientos sobre dirección de personal y administración de empresas.
<b>Instrucción</b>	Título de tercer nivel en carreras afines a la rama de Ciencias Económicas y Administrativas.
<b>Cantidad</b>	1 persona.
<b>Jefe inmediato</b>	Junta de accionistas
<b>Funciones Generales</b>	Es el representante legal de la empresa, supervisa y aprueba la planificación de la empresa tanto en el área financiera, administrativa, comercial y de producción para encaminar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos. Esta persona debe contar con las siguientes cualidades: ser objetivo, tener actitud de líder, tener don de mando, contar con iniciativa propia, un alto grado de capacidad para tomar decisiones, ser imparcial, familiarizado con el trabajo en equipo y que sepa manejarse con perspicacia bajo situaciones de presión.
<b>Funciones específicas</b>	Debe rendir cuentas a los accionistas a través de balances de la situación económica de la empresa. Se encarga además de la selección de personal para conformar su equipo de trabajo, al que impondrá responsabilidades y normas bajo las cuales deberán trabajar. Generar estrategias y mecanismos de mejora continua dentro de cada área de la empresa. Debe desarrollar estrategias para incrementar las ventas del producto e incrementar progresivamente el market share del producto en el mercado y de esa manera también las utilidades de la compañía. Coordinará, organizará y controlará al equipo de trabajo. Representar judicial y extrajudicialmente a la compañía así como suscribir contratos con proveedores, clientes, asociados, etc. Asignar recursos para cada una de las áreas de la compañía, así como el estudio de presupuesto anual para cada departamento.
<b>Supervisa a</b>	Asistente, Gerente administrativo-financiero, Gerente de producción, servicios legales, servicios de contabilidad.
<b>Sexo</b>	Indistinto.
<b>Edad</b>	De 30 a 40 años.

Tabla 28. Perfil Asistente - Secretaria

<b>Cargo</b>	<b>Asistente – Secretaria</b>
<b>Perfil</b>	Experiencia previa de 1 año o más en el cargo o en cargos similares, en empresa de tamaño parecida o inferior. Conocimiento del idioma inglés y alemán (plus). Precisa de habilidad para manejo de equipos de oficina, herramientas tecnológicas (Office), y mecanografía. Debe contar con iniciativa propia y capacidad para toma de decisiones. Persona con perfil colaborativo, puntual, responsable, y acostumbrada a trabajar bajo presión.
<b>Instrucción</b>	Tecnológico en área administrativa o cursando estudios de tercer nivel en carreras afines a Ciencias Económicas y Administrativas.
<b>Cantidad</b>	1 persona.
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general.
<b>Funciones Generales</b>	Brindar apoyo en todas las áreas que se requiera. Encargada de la coordinación, administración y control de la operación de la empresa.
<b>Funciones específicas</b>	Establecer contacto telefónico o por correo electrónico con los proveedores de la compañía para coordinar entregas y realizar pedidos de acuerdo a lo solicitado por el área de producción. Debe colaborar con la organización de la agenda del gerente para el cumplimiento de sus obligaciones. Está a su cargo la realización de reportes y redacción de documentos de acuerdo a lo solicitado por la gerencia.
<b>Supervisa a</b>	No aplica.
<b>Sexo</b>	Indistinto.
<b>Edad</b>	De 20 a 35 años.

Tabla 29. Perfil Ejecutivo de Ventas

<b>Cargo</b>	<b>Ejecutivo de Ventas</b>
<b>Perfil</b>	Experiencia previa de 2 años o más en el cargo o en cargos similares, en empresa de tamaño parecida o inferior. Conocimiento del idioma inglés y alemán (plus). Precisa de habilidad para manejo de equipos de oficina, herramientas tecnológicas (Office), y mecanografía. Debe contar con iniciativa propia y capacidad para toma de decisiones. Persona con perfil colaborativo, puntual, responsable, y acostumbrada a trabajar bajo presión.
<b>Instrucción</b>	Tecnológico en área administrativa o cursando estudios de tercer nivel en carreras afines a Ciencias Económicas y Administrativas.
<b>Cantidad</b>	1 persona.
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general.
<b>Funciones Generales</b>	Fidelizar al cliente actual, ofreciendo consultoría postventa. Entablar nuevas relaciones con clientes. Identificar oportunidades de mejora. Dar soporte al área administrativa en lo que se considere necesario. Elaborar los documentos de transporte internacional y corroborar que el cliente haya recibido los documentos respectivos al envío de la mercancía. Establecer e implementar las estrategias comerciales y llevar a cabo la planificación de ventas y de marketing en nuevos clientes. Elaborar reportes sobre el sistema de inteligencia de mercado.
<b>Funciones específicas</b>	Realizar gestión de cobranzas como apoyo al área administrativo. Coordinar la logística de entrega del producto al medio de transporte internacional de acuerdo al contrato convenido con el comprador. Llevar el control de las exportaciones realizadas y presentar un reporte a fin de mes.
<b>Supervisa a</b>	No aplica.
<b>Sexo</b>	Indistinto.
<b>Edad</b>	De 20 a 35 años.

## 6.2.2 Descripción de funciones personal operativo

Tabla 30. Perfil Gerente de Producción.

Cargo	Gerente de Producción.
<b>Perfil</b>	Experiencia previa de 3 años o más en el cargo o en cargos similares, en empresa de tamaño parecida o inferior.
<b>Instrucción</b>	Título de tercer nivel en Ingeniería en Alimentos.
<b>Cantidad</b>	1 persona.
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Funciones Generales</b>	<p>Responsable del área de producción de pulpa de fruta con calidad de exportación, optimizando los recursos de la compañía.</p> <p>Responsable de coordinar y controlar los recursos de la planta de producción.</p> <p>Garantizar que la producción se lleve en los tiempos establecidos.</p> <p>Elaboración de reportes sobre el desempeño del área que permitan tomar decisiones.</p> <p>Elaboración de análisis de productividad, toma de tiempos y movimientos, flujos y procesos.</p> <p>Planificar la producción de acuerdo a la necesidad de la compañía y llevarla a cabo optimizando recursos.</p> <p>Realizar pedidos de insumos: materia prima, bodega, maquinaria.</p> <p>Verificar la calidad del producto.</p>
<b>Funciones específicas</b>	Realizar la solicitud de materia prima y herramientas de manera oportuna, coordinar la recepción de materia prima y el despacho del producto terminado, buscar constantemente procesos más eficaces para aumentar la productividad. Además, debe realizar presupuestos y órdenes de compras de materia prima.
<b>Supervisa a</b>	Jefe de producción y operarios.
<b>Sexo</b>	Indistinto.
<b>Edad</b>	De 28 a 40 años.

Tabla 31. Perfil Jefe de Producción y Logística.

<b>Cargo</b>	<b>Jefe de producción y logística.</b>
<b>Perfil</b>	Experiencia previa de 3 años o más en el cargo o en cargos similares, en empresa de tamaño parecida o inferior. Conocimientos especializados sobre producción de pulpa de frutas, manejo de alimentos, sistemas de control de gestión, y producción industrial. Coordinará, organizará y controlará al equipo de trabajo. Persona con perfil colaborativo, puntual, responsable, y acostumbrada a trabajar bajo presión. Conocimiento sobre dirección, gestión y manejo de personal.
<b>Instrucción</b>	Egresado o con título de tercer nivel en Ingeniería en Producción Industrial.
<b>Cantidad</b>	1 persona.
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Producción.
<b>Funciones Generales</b>	Supervisión de operarios, verificando el cumplimiento de objetivos diarios, semanales y mensuales. Es responsable de las herramientas y equipos de la empresa. Esta persona se encargará de la recepción de los insumos y del posterior despacho del producto terminado hacia la empresa de transporte internacional. Se encarga del control de inventarios constante de materiales referentes a la producción del producto, por lo tanto prevé la escasez o el sobrante de los mismos. Verifica que la planta y la maquinaria se encuentren limpias y en perfectas condiciones para su uso. Elabora reportes diarios de producción y rechazos.
<b>Funciones específicas</b>	Coordinar el trabajo entre los operarios para optimizar los recursos de materia prima, maquinaria y tiempo de producción.
<b>Supervisa a</b>	Operarios.
<b>Sexo</b>	Indistinto.
<b>Edad</b>	De 25 a 35 años.



Tabla 32. Perfil Operarios.

Cargo	Operarios
<b>Perfil</b>	Experiencia de 3 años o más requerida en la misma posición o posiciones similares, en empresas de similar tamaño o superior. Persona comprometida con la empresa, que demuestre puntualidad, orden y cumplimiento de sus tareas. Habilidades como pro actividad, trabajo en equipo, comunicación, dinamismo; que puede trabajar bajo presión. Conocimiento de normas de seguridad, control de calidad, y salud ocupacional. (No indispensable, pero beneficioso)
<b>Instrucción</b>	Tecnólogo o técnico superior en producción o áreas afines.
<b>Cantidad</b>	6 personas.
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Producción y Jefe de Producción y Logística.
<b>Funciones Generales</b>	Realizar las actividades propias del proceso de pre producción, producción y post producción. Manejo y organización de materia prima y maquinaria. Controlar el ingreso de materia prima e insumos para la producción de pulpa. Verificar que el producto final esté en estado óptimo para el envío. Mantener la limpieza y el orden de la planta.
<b>Funciones específicas</b>	Operar óptimamente la materia prima y la maquinaria para mantener un alto nivel de efectividad en la producción. Informar inmediatamente al jefe de producción de existir algún inconveniente en cualquier proceso de producción. Son los encargados de recibir del jefe de producción los insumos idóneos para la actividad y la posterior entrega de los productos terminados a la misma persona.
<b>Supervisa a</b>	No aplica.
<b>Sexo</b>	Indistinto.
<b>Edad</b>	De 18 años en adelante.

### Servicio de Contabilidad (Externo)

La empresa contratará un contador externo, que se encargará de las siguientes funciones:

- Elaboración de estados financieros;
- Llevar la contabilidad de todas las áreas de la compañía;
- Realizar la liquidación y el pago de los impuestos de ley;
- Elaborar y remitir balances a la Superintendencia de Compañías;

- Controlar la gestión de cobro a clientes;
- Registrar las operaciones financieras de la empresa;
- Asesorar a la junta de socios y al Gerente General sobre la situación contable y financiera de la empresa, de igual manera debe preparar y mostrar los índices económicos-financieros cada 3 meses.
- Se encargará de controlar los ingresos y egresos de dinero, así como el correcto manejo de costos.

### **Servicio de Limpieza y Mantenimiento. (Externo)**

La empresa contará con los servicios externos del personal de limpieza, que tendrá las siguientes funciones:

- Limpiar y mantener en orden todas las instalaciones de la empresa.
- Desinfectar a diario el área de procesamiento de la pulpa, con ayuda de los operarios designados como parte de la operación.
- Elaborar un reporte, de ser necesario, si se presentan anomalías en cualquier momento en que se ejecute la limpieza.
- Se encargará del control de insumos de limpieza y los solicitará cuando sea necesaria su reposición.

### **Servicio de Seguridad Privada. (Externo)**

La empresa contará con el servicio de seguridad privada, que tendrá las siguientes funciones:

- Resguardar la integridad del personal e instalaciones de la compañía.
- Vigilancia y custodia de personas y bienes.
- Control de acceso y salida de personas y vehículos previo autorización del Gerente Administrativo.
- Control de sistemas de seguridad contra la comisión de delitos contra la propiedad y las personas.
- Identificación de situaciones sospechas, como vehículos, personas o movimientos inusuales, cerca de los predios de la compañía.
- Retención de personas, si fuese absolutamente necesario, poniéndolas en inmediata disposición de la autoridad competente.

### **6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS**

Según el objetivo que la compañía persiga, los planes de compensación de administradores constan generalmente de cinco partes. Estas partes son: salario base, bonos a corto plazo, incentivos a largo plazo, beneficios y gratificaciones. (Snell, 2007)

Ecuapassion ofrece a sus colaboradores un paquete salarial competitivo en relación a las empresas de similar tamaño, en la industria de alimentos y bebidas, además de beneficios adicionales como: seguro médico privado, plan motivacional de carrera dentro de la empresa, uniformes (según la actividad que desempeñen), cursos que permitan el crecimiento personal y profesional de nuestro equipo laboral, entre otros.

Los colaboradores recibirán su sueldo más beneficios de ley, los mismos que se pagarán con puntualidad el día 28 de cada mes en forma de cheque o será

depositado en una cuenta de ahorros o corriente del empleado. Si este día coincide con un fin de semana o feriado, considerando el Flujo de Caja se pagará el viernes anterior a la fecha antes descrita.

Los anticipos de valores económicos podrán ser solicitados una vez que el empleado haya cumplido tres meses en la empresa y goce de un contrato fijo a un año. El anticipo es un beneficio temporal que otorgará la empresa de acuerdo a su situación de liquidez, por lo que tendrá la potestad de retirarlo en el momento que crea conveniente, de forma temporal o definitiva. Los Anticipos podrán ser únicamente con cargo a Beneficios Sociales: Décimo Tercero, Décimo Cuarto o Utilidades que el empleado recibe, hasta un 60% de los mismos. Si el colaborador deja de prestar sus servicios a la empresa antes de haber finalizado el pago de su anticipo, se le descontará el valor de su liquidación.

### **6.3.1 Retribuciones a los accionistas**

La Junta General de Socios ha establecido que con las utilidades obtenidas por el ejercicio económico del primer año de funcionamiento, el 60% se repartirá entre los socios, el 30% se distribuirá en maquinaria y el 10% en la reinversión a partir del segundo año de la empresa.

### **6.3.2 Incentivos no monetarios**

En apoyo al crecimiento y desarrollo del personal que labore en Ecuapassion, la empresa enviará a su personal operativo a cursos dictados por la Asociación de Productores de Maracuyá y Papaya del Ecuador, Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad y Cámara de la Pequeña Industria del Guayas. Adicionalmente, y en cumplimiento de la implementación de la norma ISO 22000, el personal gozará de capacitación continua en los temas referentes Buenas Prácticas de Manufactura, Sistemas de Control de Gestión, y Sistemas de Calidad. Estas capacitaciones estarán sujetas al calendario de producción establecido por la gerencia.

## 6.4 REMUNERACIÓN DE LOS COLABORADORES

De acuerdo a la ley vigente, y tomando en cuenta la tabla de sueldos mínimos sectoriales establecida por el Ministerio del Trabajo, las remuneraciones de los colaboradores se presentarán de la siguiente manera:

Tabla 33. Remuneraciones de los colaboradores

REMUNERACIONES POR CARGO			
CARGO	PUESTOS	SALARIO MENSUAL	TOTAL SALARIO ANUAL POR CARGO
Gerente general	1	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
Gerente de Operaciones y Producción	1	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Jefe de producción	1	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Ejecutivo de ventas	1	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Asistente	1	\$ 700,00	\$ 8.400,00
Operarios	6	\$ 600,00	\$ 43.200,00

Tomado de (Ministerio del Trabajo, 2015)

En el Anexo 15 se muestran las tablas completas sobre las remuneraciones a los colaboradores de Ecuapassion, descritas hasta el quinto año de operaciones, y se incluye la proyección de los rubros de 0 a 5 años.

## 6.5 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

El proceso de contratación del personal administrativo y operativo de la empresa estará a cargo del Gerente Administrativo-Financiero, según los perfiles anteriormente señalados y el número de vacantes dispuestas para cada cargo. La selección del personal operativo también contará con la participación del Gerente de Producción de la compañía, quien desempeña el papel de fiscalizador dentro del proceso de selección que se encuentre en curso.

El personal, tanto administrativo como operativo, ingresará a la compañía bajo relación de dependencia, amparados en un contrato laboral según la ley vigente, con un período de prueba de 90 días que luego se convertirá en contrato indefinido. (Orozco, 2015) Para los cargos de Gerente General, Gerente Administrativo-Financiero y Gerente de Producción, deberán contar con la aprobación unánime de la Junta General de Socios. Una vez suscrito el contrato, el empleado se compromete a prestar sus servicios lícitos profesionales dentro de la empresa, según las funciones referidas a su cargo.

Para el reclutamiento del personal se tiene planificado la publicación de las ofertas laborales en bolsas de empleo, páginas web de anuncios laborales, periódicos, entre otros medios de comunicación. En el caso en el que se presente alguna vacante, la misma será llamada a concurso interno de méritos, con el fin de motivar al personal a realizar carrera dentro de la empresa y afianzar su sentido de pertenencia con la misma.

El proceso de selección permitirá reclutar el personal idóneo para cada cargo, al mismo tiempo que incluirá etapas específicas que evalúen al candidato en aspectos psicológicos, formativos, aptitudinales y actitudinales, etc. Cabe recalcar que la empresa busca seleccionar profesionales con los más altos niveles de formación académica y que demuestren la experiencia requerida según el cargo al que hayan aplicado.

### **6.5.1 Documentación de ingreso**

La documentación requerida para el ingreso de nuevo personal se compone de:

- Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación, vigente y legible.
- Hoja de vida actualizada.

- Tres fotos tamaño carnet actualizadas.
- Impresión del Record policial actualizado, no mayor a 30 días.
- Copia legible de la libreta militar, en el caso de personal masculino.
- Dos cartas de referencia personal, emitidas en un plazo no mayor a 30 días.
- Cartas de referencia de los dos últimos empleadores.
- Certificado de estudios superiores emitido por el centro de educación donde fueron cursados. En el caso de aquellos que se encuentren cursando estudios deberán presentar un certificado de estudiante regular, donde se compruebe la carrera y el tiempo de estudio cursado.
- Copias legibles de diplomas sobre cursos realizados, si los tuviera.

En el caso de que el personal seleccionado tenga el estado civil de casado o unión libre deberá adjuntar adicionalmente los siguientes documentos:

- Copia legible de la partida de matrimonio o declaración juramentada de unión libre.
- Copia legible de la cédula de identidad y papeleta de votación del cónyuge o conviviente legal.

Si el empleado tuviese alguna carga familiar, entiéndase como hijos, legalmente reconocidos, deberá presentar una copia legible de la partida de nacimiento (si es menor de edad) o una copia legible de la cédula de identidad de cada uno de ellos.

### **6.5.2 Jornada laboral**

En Ecuapassion se ha establecido que la jornada laboral será de ocho horas comprendidas entre las 8:00am y las 17:00pm, con una hora de almuerzo. Para el área de producción se ha establecido que el horario del almuerzo sea a partir de las 12:00pm hasta las 14:00pm, donde los trabajadores serán divididos en dos grupos y les será asignada su hora de almuerzo correspondiente, con el fin de no detener la producción.

Los empleados no podrán abandonar sus puestos de trabajos sin haber concluido su jornada diaria de labores, a menos que cuenten con la autorización de su jefe inmediato. Todo el personal, tanto operativo como administrativo, deberá registrar su ingreso y salida de las instalaciones de la compañía.

### **6.5.3 Política salarial y beneficios de ley**

Los sueldos para cada cargo en la empresa se encuentran basados en la tabla de sueldos mínimos sectoriales establecida por el Ministerio del Trabajo y en sueldos referenciales de la industria de alimentos y bebidas. De acuerdo a la ley.

### **6.5.4 Vacaciones**

Todos los trabajadores tendrán derecho a gozar de un descanso de 15 días al año, más un día adicional a partir del segundo año. Este derecho no será acumulable y para tomarlo se deberá contar con la aprobación del gerente del área donde labore. Es importante tomar en cuenta el cronograma de actividades establecido por el área, para que no se crucen las vacaciones de dos personas con el mismo cargo a la vez.



### **6.5.5 Terminación de la relación laboral**

Si uno de nuestros colaboradores dejará la compañía se le pagarán todas las remuneraciones pendientes al momento de la renuncia, además de lo contemplado en la Ley vigente del Ministerio del Trabajo. Adicionalmente, se cancelarán los valores por vacaciones no gozadas, si fuere el caso, y otros pagos adecuados al trabajador por cualquier concepto (Esto puede incluir horas de capacitación dictadas por el trabajador, según corresponda). Al valor a pagar por terminación de relación laboral se realizarán los descuentos y deducciones que indique la Ley a favor del empleador, es decir aporte al IESS, impuesto a la renta, etc.

Finalmente se contará con la conformidad expresa del trabajador sobre la liquidación practicada y la declaración de haber recibido conforme el valor sobre su liquidación. Este proceso tendrá un plazo de 15 días desde el último día en que el trabajador preste sus servicios profesionales a la empresa.

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

Los socios de Ecuapassion son dos, quienes figuran como Representante Legal y Presidente Ejecutivo. Ambos trabajarán en la empresa y percibirán un sueldo mensual acorde al cargo que desempeñen, y los beneficios de ley otorgados a los trabajadores regulares.

Todos los accionistas e inversores tendrán el derecho al voto sobre cualquier decisión que se tome en la empresa, pero los socios fundadores siempre tendrán la última decisión al respecto. También tendrán derecho a la participación de las utilidades, posibilidad de ocupar alguna vacante dentro de la empresa, y el derecho a ceder sus participaciones con autorización previa de la junta general de socios.

Dentro de las obligaciones de los socios estará pagar a la compañía la participación suscrita al momento del registro en escrituras de la empresa; cumplir con los deberes que a los socios se les imponga en el contrato social; abstenerse de realizar actos que vayan en contra de la empresa y sus colaboradores, y de participar económicamente en empresas vinculadas a actividades ilícitas que comprometan el buen nombre de Ecuapassion.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, por lo cual no podrá vender a terceros ninguna de ellas. Tendrán la obligación de inyectar capital líquido dentro de la empresa, si fuere el caso.

## 6.7 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Ecuapassion ha determinado que ciertas actividades serán abarcadas por personal externo a la empresa, para lo cual contratará los servicios lícitos de un equipo de asesores y servicios para las siguientes áreas: transporte internacional de mercancías, servicio de seguridad privada, servicios contables, servicios de asesoría legal, y servicios de limpieza. Para los servicios de capacitación se trabajará según corresponda en el calendario, y se buscarán distintas entidades que cubran los aspectos de conocimiento requerido. El costo de cada uno de los servicios externos se detalla a continuación:

**Tabla 34. Costos de los Servicios Externos**

SERVICIO	EMPRESA	COSTO MENSUAL
<b>Asesoría Legal</b>	SOSA & SALAZAR Abogados Consultores	\$500,00
<b>Servicio Contable</b>	Ing. Juan Carlos Navarrete	\$450,00
<b>Servicio de Seguridad Privada</b>	LAARCOM	\$100,00
<b>Servicio de Limpieza</b>	Maxiclean	\$280,00
<b>Flete Internacional</b>	PANATLANTIC Logistics S.A.,	\$5133,60

Tomado de Varias fuentes

## 7 CRONOGRAMA GENERAL

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

A continuación se presentan las actividades que Ecuapassion debe desarrollar previo a su inicio de operaciones. Éstas son necesarias para poner en marcha el negocio, de acuerdo al cumplimiento de las normativas de ley y aquellos requisitos que van de acuerdo al giro del negocio.

**Tabla 35. Cronograma**

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Elaboración del plan de negocios	175 días	mar 07/07/15	lun 07/03/16
2	Constituir la empresa	6 días	lun 29/06/15	lun 06/07/15
3	Adaptación de galpón (planta, oficinas y bodega)	45 días	mar 07/07/15	lun 07/09/15
4	Adquisición e instalación de maquinaria	15 días	lun 24/08/15	vie 11/09/15
5	Adquisición de muebles, enseres y equipos para oficinas	7 días	jue 03/09/15	vie 11/09/15
6	Obtención del certificado provisional o definitivo emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil.	12 días	lun 14/09/15	mar 29/09/15
7	Obtención de Registro Sanitario y Patente.	45 días	mar 29/09/15	lun 30/11/15
8	Obtención de la licencia de exportador	5 días	lun 30/11/15	vie 04/12/15
9	Negociación con productores para compra de maracuyá	6 días	lun 07/12/15	lun 14/12/15
10	Negociación con Seeberger para establecer condiciones de venta	15 días	mar 15/12/15	lun 04/01/16
11	Negociación con operador logístico para establecer condiciones de pick up y transporte	6 días	mar 05/01/16	mar 12/01/16
12	Inicia operaciones	1 día	mié 13/01/16	mié 13/01/16

## 7.2 DIAGRAMA DE GANTT

El diagrama de Gantt, desarrollado por Henry Gantt en 1910, es un sistema de dirección administrativa que representa gráficamente todas las tareas programadas, permitiendo visualizar y controlar las actividades organizacionales, con el fin de llevarlas a cabo en un tiempo presupuestado. (Galindo, 2006)

A continuación se muestran las actividades antes mencionadas, presentadas en un diagrama Gantt. Cabe recalcar que este diagrama no indica las relaciones existentes entre actividades, solo el tiempo estimado para cada una de ellas.

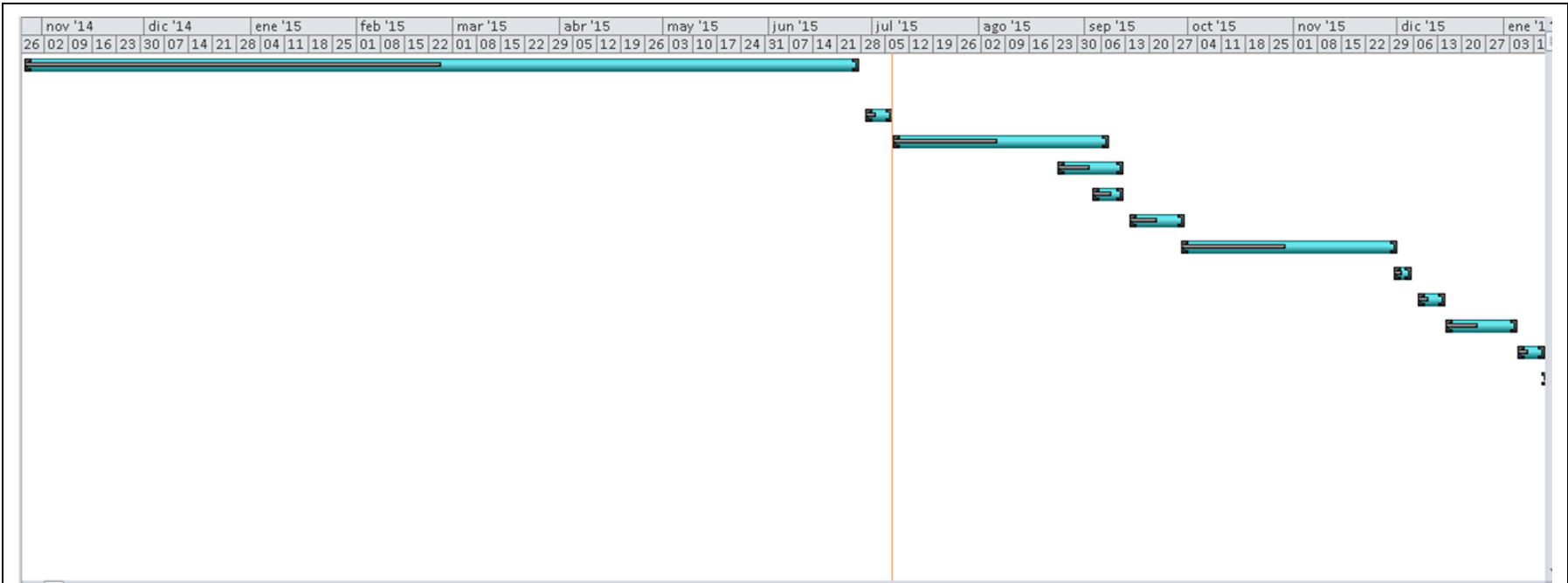


Figura 27. Diagrama de Gantt de la Empresa Ecuapassion Cía. Ltda.

### 7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

A pesar de tener una planificación, es posible que causas externas afecten el cronograma establecido, para ellos Ecuapassion ha identificado los posibles imprevistos y el plan de acción para contrarrestarlos. A continuación se presenta la siguiente información:

**Tabla 36. Riesgos e Imprevistos**

Riesgo / Imprevisto	Plan de Acción
<b>Demoras en la obtención de licencias.</b>	Contratar asesoría legal especializada para obtener los permisos con agilidad y eficacia.
<b>Dificultades presentadas por mal clima, presencia de plagas e insectos, que afecten las plantaciones de maracuyá, retrasando entregas.</b>	El proveedor tiene 5 plantaciones de maracuyá en diferentes provincias del país, por lo que será factible conseguir la fruta aunque el transporte tome más tiempo.
<b>Demoras en la negociación con distribuidor.</b>	Por problemas con el idioma y la diferencia horaria se pueden presentar retrasos. Para evitarlo, solicitaremos asesoría a la oficina de ProEcuador en Alemania para facilitar las negociaciones y se contratarán los servicios de una persona que conozca del idioma Alemán.
<b>Retraso en la obtención de certificaciones.</b>	Revisar cuidadosamente los requisitos previamente, contratar personal capacitado y obtener maquinaria adecuada para que el producto cumpla sin problema con las certificaciones requeridas por la Unión Europea y el distribuidor.
<b>Único cliente.</b>	Constituye uno de los principales riesgos por lo que se debe enfatizar en mantener una relación altamente beneficiosa con el distribuidor. Adicionalmente, se cuenta con el conocimiento del mercado alemán, por lo que sería óptimo conseguir otra empresa distribuidora de alimentos e iniciar negociaciones. Dentro de la planificación del departamento administrativo se encuentran actividades de búsqueda de nuevos clientes, y de fidelización de clientes existentes.
<b>El cliente solicita mayor envío de productos.</b>	Ecuapassion tiene un inventario mensual de 13500 unidades, sin embargo si el cliente nos solicita un número mayor de producción que no se pueda solventar se ha pensado realizar una alianza estratégica con el Grupo Hanaska, específicamente con la empresa Frozen Tropic que se dedica a la elaboración de pulpas de frutas. De esta manera, y junto a la ayuda de Frozen Tropic, lograremos cubrir la demanda que el cliente solicite.
<b>Cambio en el valor de la moneda extranjera.</b>	A pesar de que la negociación con el distribuidor alemán se realiza en dólares americanos, es posible que el valor en euros fluctúe, como se ha venido apreciando a lo largo de la elaboración de este proyecto. Es por esto que se ha visto necesario negociar el precio de venta del producto si el cambio monetario del euro sufre una variación excesiva. De esta manera incentivamos a que el distribuidor mantenga una relación comercial con Ecuapassion.
<b>Si se presenta un incremento brusco en la inflación, y el país enfrenta problemas políticos y económicos que incrementen el valor del capital de trabajo.</b>	Ecuapassion tiene una política salarial alta, en comparación a empresas del mismo tamaño pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador. Sin embargo, si se presentan problemas que eleven y encarezcan el estilo de vida de nuestros colaboradores se incrementarán los salarios acorde a las necesidades presentadas, tomando en cuenta la situación socio-económica de cada empleado.
<b>La Unión Europea y Alemania, particularmente, imponen mayores barreras de entrada para nuevos productos y/o solicitan nuevas certificaciones.</b>	El valor de la producción justifica la inversión en certificaciones por lo que además de ser una gran oportunidad de agregar valor al producto, garantiza la calidad del mismo. Las barreras de entrada constituyen generalmente requerimientos que permiten mejorar procesos productivos por lo que Ecuapassion se encuentra dispuesto a cumplir con cualquier exigencia.
<b>Problemas con los productores ecuatorianos, si llegaran a asociarse.</b>	Ecuapassion mantendrá una excelente relación con sus proveedores de materia prima, de manera especial con el productor de maracuyá. Además trabajará en negociaciones con más proveedores de fruta y generará alianzas estratégicas con los productores de pulpa y productores de maracuyá internacionales. De esta manera también tendremos un contingente en caso de escasez de la fruta.

## 8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el presente capítulo se resaltarán posibles problemas y riesgos que podría enfrentar el plan de negocios, los mismos que tomándolos en cuenta será posible desarrollar estrategias para enfrentarlos y evitarlos.

### 8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Existen dos principales supuestos utilizados para este modelo proyectado a 5 años. El primero es que no afectará la inflación, es decir los costos se mantendrán constantes durante este tiempo. El segundo, es que no variará el tipo de cambio dólar/euro. Para el plan financiero se consideraron los escenarios pesimista, optimista y esperado.

Otros supuestos aplicados son:

- Depreciación: la depreciación que se utiliza es lineal.
- Formas de pago: el pago a los proveedores será en un plazo de 45 días de acuerdo a lo negociado con ellos y el crédito que se dará a los clientes es de máximo 30 días.

Criterios utilizados:

- Incoterm: de acuerdo a la negociación con el cliente, es necesario que dentro del precio del producto esté incluido el transporte marítimo y el seguro del mismo, es por eso que el incoterm a utilizar es CIF (Cost, Insurance and Freight)
- Ubicación geográfica: de acuerdo a una matriz de ponderación de los aspectos más importantes para la ubicación geográfica, se descartó Quito y Manta para localizar la planta y las oficinas, la elección fue Guayaquil.

- Permisos de funcionamiento: todos los permisos de funcionamiento y producción del producto se obtendrán por parte del representante legal de la compañía antes de poner en marcha las operaciones.
- Certificaciones requeridas: se requiere implementar la certificación ISO 22000 Esta es una norma para empresas de la industria de alimentos y bebidas que garantiza que los productos elaborados son aptos para el consumo humano Adicionalmente, éste es un requerimiento para el ingreso de nuevos productos alimenticios para la Unión Europea, principalmente Alemania, y constituye un valor agregado a Ecuapassion.
- Remuneraciones: las remuneraciones serán establecidas basadas en el Código del Trabajo del Ecuador, las referencias del sector de la industria en el que nos encontramos y el perfil requerido para cada puesto.
- Ventajas competitivas: la ventaja más importante es el contenido 100% natural del producto. En Alemania se comercializan un gran número de bebidas y alimentos derivados de la fruta que contienen un altísimo contenido de conservantes, perseverantes y saborizantes artificiales, es por esto que destacar la característica de 100% natural de un producto es el principal incentivo para el consumo de nuestro producto. Es importante recordar que las tendencias de consumo en el mercado alemán crecen para productos que contribuyen a otorgar bienestar y salud para el consumidor.

## **8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

- Niveles de demanda inesperados, tanto más alto o por debajo de lo esperado: A pesar que este problema está controlado por un contrato de compra-venta previamente establecido por un período de un año, es importante considerar que en el caso de un nivel de demanda más alto del esperado, se planteará alianzas estratégicas con otros productores



nacionales de pulpas congeladas para poder suplir el mercado mientras se implementa el personal y maquinaria necesarios para satisfacer la demanda. Si en caso contrario, la demanda está por debajo del nivel esperado, se buscará nuevos distribuidores dentro de Alemania y de la Unión Europea.

- En el caso de que el distribuidor actual decida no renovar el contrato antes mencionado se ha pensado establecer negociaciones con las siguientes empresas alemanas, que según conocimiento previo, también se dedican a la venta y distribución de pulpas y concentrados congelados de frutas a cadenas de retail:
  - Heinrich Brüning GmbH
  - Bösch Boden Spies GmbH & Co. KG
  
- Otro problema importante a considerar es la susceptibilidad del producto a los fenómenos del clima, es por eso que se planificó mantener siempre el stock de 40.500 unidades para poder suplir la demanda mensual en caso de tener inconvenientes para obtener la materia prima.
  
- Un aspecto relevante que debemos considerar es un posible término o cambio en los Convenios Comerciales con la Unión Europea. Este riesgo es mínimo por la política internacional de comercio exterior que se mantiene con este bloque económico, de hecho actualmente el Ecuador se encuentra en proceso de renovación del Convenio SGP que otorga el pago de cero aranceles al ingreso de nuevos productos al mercado europeo.

En el caso de que existiera una finalización o no se llegara a implementar el convenio, Ecuapassion seguirá manteniendo relaciones comerciales con su actual distribuidor y con los posibles nuevos clientes. Para ello la gerencia general debe realizar un análisis del costo unitario del producto y

negociar con los clientes el valor de venta nuevo. A su vez se buscará mercados alternativos para solucionar una posible diferencia del valor de venta del producto que esta ruptura de relaciones comerciales pueda ocasionar.

- La existencia de plagas o insectos que puedan dañar los cultivos en Ecuador pondrían en riesgo la entrega a tiempo de la materia prima, por lo que también se lo considera un riesgo potencial. Es de conocimiento que si se presenta una plaga en la materia prima que la empresa exporta, automáticamente es conocido este inconveniente a nivel internacional, y por tanto podría existir una desconfianza en el producto. Para contrarrestar esto, Ecuapassion tiene establecidos procesos de calificación de proveedores, en los que considera no solo un productor sino varios, en varias localizaciones del país. Otra solución sería sustituir la producción de pulpa de maracuyá por pulpa de otra fruta, para lo que se analizaría la posibilidad de que sea una fruta de similares características organolépticas que el maracuyá.
- Si la empresa presenta problemas de liquidez, debido al crédito otorgado a las ventas, se procederá a obtener un préstamo bancario con el fin de cumplir con las responsabilidades contempladas, principalmente con el capital de trabajo. De esta manera garantizamos que los pagos principales como servicios básicos, pago de sueldos y pago a proveedores sean cubiertos sin retrasos.

Si no se logra obtener el préstamo en entidades privadas, la empresa recurrirá a entidades gubernamentales que brindan apoyo a emprendedores mediante la otorgación de créditos. También se buscará inversionistas nacionales e internacionales que se sientan motivados en el giro del negocio.

- El cambio en gustos y preferencias de los consumidores del mercado objetivo. Para ello la empresa deberá adaptarse a los cambios que surjan

para cumplir con las necesidades del mercado, es decir si no existiese una demanda por la pulpa de maracuyá se analizará otra fruta que satisfaga las necesidades del mercado. Adicionalmente, se ha analizado una integración vertical hacia atrás, con el fin de diversificar el producto y mejorar la calidad del producto actual. Ecuapassion se dedicará a la plantación de maracuyá orgánico y otras frutas, con el fin de agregar valor a su producto actual y ampliar la gama de la oferta exportable.

## 9 PLAN FINANCIERO

El presente capítulo analiza la factibilidad financiera del proyecto, al igual que la rentabilidad que obtendrán los accionistas y la liquidez que tendrá la empresa. También se muestran los escenarios en los que se ha analizado el funcionamiento de la empresa y su estructura organizacional.

### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

En la siguiente tabla se muestran las cuentas que constituyen la inversión inicial necesaria para poner en funcionamiento a la empresa Ecuapassion:

Tabla 37. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 504.863,00
Activo Intangible	\$ 6.115,00
Capital de Trabajo	\$ 15.786,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 526.765,00</b>

Tomando en cuenta todos los rubros que se deben cubrir para poner en marcha el negocio, incluyendo todos los costos y gastos iniciales, la inversión inicial es de \$526.765,00. Para cubrir la inversión inicial se ha planificado la obtención de un crédito por un valor de \$90.706,00., que corresponde al 40% del valor total, y un aporte de los socios de \$136.059,00. Adicionalmente, es importante destacar que la empresa cuenta con un recurso propio valorado en \$300.000,00., que corresponden al terreno donde se construirá la infraestructura de Ecuapassion.

Tabla 38. Estructura del Pasivo

ESTRUCTURA DEL PASIVO	
<b>Inversión Total</b>	<b>\$540.265,00</b>
Recursos Proveedores	\$13.500,00
Recursos Propios (Terreno)	\$300.000,00
Apalancamiento	\$90.706,00
Recursos Propios	\$136.059,00

### 9.1.1 Activos Fijos

Dentro de los activos fijos están incluidos el terreno, la maquinaria y adecuación de la planta y la bodega; muebles, enseres y equipos de computación. Para iniciar las operaciones, el valor que se requiere para activos fijos es de \$504.863,00., como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 39. Detalle de activos fijos

DETALLE	0
<b>TERRENOS</b>	\$ 300.000,00
<b>MAQUINARIA</b>	\$ 126.649,00
<b>VEHÍCULOS</b>	\$ -
<b>EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES</b>	\$ 70.200,00
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	\$ 2.566,00
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>	\$ 5.448,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 504.863,00</b>

La depreciación de los activos que se realizó fue lineal, de acuerdo a sus años de vida, así como su valor de desecho establecido en los 5 años en los que se evalúa el proyecto.

### 9.1.2 Activos Intangibles

Los activos intangibles son todos aquellos que no se puede medir físicamente, en este grupo se incluyen la constitución de la empresa, registro sanitario,

permisos de funcionamiento y el ISO 22000, para estos activos se destinarán \$6.115,18.

**Tabla 40. Detalle de activos intangibles**

Detalle	TOTAL
Constitución	\$ 845,40
Registro Sanitario	\$ 340,34
Permisos de funcionamiento	\$ 127,44
ISO 22000	\$ 4.562,00
Software Google Drive	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.115,18</b>

### 9.1.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo es aquel destinado para cubrir los costos de sueldos y salarios de los colaboradores, servicios básicos, costos de los suministros de oficina y limpieza, entre otros gastos suman \$15.786,00 que comprenden el capital de trabajo. (Ver Anexo 16)

## 9.2 FUENTES DE INGRESOS

La única fuente de ingresos de Ecuapassion es la venta de pulpa congelada de maracuyá, en su presentación de 250gr., hacia el distribuidor en Alemania. La proyección de ventas en los próximos 5 años se muestra a continuación:

**Tabla 41. Evolución de las ventas en el primer año de funcionamiento de la empresa**

MESES AÑO 1												
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>TOTAL</b>	<b>18.000</b>	<b>18.000</b>	<b>18.000</b>	<b>19.800</b>	<b>19.800</b>	<b>19.800</b>	<b>22.176</b>	<b>22.176</b>	<b>22.176</b>	<b>23.728</b>	<b>23.728</b>	<b>23.728</b>

Anualmente la empresa exportará un total de 251.112 unidades, generando un ingreso de \$565.002,00. La proyección de ventas se encuentra en el Anexo 17.

### 9.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES

#### 9.3.1 Costos fijos

Representan los gastos fijos anuales, que la empresa deberá asumir cada año de ejercicio contable. En la siguiente tabla se muestran los costos fijos anuales para Ecuapassion.

Tabla 42. Costos fijos Ecuapassion

<b>GASTOS</b>	<b>0,0</b>	<b>\$13.847,80</b>
<b>Gastos Servicios Básicos</b>		\$335,00
<b>Gastos Telecomunicaciones</b>		\$366,00
<b>Gastos Sueldos y salarios</b>		\$7.069,90
<b>Depreciaciones</b>		\$1.520,60
<b>Amortizaciones</b>		\$101,90
<b>Reposición de equipos y materiales</b>		\$325,00
<b>Suministros de oficina</b>		\$70,00
<b>Servicio de Limpieza</b>		\$280,00
<b>Servicio de Seguridad</b>		\$100,00
<b>Seguro de oficina</b>		\$233,50
<b>Gastos legales</b>		\$1.097,60
<b>Beneficios laborales</b>		\$869,10
<b>Consultoria</b>		\$1.450,00
<b>Gastos de Venta</b>	0,0	\$29,20
<b>Marketing</b>		\$0,00
<b>Servicios Web</b>		\$29,20

#### 9.3.2 Costos Variables

Los costos variables son aquellos que cambian con la producción, en este caso el único producto que comercializa la empresa es la pulpa congelada de maracuyá. En la siguiente tabla se encuentra un detalle de los costos unitarios que implican la producción de una unidad de pulpa congelada de maracuyá en una presentación de 250 gramos.

Tabla 43. Coste Unitario

Detalle	Valor
333 gramos de maracuyá	\$ 0,13
Empaque	\$ 0,03
Cajas – dist.	\$ 0,02
Transporte (flete internacional, costo mensual total \$5133,60)	\$ 0,29
Mano de obra directa	\$ 0,29
Servicios Básicos	\$ 0,07
TOTAL	<b>\$ 0,83</b>

El valor correspondiente al transporte está determinado por el valor total mensual del flete internacional, \$5133,60., dividido para el número de unidades mensuales que se enviarán, en este caso 18.000 pulpas.

#### 9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto se define como la diferencia entre las ventas y el costo de ventas, mientras que el margen operativo consiste en la utilidad antes de partidas extraordinarias y partidas de operación canceladas. (Ross, Westerfield, y Jaffe, 2012) Proyectando escenarios esperado, optimista y pesimista se calculó el margen bruto y el margen operativo del negocio. En un escenario normal apalancado, durante el primer año el margen bruto será de **\$452.634,10** y el margen operativo de **\$305.239,30** en un escenario esperado – apalancado.

Tabla 44. Margen Bruto y Margen Operativo, por años

UTILIDADES	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO	452.634,10	458.810,00	481.060,30	504.392,60	528.853,10
MARGEN OPERATIVO	305.239,30	305.093,80	326.338,70	350.480,30	373.932,70
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	196.239,20	197.493,50	212.929,50	230.286,10	247.185,70



En el Anexo 18 se encuentra el estado de resultados proyectados donde se puede apreciar a detalle los rubros que corresponden a los márgenes antes mencionados, en todos los escenarios.

## 9.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultados indica qué sucede con cada dólar de ventas, según Ross, Westerfield, y Jaffe, autores del libro Finanzas Corporativas, novena edición, 2012. Se proyectó el estado de resultados a cinco años en escenarios optimista, pesimista y esperado, con y sin apalancamiento. Se incluyó en el estado de resultados el 15% de participación de los empleados y el 22% del impuesto a la renta.

En la tabla a continuación se muestra el estado de resultados en el escenario esperado – apalancado donde la utilidad a obtener en el primer año es de \$196. 239,20. Para ver el estado de resultados completo diríjase al Anexo 18.

**Tabla 45. Estado de Resultados Proyectado: Escenario Esperado-Apalancado**

	1	2	3	4	5
INGRESOS	565.002,0	592.404,6	621.136,2	651.261,3	682.847,5
COSTO DE VENTAS	112.367,9	133.594,6	140.076,0	146.868,7	153.994,4
GASTOS	147.394,8	153.716,2	154.721,6	153.912,3	154.920,4
MARGEN OPERATIVO	305.239,3	305.093,8	326.338,7	350.480,3	373.932,7
UTILIDAD NETA	196.239,2	197.493,5	212.929,5	230.286,1	247.185,7

A continuación, se muestra el estado de resultados en el escenario esperado – no apalancado donde la utilidad esperada el primer año es de \$202.373,60.

**Tabla 46. Estado de Resultados Proyectado: Escenario Esperado-No Apalancado**

	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	565.002,0	592.404,6	621.136,2	651.261,3	682.847,5
<b>COSTO DE VENTAS</b>	112.367,9	133.594,6	140.076,0	146.868,7	153.994,4
<b>GASTOS</b>	147.394,8	153.716,2	154.721,6	153.912,3	154.920,4
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	305.239,3	305.093,8	326.338,7	350.480,3	373.932,7
<b>UTILIDAD NETA</b>	196.239,20	197.493,5	212.929,5	230.286,1	247.185,7

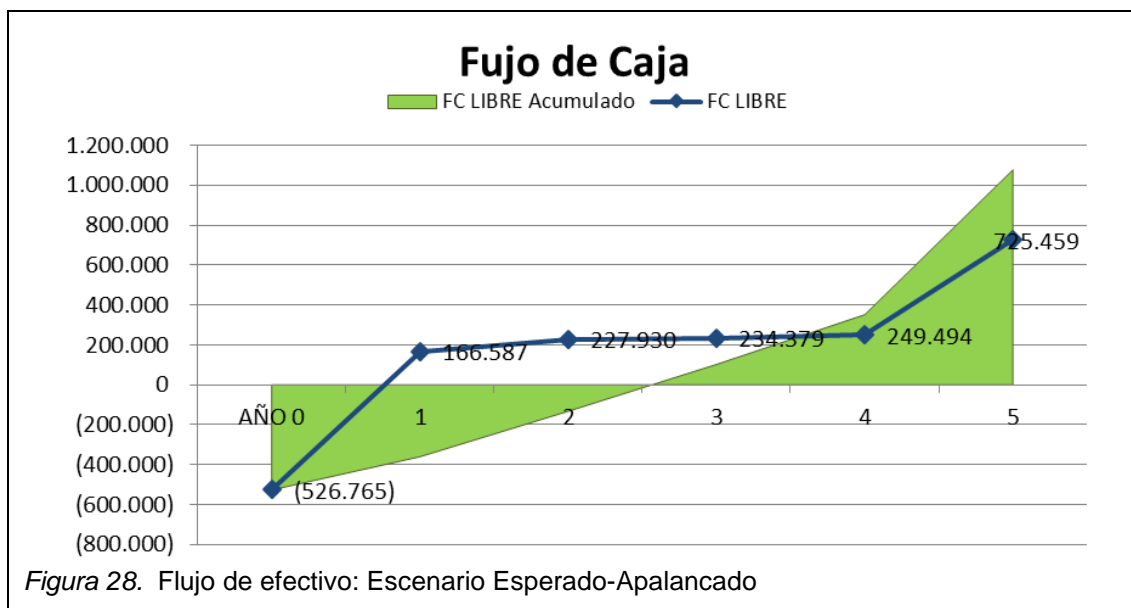
## 9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Se proyectó el balance general a cinco años en escenarios optimista, pesimista y esperado, con y sin apalancamiento. En el escenario esperado – apalancado durante el primer año, los activos, es decir los bienes que la empresa posee, representan un valor de \$556.051,10. Los pasivos, es decir las obligaciones y aportaciones que tiene la empresa suman \$104.205,90. El patrimonio, conjunto de bienes y utilidades que tiene la empresa suma un total de \$436.058,80.

El balance general actual y proyectado completo lo puede visualizar en el Anexo 19.

## 9.7 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Se utiliza el modelo CAPM para proyectar el flujo de caja de los próximos cinco años. Como se puede ver en el Anexo 20, se proyectó el flujo considerando los escenarios esperado, optimista y pesimista. A continuación, en la figura, se presenta el flujo de caja en el escenario esperado – apalancado.

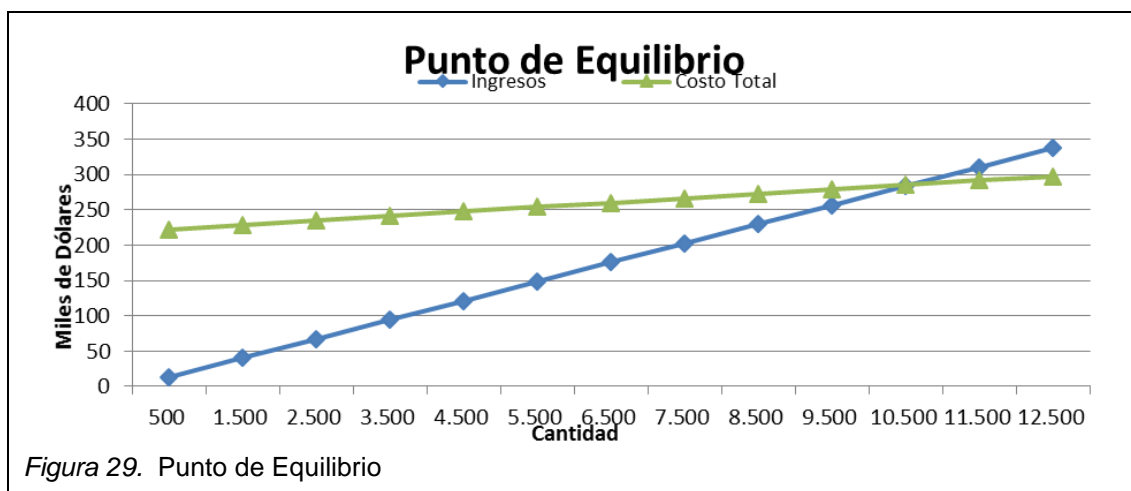


## 9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se refiere al nivel de ventas de pulpa congelada de maracuyá donde se cubre todos los costos (fijos y variables) de la empresa. Ecuapassion cuenta con un solo producto, por lo que su punto de equilibrio es de 10.582 unidades mensuales, obteniendo una utilidad nula.

**Tabla 47. Punto de Equilibrio**

Punto de Equilibrio	
Cantidad	Punto de equilibrio en dólares
10.582	\$283.500,00

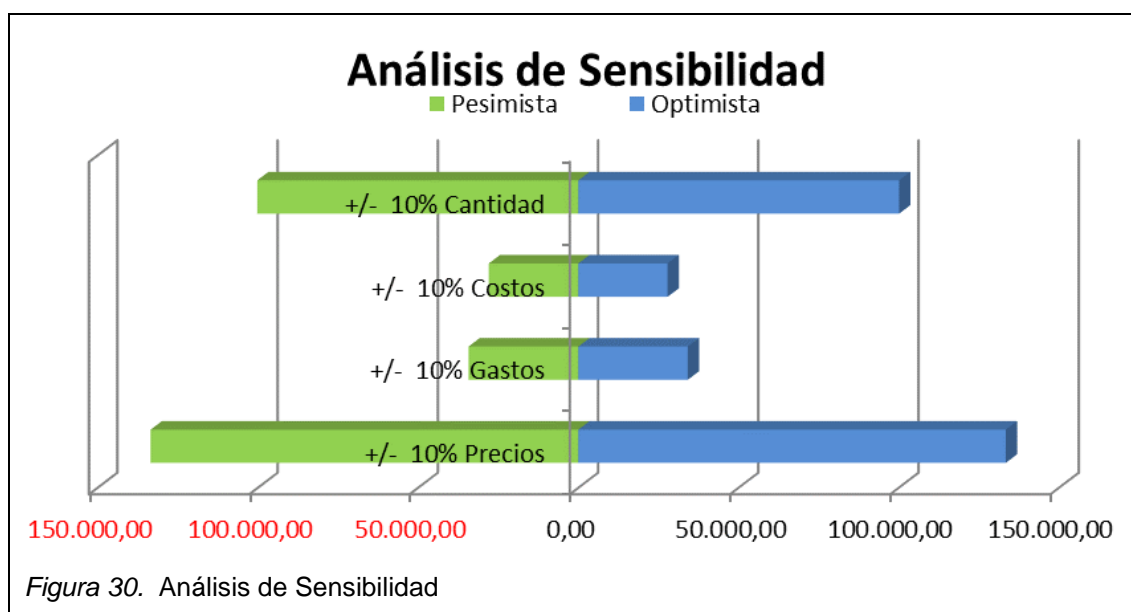


La estructura de costos se muestra en el Anexo 21.

## 9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

### 9.9.1 Análisis de sensibilidad

Se realiza el análisis de sensibilidad tomando en cuenta las variaciones en precios, gastos, costos y cantidad. En la siguiente figura se puede observar que existe una alta sensibilidad al precio y cantidad, pero no en cuanto a costos y gastos.



### 9.9.2 Índices Financieros

Se definen como formas de comparar e investigar las relaciones existentes entre distintos elementos de la información financiera. A continuación se muestran algunas de las razones financieras utilizadas para el estudio del presente proyecto.

### 9.9.2.1 Rentabilidad

Las tres medidas que se analizan en esta sección tienen como finalidad medir la eficacia con que las empresas usan sus activos y de igual forma medir la eficiencia con que administran cada una de sus operaciones. El Rendimiento sobre la inversión (ROI) muestra el rendimiento sobre cada dólar invertido referente a la utilidad; El Rendimiento sobre los activos (ROA) muestra el rendimiento por cada dólar invertido en activos; y el Rendimiento sobre el capital (ROE, por sus siglas en inglés) muestra el rendimiento que se va a obtener sobre el patrimonio de la empresa referente a la utilidad neta. (Ross, Westerfield, y Jaffe, 2012)

La siguiente tabla muestra las medidas de rentabilidad antes mencionadas, proyectados los próximos cinco años en un escenario esperado – apalancado.

**Tabla 48. Medidas de Rentabilidad: Escenario Esperado-Apalancado**

RATIOS FINANCIEROS					
	1	2	3	4	5
<b>ROA</b>	26,6%	21,5%	19,1%	17,4%	15,90%
<b>ROI</b>	37,3%	37,5%	40,4%	43,7%	46,90%
<b>ROE</b>	31,0%	23,8%	20,4%	18,1%	16,30%

El ROA en el primer año es del 26,6%, lo cual nos indica que por cada dólar invertido en un activo, este producirá \$0,27 centavos. Se concluye que los activos generan valor.

El ROI del primer año es del 37,3%, lo que nos permite concluir que Ecuapassion es una empresa muy rentable, ya que por cada dólar invertido en ella se genera una ganancia de \$0,37 centavos.

Finalmente, sobre el ROE del primer año, que será del 31%, se concluye que Ecuapassion es un negocio conveniente para sus accionistas, ya que por cada dólar invertido en él se obtiene una ganancia de \$0,31 centavos.

### 9.9.2.2 Liquidez

Las dos medidas de liquidez que se analizarán, tienen como finalidad proporcionar información sobre la liquidez que tendrá a corto plazo la empresa Ecuapassion. Es de gran importancia conocer la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas en el corto plazo, sin presiones excesivas, y es por ello que este análisis se centra en el activo circulante y el pasivo circulante. (Ross, Westerfield, y Jaffe, 2012)

La razón circulante (AC/PC) indica que por cada dólar de activos, se puede hacer frente a un 1 de pasivos. La razón rápida o prueba del ácido muestra el efectivo real de la empresa, pues no toma en cuenta el inventario.

**Tabla 49. Medidas de Liquidez**

LIQUIDEZ					
	1	2	3	4	5
<b>Razón Circulante (AC/PC)</b>	15,39	26,63	37,73	48,66	59,42
<b>Razón Rápida o Prueba Ácida</b>	14,27	25,65	36,75	47,67	58,43

La liquidez promedio de la empresa durante los próximos cinco años es de 37,06. Quiere decir que la empresa tiene una alta liquidez que le permitirá cumplir con sus obligaciones.

### 9.9.2.3 Desempeño

Estas medidas de administración o rotación de activos describen la eficiencia o la intensidad con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

Tabla 50. Medidas de desempeño

DESEMPEÑO					
OPERATIVOS	1	2	3	4	5
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	30	30	30	30	30
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	10	10	10	10	10
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	45	45	45	45	45

Se debe tomar en cuenta que los índices han sido calculados en base a un escenario normal apalancado.

### 9.10 VALORACIÓN

En el presente punto se identificará el Valor Actual Neto (VAN) de la empresa Ecuapassion, así como la Tasa Interna de Retorno (TIR), con el fin de evaluar si es beneficioso invertir en este proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) es un método de valoración de inversiones que se define como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. (Campo, 2015) Si su valor es mayor a cero, se acepta el proyecto; de lo contrario, debería rechazarse. El valor de la empresa aumenta en una cantidad igual al VAN del proyecto, es decir el VAN representa el incremento en el valor de la empresa que produce el proyecto. (Ross, Westerfield, y Jaffe, 2012)

La Tasa Interna de Rendimiento o Retorno (TIR) es un promedio de los rendimientos futuros que se esperan de la inversión en un proyecto. Esta tasa ocasiona que el VAN de un proyecto sea cero, y se acepta un proyecto cuando el TIR es mayor que la tasa de descuento, de lo contrario se rechaza la inversión.

A continuación se presenta la valoración del proyecto Empresa Ecuapassion Cía. Ltda. en los tres escenarios propuestos:

Tabla 51. Valoración del Proyecto: Escenario Apalancado

ESCENARIO	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
<b>VAN</b>	\$445.737,00	\$526.327,00	\$580.120,00
<b>MAX. EXPOSICIÓN</b>	(\$526.765,00)	(\$526.765,00)	(\$526.765,00)
<b>TIR</b>	36,04%	39,84%	42,22%
<b>CPPC</b>	12,65%	12,65%	12,65%%
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	2,7 años	2,5 años	2,4 años

Tabla 52. Valoración del Proyecto: Escenario Desapalancado

ESCENARIO	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
<b>VAN</b>	\$382.428,00	\$458.609,00	\$509.309,00
<b>MAX. EXPOSICIÓN</b>	(\$526.765,00)	(\$526.765,00)	(\$526.765,00)
<b>TIR</b>	35,64%	39,44%	41,83%
<b>CPPC</b>	14,63%	14,63%	14,63%
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	2,8 años	2,6 años	2,5 años

De la información antes presentada se puede concluir que apalancar el proyecto resulta más rentable para los socios de la empresa, que financiarlo directamente con capital propio. Sin embargo, en ambos escenarios apalancado y desapalancado, el VAN tiene un valor positivo y la TIR está por encima de la tasa de descuento. Es importante mencionar que el apalancamiento es un componente que abarata el costo del capital.



## 10 PROPUESTA DE NEGOCIO

Este capítulo presenta detalladamente el financiamiento deseado para la producción y exportación de pulpa congelada de maracuyá, así como el uso que se dará a los fondos y la estructura del capital a utilizar. Es un breve resumen para el inversionista con los puntos más importantes sobre el negocio.

### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El total de la inversión inicial requerida es de \$526 765, como se muestra en la siguiente tabla. El 96% del valor están constituidos por los activos fijos, el 1% corresponde a activos intangibles y el 3% al capital de trabajo. La empresa buscará financiamiento en instituciones financieras privadas y públicas, con el fin de obtener el recurso económico para poner en marcha el proyecto.

Tabla 53. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL		
Activo Fijo	\$ 504.863,00	96%
Activo Intangible	\$ 6.115,00	1%
Capital de Trabajo	\$ 15.786,00	3%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 526.765,00</b>	<b>100%</b>

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

El plan de negocios propone que la estructura de capital que se utilizará está constituida en un 60% por capital propio y en un 40% por deuda.

Tabla 54. Estructura del Pasivo.

ESTRUCTURA DEL PASIVO	
Recursos Proveedores	\$13.500,00
Recursos Propios (Terreno)	\$300.000,00
Apalancamiento	\$90.706,00
Recursos Propios	\$136.059,00
<b>Inversión Total</b>	<b>\$540.265,00</b>

### 10.3 CAPITALIZACIÓN

Ecuapassion iniciará sus actividades con dos socios, y un capital suscrito de \$137.000,00. Cada socio poseerá el 50% de participaciones dentro de la empresa. El capital será distribuido en partes iguales a cada uno, al momento de constituir la empresa.

**Tabla 55. Estructura de capital**

Nombre	Aportación
Laura Meneses Santos	\$68.500,00
Verónica Oviedo	\$68.500,00

### 10.4 USO DE FONDOS

Para emprender el negocio se necesitará un capital de \$ 504.863,00. Los fondos serán utilizados para poner en marcha el negocio propuesto en el presente plan. Con ellos se adquirirán los activos fijos e intangibles, y se obtendrá el capital de trabajo necesario para empezar con el funcionamiento de la empresa. Entre los activos fijos está la infraestructura, y las adecuaciones de la planta y oficinas; dentro de los activos intangibles se encuentran los permisos de funcionamiento y certificaciones necesarias para comercializar el producto en Alemania.

### 10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Como se explicó en el capítulo anterior, se realizaron proyecciones en los escenarios esperado, optimista y pesimista, y los resultados se presentan a continuación:

Tabla 56. Resultados Económicos: Escenario Apalancado

ESCENARIO	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
<b>VAN</b>	\$355.820,00	\$428.930,00	\$477.479,00
<b>MAX. EXPOSICIÓN</b>	(\$436.059,00)	(\$436.059,00)	(\$436.059,00)
<b>TIR</b>	39,23%	43,57%	46,28%
<b>CPPC</b>	16,12%	16,12%	16,12%%
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	2,7 años	2,4 años	2,3 años

Tabla 57. Resultados Económicos: Escenario Desapalancado

ESCENARIO	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
<b>VAN</b>	\$382.428,00	\$458.609,00	\$509.309,00
<b>MAX. EXPOSICIÓN</b>	(\$526.765,00)	(\$526.765,00)	(\$526.765,00)
<b>TIR</b>	35,64%	39,44%	41,83%
<b>CPPC</b>	14,63%	14,63%	14,63%
<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN</b>	2,8 años	2,6 años	2,5 años

En promedio el TIR apalancado en los tres escenarios de 43,03%, es mayor al costo de oportunidad que es 16,12%. En cualquiera de los tres escenarios, y si la empresa se apalanca o no, la inversión en Ecuapassion resulta atractiva y sólida. En este caso, en un escenario normal, lo óptimo sería no apalancarse pues el VAN es mayor que si la empresa se apalancara.

## 11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

- Debido a las crecientes campañas a nivel mundial, las bebidas carbonatadas han perdido mercado, dejando paso a otras alternativas de bebidas y preparaciones más saludables, este factor representa una gran oportunidad para el surgimiento de nuevos productos que reemplacen estas bebidas.
- Después del análisis de factores del macro y microentorno de la industria alemana, resalta el hecho que la estabilidad política y económica de Alemania, de ser el mayor consumidor de maracuyá y de productos congelados de fruta, el tener la población más grande de Europa, son factores determinantes al momento de escoger a este país como mercado objetivo.
- El producto, plaza, precio y promoción se desarrollaron de acuerdo a la inteligencia de mercados realizada. De acuerdo a esto, se crea un producto natural derivado de fruta que tendrá un precio entre 3 y 5 euros y se distribuirá a través de las principales cadenas de retail dentro del país. De la promoción se encargará exclusivamente Seeberger por su conocimiento del mercado objetivo.
- La producción es un proceso sencillo, la única materia prima es la fruta y para procesarla se requieren principalmente tres máquinas y seis operarios para satisfacer la demanda del cliente principal de Ecuapassion, que es de 18.000 unidades mensuales.
- Para el organigrama se utilizará una estructura organizacional vertical, debido a que por el tamaño de la empresa es muy pronto para una estructura organizacional matricial o por departamentos, la idea de

empezar con esta estructura es que el gerente general pueda supervisar de cerca los procesos principales que se llevarán a cabo en la empresa.

- Poner en marcha el proyecto tomará aproximadamente un año, tomando en cuenta que es necesario adecuar la planta, obtener permisos legales y certificaciones para comercializar el producto dentro de la Unión Europea, además de capacitar el personal y adquirir la maquinaria.
- La estrategia de marketing se deberá basar en resaltar las características naturales que posee el producto, así como también destacar la cadena de valor que involucra desde la selección de materia prima hasta que el producto llega al cliente final en las tiendas de retail.
- Se identificó que una de las ventajas competitivas que posee la fruta ecuatoriana, en especial el maracuyá, es su precio de venta que no es alto en comparación a la fruta comercializada en países de la Unión Europea. Se pudo constatar que el valor de una unidad de maracuyá en Alemania puede costar 3 euros, mientras que en Ecuador el kilo de fruta se comercializa en \$0,35, que al cambio de divisa sería 0,31 centavos de euro.
- Se analizó los supuestos riesgos para el negocio y se desarrolló estrategias para evadir o minimizarlos. Se identifica que el principal riesgo es que la empresa tiene solo un cliente al momento de iniciar sus actividades. Además la empresa no cuenta con una amplia gama de productos, pues solo venderá pulpa congelada de maracuyá.
- El negocio necesita de un capital de trabajo de \$15.784,00 y la inversión total será de \$226.765,00., contando con la adquisición del terreno.
- El proyecto logró cumplir con el objetivo de determinar la viabilidad de la creación de una empresa que produzca, comercialice, y exporte pulpa

congelada de maracuyá a Alemania. El proyecto es viable, ya que incluso en el escenario pesimista proyectado se muestra un TIR mayor a la tasa de descuento, y un VAN mayor a cero.

- La industria de alimentos y bebidas en Alemania presentan niveles de crecimiento constantes (4,85% anual promedio), y la tendencia por el consumo de bebidas de frutas 100% natural va en aumento, debido a la búsqueda de bienestar y salud del consumidor alemán.
- Alemania es un país que brinda enormes oportunidades para empresas que poseen certificaciones de calidad y de comercio justo, aunque las mismas se consideren como las mayores barreras de entrada.
- Ecuador posee una amplia extensión de plantaciones de maracuyá y la fruta que se cultiva en esta tiene puede llegar a tener 21.83 grados brix. El clima que el país presenta y su posición geográfica son factores que permiten que la fruta sea plantada y cosechada cíclicamente durante todo el año, lo que garantiza que siempre se pueda contar con la materia prima del proyecto. Esta variable también constituye un riesgo indeterminable, puesto que a variaciones extremas de clima, como fuertes lluvias o sequías, puede haber escases de la materia prima y un alza en el precio.
- La inteligencia de mercado nos permitió seleccionar de manera asertiva el mercado objetivo al que debíamos dirigirnos en la Unión Europea. También nos permitió conocer cuál sería la mejor alternativa en la selección del canal de venta, en este caso el distribuidor mayorista en Alemania. Este análisis nos permitió conocer al posible consumidor alemán, sus gustos y preferencias, y los cambios en sus hábitos alimenticios con la finalidad de adquirir bienestar, salud, y facilidad de consumo.

- El proyecto nos permitió identificar un posible cliente en Alemania, con el cual se debería tener una negociación seria una vez creada la empresa, puesto que existe la intención de compra.
- El desarrollo de este plan de negocios nos ha permitido determinar paso a paso cada una de las etapas de generación de valor dentro de la cadena productiva. Hemos aprendido que la mayoría de países, principalmente el bloque económico de la Unión Europea cuentan con barreras de entrada como certificaciones de calidad que limitan el ingreso de nuevas empresas, pero que también exigen mejores productos para sus habitantes. Consideramos que fue de enorme ayuda investigar y aprender sobre los procesos de exportación hacia Alemania, así como también de la implementación de certificaciones que garanticen la idoneidad en el consumo de productos alimenticios.
- Sobre la producción también debemos señalar que debe ser rápida e higiénica, cuidando que el espacio donde se lleve a cabo esté siempre limpio, y que los operarios cuenten con el uniforme y equipo adecuado para cada una de las etapas.
- La característica de pulpa congelada constituye un elemento diferenciador que también se debe destacar al momento de la promoción ya que garantiza que las propiedades organolépticas del maracuyá siguen presentes en la pulpa, y que la misma puede conservarse refrigerada por un tiempo de dos años. El proceso de pasteurización y empaque al vacío permiten la neutralización de microorganismos que puedan deteriorar más pronto el producto.
- La localización de la infraestructura de la empresa debe ser óptima, de tal manera que esta característica permita reducir costos por transporte y manipulación. Adicional, es importante seleccionar una ciudad que

cuenta o esté cerca de un puerto o aeropuerto internacional que le permita enviar su mercancía de manera rápida.

- Se identificó que el maracuyá es una fruta que no debe ser manipulada o estropeada por motivos de traslado de la plantación a la fábrica de producción de la pulpa, puesto que pierde cuerpo y características esenciales en sabor y aroma. Además que dentro del proceso productivo, uno de los controles de calidad se centraliza en analizar la fruta que ingresa para desechar aquellas que no se encuentran en óptimas condiciones de uso, y eso genera pérdidas monetarias a largo plazo.
- Los estados e índices financieros presentados en el presente plan de negocios comprueban que los socios y los colaboradores recibirán utilidades por el ejercicio económico de la empresa, desde el primer año de funcionamiento.

## **11.2 RECOMENDACIONES**

- Ampliar la gama de productos en el futuro con otras frutas y otras presentaciones de la fruta para tener mayor diversificación de productos.
- Renovar anualmente las certificaciones obtenidas para asegurar que se pueda comercializar el producto tanto en Alemania como en el resto de la Unión Europea.
- Mejorar los plazos de pago tanto con clientes como con proveedores para mejorar un flujo de pago y negociar beneficios como un descuento de “pronto pago”.
- Implementar un control de calidad para asegurar que los niveles de calidad óptimos para comercializar el producto en la Unión Europea.



- Mantener la búsqueda de nuevos clientes en Alemania, principalmente en cadenas de retail y distribuidores de alimentos congelados.
- Se debe extender la exportación del producto a otros países de la Unión Europea, y realizar la inteligencia de mercados para Estados Unidos, debido a que este mercado cuenta con un gran número de inmigrantes latinos que conocen el maracuyá.
- Se recomienda poner en marcha el proyecto, buscando fuentes de financiamiento como entidades bancarias privadas o gubernamentales.
- Es importante realizar un mantenimiento preventivo a la maquinaria y a las áreas de producción para garantizar la calidad en cada uno de los procesos productivos. Es importante en este aspecto mantener siempre la cadena de frío del producto.
- El ingreso al mercado alemán deberá hacerse bajo una marca propia, y deberá promocionarse especialmente en ferias internacionales de alimentos, fomentadas por la Cámara de Comercio Ecuatoriano-Alemana y ProEcuador. Estas entidades también brindan apoyo a emprendedores que desean exportar.
- El personal debe ser el activo más importante de la empresa por lo que se los debe capacitar constantemente en áreas que involucren su desempeño dentro de la empresa, pero además se debe trabajar en charlas motivacionales que permitan aflorar un espíritu de liderazgo y superación en cada uno de ellos. Es importante entregarles beneficios que los hagan felices en su lugar de trabajo, de esta manera fidelizamos nuestro personal con la visión de que crezcan como profesionales y como seres humanos.

- Se recomienda contratar el equipo gerencial idóneo que permita liderar cada una de las áreas de la empresa y sepa guiar de manera sistemática al personal que tenga bajo su cargo.
- Es necesario recordar que si desde un inicio las actividades de comercio exterior se llevan con orden y puntualidad, todo el proceso de exportación será exitoso y beneficioso tanto para el comprador como para el vendedor.
- Se recomienda incentivar al equipo de trabajo a realizar actividades de ayuda a la sociedad civil y al medio ambiente, de manera constante, lo que permita un trabajo probo en favor de los más necesitados. De esta manera generamos una cultura de responsabilidad social empresarial con los actores de nuestro entorno.
- Realizar actividades que permitan el mejoramiento continuo del ambiente organizacional, en el que todos participen de manera voluntaria, con la finalidad de evitar la rutina generando buenas relaciones entre todos los empleados de la empresa.

## REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador. (2013). *Ecuapass*. Recuperado el 22 de junio de 2015, de <https://portal.aduana.gob.ec/>
- Agencia Central de Inteligencia. (2014). *The World Factbook*. Recuperado el 6 de julio de 2014, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/nl.html>
- Astrid, C. (2008). *Blog: Proceso de Frutas*. Recuperado el 13 de abril de 2015, de <http://procesodefutas.blogspot.com/2008/01/proceso-de-frutas>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/previsiones-macroeconomicas>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 17 de abril de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/623-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>
- Banco Mundial. (s.f.). Indicador. Recuperado el 10 de marzo de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Bejarano, W. (1992). *Manual de Maracuyá*. Quito: Proexant.
- BRC Global Standards. (2014). *Food*. Recuperado el 23 de abril de 2015, de [http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers/Food/WhytheBRCStandard.aspx#.VTmDliEn\\_Gc](http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers/Food/WhytheBRCStandard.aspx#.VTmDliEn_Gc)
- BVE. (2015). *Konjunkturreport Ernährungsindustrie 03-15*. Recuperado el 15 de abril de 2015, de <http://www.bve-online.de/themen/branche-und-markt/branchenkonjunktur/pm-20150331-bve-konjunkturreport-maerz2015>
- Campo, J. (2015). *Expansión*. Recuperado el 14 de julio de 2015, de *Expansión*: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/valor-actualizado-neto-van.html>
- CBI. (2014). Recuperado el 7 de marzo de 2015, de <http://www.cbi.eu/sites/default/files/study/product-factsheet-frozen-fruit-vegetables-europe-processed-fruit-vegetables-edible-nuts-2014.pdf>
- COFACE. (2015). *Economic Studies: Germany*. Recuperado el 23 de marzo de 2015, de <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Germany>
- DATAMONITOR. (2014). *Germany-Savory Snacks*. Recuperado el 27 de marzo de 2015, de <http://www.datamonitor.com/store/Product/toc.aspx?productId=MLIP1407-0013>

- Deussen, I. (2014). *Representante de Cámara Ecuatoriano Alemana*. (S. L. Meneses, Interviewer)
- Diario El Comercio. (2014). *Actualidad: Plan de mejora competitiva busca reactivar productividad de maracuyá*. Recuperado el 10 de noviembre de 2014, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/produccion-maracuya-exportaciones-ecuador.html>
- Diario El Telégrafo. (2012). *El Telégrafo*. Recuperado el 20 de abril de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-bancarizacion-en-el-ecuador.html>
- Diario El Telégrafo. (2014). *Economía*. Recuperado el 5 de marzo de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-es-el-primer-exportador-de-pulpa-de-maracuya-del-mundo.html>
- Diario El Telégrafo. (2014). *Firma de acuerdo con la UE traería beneficios al país por \$300 millones*. Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/firma-de-acuerdo-con-la-ue-traeria-beneficios-al-pais-por-300-millones.html>
- Diario Hoy. (2013). *Las razones de la industria de alimentos contra las etiquetas*.
- Diario La Hora. (2013). *Producción integrada de maracuyá*. Recuperado el 29 de junio de 2014, de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101550977/-1/Produccion\\_integrada\\_de\\_maracuya.html#.U7C4k\\_l5N1Y](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101550977/-1/Produccion_integrada_de_maracuya.html#.U7C4k_l5N1Y)
- Ecuador Inmediato. (2012, Junio 27). Retrieved Diciembre 18, 2014, from [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=176234&umt=ampliar\\_exportaciones\\_es\\_solucion\\_real\\_para\\_corregir\\_deficit\\_balanza\\_afirma\\_jaime\\_albuja](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=176234&umt=ampliar_exportaciones_es_solucion_real_para_corregir_deficit_balanza_afirma_jaime_albuja)
- Edelflex. (2015). *Sistema de Limpieza CIP*. Recuperado el 21 de mayo de 2015, de <http://www.edelflex.com/content/sistema-de-limpieza-cip-cleaning-place>
- EEAS. (2014). Retrieved Diciembre 17, 2014, from [http://eeas.europa.eu/delegations/ecuador/documents/press\\_corner/2014/20140722\\_acuerdo\\_comercial\\_es.pdf](http://eeas.europa.eu/delegations/ecuador/documents/press_corner/2014/20140722_acuerdo_comercial_es.pdf)
- EKOS. (2014). *Perspectivas económicas 2015*. Recuperado el 5 de marzo de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5094>
- Espinosa, R. (2013). *Blog de Marketing y Ventas*. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de <http://robertoepinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>

- European Commission. (2011). *Trade Export Helpdesk*. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de [http://exporthelp.europa.eu/thdapp/taxes/show2Files.htm?dir=/requirements&reporterId1=EU&file1=ehir\\_eu12\\_01v001/eu/main/ovr\\_eu\\_010\\_0612.htm&reporterLabel1=EU&label=Overview+of+Import+Procedures&languageId=es](http://exporthelp.europa.eu/thdapp/taxes/show2Files.htm?dir=/requirements&reporterId1=EU&file1=ehir_eu12_01v001/eu/main/ovr_eu_010_0612.htm&reporterLabel1=EU&label=Overview+of+Import+Procedures&languageId=es)
- Explorable. (2013). *Muestreo probabilístico y aleatorización*. Recuperado el 1 de febrero de 2015, de <https://explorable.com/es/muestreo-probabilistico>
- Fairtrade International. (2011). *¿Qué es Fairtrade?* Recuperado el 23 de abril de 2015, de <http://www.fairtrade.net/what-is-fairtrade.html>
- FAO. (2013). 4.4. *Néctares*. Recuperado el 24 de abril de 2015, de <http://www.fao.org/docrep/x5029s/x5029s08.htm>
- FAO. (s.f.). *Depósito de documentos de la FAO: Alemania*. Recuperado el 2 de octubre de 2014, de <http://www.fao.org/docrep/004/Y1669S/y1669s09>
- FEDEXPOR. (2015). *Federación Ecuatoriana de Exportadores*. Recuperado el 1 de marzo de 2015, de <http://www.fedexpor.com/>
- Formato Edu. (s.f.). *Análisis PEST*. Recuperado el 26 de mayo de 2015, de [http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/1\\_\\_Ana\\_\\_769\\_lisis\\_PE.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/1__Ana__769_lisis_PE.pdf)
- Galindo, C. (2006). *Manual para la creación de empresas*. España: Ecoe Ediciones.
- García, D. (2006). *Universidad Tecnológica Equinoccial*. Recuperado el 10 de abril de 2014, de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10566/1/27844\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10566/1/27844_1.pdf)
- García, R. (1998). *Estudio del Trabajo: Ingeniería de métodos y medición del trabajo*. México: McGraw Hill.
- Gerencie. (2008). *El recurso humano es quizás el mejor activo de la empresa*. Recuperado el 30 de junio de 2015, de <http://www.gerencie.com/el-recurso-humano-es-quizas-el-mejor-activo-de-la-empresa.html>
- Germany Trade and Invest. (2015). Retrieved Marzo 20, 2015, from <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Industries/Consumer-industries/food-beverages,t=our-industry-in-numbers,did=247664.html>
- Guevara, P., Pérez, M. y Quint, S. (2014). El análisis PEST aplicado a un territorio Caso del barrio Pisulí en Quito. *Valor Agregado*, 79-94.
- Hapag-Lloyd. (2015). *Contenedores*. Recuperado el 23 de abril de 2015, de [http://www.hapag-lloyd.com/es/fleet/container\\_40\\_reefer\\_highcube.html](http://www.hapag-lloyd.com/es/fleet/container_40_reefer_highcube.html)
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales*. México: McGraw Hill.

- IDE. (2004). *El consumo en el Ecuador*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-agosto-2004/836-el-consumo-en-ecuador-indicadores-exclusivos>
- Ireland, H. (2013). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización*.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Estado de México: Pearson.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Maracuyá criolla reina afuera pese a altibajos. (2014, Marzo 29). El Universo.
- Molina, A. (2005). *Estructuras organizacionales y tipos de organigramas*. Recuperado el 30 de junio de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- Mundial, B. (2015). *INB per cápita, PPA*. Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD>
- Mundial, B. (s.f.). *Microdata Library The World Bank*. Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://microdata.worldbank.org/index.php/home>
- Mundial, B. (s.f.). *PIB per cápita*. Recuperado el 29 de junio de 2014, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Muñiz, R. (2015). *Marketing XXI*. Recuperado el 21 de abril de 2015, de <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>
- Muñoz, C. (2014). *Informe Económico 2013 FIAB Alimentamos el futuro*. Recuperado el 23 de marzo de 2015, de [http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu\\_20140530140452.pdf](http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu_20140530140452.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas. (2013). Retrieved Mayo 24, 2015, from <http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/mdg-report-2013-spanish.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2012). *Una revisión de las Tablas de Suplementos de la OIT*. Recuperado el 22 de junio de 2015, de <file:///C:/Users/user/Downloads/420-862-1-SM.pdf>
- Orozco, M. (2015). *Ley de Justicia Laboral y reforma al IESS ya se publicó en el Registro Oficial*. Quito, Ecuador: El Comercio.
- Portal Frutícola. (2014, Junio 17). Retrieved Febrero 16, 2015, from <http://www.portalfruticola.com/noticias/2014/06/17/peru-registra-record-en-exportacion-de-maracuya/?pais=ecuador>
- Porter, M. (1982). *Estrategias Genéricas factores internos*. Mexico: Pearson Educación

- Porter, M. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Mexico: Pearson Educación.
- ProChile. (2013). *Alemania sustentabilidad alimentos*. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1375819159Alemania\\_sustentabilidad\\_alimentos\\_2013.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1375819159Alemania_sustentabilidad_alimentos_2013.pdf)
- Proecuador. (2011). *Perfil de Café en Alemania*. Recuperado el 23 de abril de 2015, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU\\_PPM2011\\_CAF%C3%89\\_ALEMANIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2011_CAF%C3%89_ALEMANIA.pdf)
- Proecuador. (2012). *Análisis Sectorial de Frutas no Tradicionales*. Recuperado el 17 de abril de 2014, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC\\_AS2012\\_FRUTAS.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_FRUTAS.pdf)
- Proecuador. (2013). *Boletón de Análisis de Mercados Internacionales*. Recuperado el 23 de marzo de 2015, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/PROEC\\_AM2012\\_DIC-ENE.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/PROEC_AM2012_DIC-ENE.pdf)
- Proecuador. (2013). *Guía de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control-HACCP*. Recuperado el 23 de abril de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/GuiaHACCP>
- Proecuador. (2013). *Guía de Etiquetado para Alimentos y Productos Textiles*. Recuperado el 17 de febrero de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/Guia-de-Etiquetado-para-Alimentos-y-Productos-textiles.pdf>
- Proecuador. (2014). *Análisis Sectorial Frutas Exóticas 2014*. Recuperado el 13 de abril de 2015, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC\\_AS2014\\_FRUTASEXOTICAS11.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_AS2014_FRUTASEXOTICAS11.pdf)
- Proecuador. (2014). *Comercio Exterior: Tramitación de las Exportaciones*. Recuperado el 22 de junio de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- Proecuador. (2014). *Frutas Tropicales Deshidratadas en Alemania: Mango y piña*. Recuperado el 25 de mayo de 2015, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/proec\\_ppm\\_2014\\_frutassecas\\_alemania.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/proec_ppm_2014_frutassecas_alemania.pdf)
- Proecuador. (2014). *Guía Comercial de Alemania*. Recuperado el 25 de mayo de 2015, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/PROEC\\_GC2014\\_ALEMANIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/PROEC_GC2014_ALEMANIA.pdf)
- Proecuador. (2015). *Invest in Germany: Food & Beverage Industry*. Recuperado el 14 de enero de 2015, de <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Industries/consumer-industries.html>

- Proecuador. (2015). Recuperado el 1 de marzo de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/institucional/quienes-somos/>
- Random, E. (2014). *Neocolonialismo comercial: Ventajas y Desventajas de un posible Acuerdo Comercial con la Unión Europea*. Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <https://economiarandom.wordpress.com/tag/ventajas-y-desventajas-acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Revista Líderes. (2013). *Frozen Tropic en 10 años posicionó su pulpa en el Ecuador y el extranjero*.
- Ross, S., Westerfield, W. y Jaffe, A. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill.
- Salinas, O. (s.f.). Recuperado el 15 de marzo de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalisciargos.htm>
- Santander Trade Portal. (2014). *Trade*. Recuperado el 29 de junio de 2014, de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/flujos-import-export#resultats>
- Santander Trade Portal. (2015). *Santander Trade: Alemania*. Recuperado el 23 de marzo de 2015, de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
- Semanario Colón Doce. (2010). *Ciento por ciento, jugo de fruta*. Recuperado el 1 de febrero de 2015, de <http://www.colonbuenosaires.com.ar/semanariocolondoce/cgi-bin/hoy/archivo/2010/00001380.html>
- SGS Latam. (2015). Recuperado el 22 de junio de 2015, de <http://www.sgs-latam.com/es-ES/Agriculture-Food/Food/Processors-and-Suppliers/Other-Food-Certification.aspx>
- Snell, B. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Inc.
- Social, F. (2014). *Fair for life certification*. Recuperado el 23 de abril de 2015, de [http://www.fairforlife.org/pmws/indexDOM.php?client\\_id=fairforlife&page\\_id=home&lang\\_iso639=en](http://www.fairforlife.org/pmws/indexDOM.php?client_id=fairforlife&page_id=home&lang_iso639=en)
- Standards Map. (2014). Recuperado el 23 de abril de 2015, de <http://www.standardsmap.org/identify>
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2009). Retrieved Febrero 17, 2015, from [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20por%20No.%20](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20por%20No.%20)



- Taktika Consulting. (2015). Recuperado el 23 de abril de 2015, de <http://www.taktik.com.mx/index.php/page/9.html>
- Tapia, W. (2013). *Evaluación de tres programas de fertilización foliar complementaria luego del transplante en el cultivo de maracuyá*. Quito.
- Trademap. (2014). Retrieved Marzo 30, 2015, from [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|218|||0409|||4|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||0409|||4|1|1|2|2|1|2|1|1)
- Universidad de Antioquia. (2013). *Pulpas de Frutas Tropicales*. Recuperado el 13 de septiembre de 2014, de [http://huitoto.udea.edu.co/Frutas Tropicales/ alemania.html](http://huitoto.udea.edu.co/FrutasTropicales/alemania.html)
- Uzcátegui, E. (2007). *Estudio de factibilidad para la implementación de una empresa dedicada a la industrialización del babaco*. Quito, Ecuador: MAG.
- Vision of Humanity. (2015). *Global Peace Index*. Recuperado el 1 de marzo de 2015, de <http://www.visionofhumanity.org/#page/indexes/global-peace-index/2014/DEU/OVER>
- Vision of Humanity*. (s.f.). Recuperado el 30 de marzo de 2014, de <http://www.visionofhumanity.org/>
- World Economic Forum. (2011). *Las Relaciones de Comercio Ecuador-Países Bajos*. Recuperado el 29 de junio de 2014, de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>
- World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Recuperado el 29 de junio de 2014, de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. CUESTIONARIO ENTREVISTA CON EXPERTOS

- ¿Cómo percibe el flujo de exportaciones actuales hacia la unión europea de productos ecuatorianos?
- ¿Quiénes son los compradores de maracuyá en Alemania?
- ¿En el mercado del maracuyá con qué países compite Ecuador?
- ¿Cómo ve la incursión de una empresa ecuatoriana con este tipo de productos en el mercado alemán?
- ¿A qué tipo de personas se deberían enfocar las pulpas congeladas de maracuyá en Alemania?
- ¿Cuáles son las principales barreras de entrada de productos ecuatorianos a Alemania?
- Según su experiencia ¿Cuál es el factor externo que influye en mayor medida a este negocio?
- ¿Existe disponibilidad de proveedores en el Ecuador que puedan abarcar la demanda del mercado objetivo?
- ¿Qué factores del mercado destino se deben considerar para la exportación de pulpa congelada de maracuyá?
- A su criterio ¿En qué lugares o cómo se debería distribuir la pulpa congelada de maracuyá?
- Actualmente la empresa está considerando realizar una distribución directa del producto antes mencionado en cadenas de hoteles, con marca

blanca. ¿Cree que de esta manera se logrará un exitoso ingreso al mercado alemán?

## ANEXO 2. RESPUESTAS ENTREVISTA HUGO ARMIJOS, PROECUADOR

Cuestionario:

- ¿Cómo percibe el flujo de exportaciones actuales hacia la unión europea de productos ecuatorianos?

En lo que va del año, de acuerdo a los últimos datos disponibles de Destatis (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania) las importaciones alemanas desde Ecuador se han incrementado en 13.02% alcanzando los USD 549,4996,015 en el periodo enero-septiembre 2014 con respecto al periodo enero-septiembre de 2013. El incremento es principalmente explicado por el aumento de las importaciones de banano en 16.39%. Cabe indicar que las importaciones son incluso mayores a lo sucedido en el 2012.

Por otro lado la conclusión favorable de las negociaciones para la firma del acuerdo multipartes entre Ecuador y la Unión Europea permiten avizorar una plataforma más firme para el desarrollo comercial bilateral. Adicionalmente, en el corto plazo gracias al término favorable de estas negociaciones se está buscando un mecanismo para extender las preferencias otorgadas por el SGP+, hasta que entre en vigencia el acuerdo entre Ecuador y la Unión Europea.

- ¿Quiénes son los compradores de maracuyá en Alemania?

Algunos compradores de pulpa de fruta, entre ellas la maracuyá, son: ACAI GmbH, BOT Rohstoffe GmbH, Service-Bund GmbH & Co. KG, Karl Zieres GmbH, Fruchtbar, entre otros.

- ¿En el mercado del maracuyá con qué países compite Ecuador?

Los principales competidores de Ecuador son: Brasil, Colombia y Perú

- ¿Cómo ve la incursión de una empresa ecuatoriana con este tipo de productos en el mercado alemán?

El Ecuador es uno de los principales exportadores de concentrado de maracuyá, sin embargo el mercado no se encuentra saturado, por lo que el ingreso de nuevos proveedores es viable.

- ¿A qué tipo de personas se deberían enfocar las pulpas congeladas de maracuyá en Alemania?

El mercado de pulpas y/o concentrados de maracuyá se concentra altamente en pulpas asépticas para la industria de bebidas alemana. Las pulpas simples son solo un nicho pequeño que se podría vender únicamente en supermercados especializados (naturales u otros), en tiendas del segmento nostálgico o para el segmento HORECA (Hostelería, Restauración, Caterings)

- ¿Cuáles son las principales barreras de entrada de productos ecuatorianos a Alemania?

En cuanto a las pulpas, una de las barreras no arancelarias principales es que en el Ecuador existe un diminuto número de compañías que puede proveer pulpas asépticas que es lo más demandado en este mercado.

- Según su experiencia ¿Cuál es el factor externo que influye en mayor medida a este negocio?

Los niveles de producción de los competidores y los precios de la competencia son factores a considerar.

- ¿Existe disponibilidad de proveedores en el Ecuador que puedan abarcar la demanda del mercado objetivo?

Se debe incrementar la producción para poder cubrir la demanda del mercado.

- ¿Qué factores del mercado destino se deben considerar para la exportación de pulpa congelada de maracuyá?

Este mercado es un mercado que exige calidad, consecuentemente en el proceso de negociación serán muy bien vistas ciertas certificaciones. Un nicho interesante, con una demanda creciente y aún poco atendido es el de pulpas orgánicas. Si usted estuviese en capacidad de ofrecer este producto, sería muy favorable para su idea de negocio.

Además debe considerar que la demanda alta es la de pulpa aséptica, por otro lado la demanda de pulpa congelada de maracuyá es pequeña.

- A su criterio ¿En qué lugares o cómo se debería distribuir la pulpa congelada de maracuyá?

La distribución de las empresas importadoras de este tipo de producto se encuentra desconcentrada por todo el país. Por otro lado el canal de distribución más eficiente mediante de importadores mayoristas o importadores procesadores del producto, ya que como se indicó anteriormente gran parte de las importaciones de pulpa de maracuyá son utilizadas como ingrediente en la industria de bebidas alemana.

- Actualmente la empresa está considerando realizar una distribución directa del producto antes mencionado en cadenas de hoteles, con marca blanca. ¿Cree que de esta manera se logrará un exitoso ingreso al mercado alemán?

Aunque suena bastante bien la idea, en ocasiones esto es bastante complicado porque generalmente los hoteles no importan directamente si no que compran a importadores mayorista mediante agentes de compra internos o externos, por otro lado, otras cadenas de hoteles compran productos más elaborados directamente a la industria de bebidas de Alemania.

Se debe destacar que el inconveniente que presenta la venta directa es que muchas veces los volúmenes demandados son pequeños y frecuentes, debido a la poca capacidad de almacenamiento que tienen los hoteles. Consecuentemente estos fletes pequeños encarecerán el producto por el precio del flete y en muchas ocasiones será complicado entregar el producto en los tiempos deseados por el cliente.



### **ANEXO 3. ENTREVISTA GABRIELA GUERRA, Gerente de Frozen Tropic**

Cuestionario:

1. Cuénteme una breve reseña sobre Hanaska.
2. ¿Cuál es su línea de productos y qué frutas emplean en los mismos?
3. Cuénteme en qué consiste su proceso de producción.
4. ¿A breves rasgos cuáles serían los volúmenes de producción y ventas habituales que se tienen al mes?
5. ¿Cuáles son las proyecciones de crecimiento de la empresa en cuanto al producto pulpa de frutas?
6. Entiendo que para la producción de pulpas se debe contar con certificaciones que avalen la calidad del producto. Cuénteme ¿cuáles son las certificaciones que los productos de Hanaska posee?
7. ¿Cuáles son las normas que ustedes exigen a sus proveedores de materia prima?
8. ¿Cuénteme, la empresa exporta sus productos y cuál es su oferta exportable?
9. ¿A qué países exportan actualmente?
10. ¿Cuáles considera Ud. que sean las ventajas competitivas de comercializar pulpa de fruta vs. la fruta fresca?
11. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para quienes están emprendiendo en el negocio de la producción y exportación de pulpa de frutas?

12. ¿Cuál sería su mensaje para los jóvenes emprendedores y su reflexión al panorama exportador actual?

#### ANEXO 4. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

<b>GENDER</b>	<b>INDEPENDENT</b>	<b>RETIRED</b>	<b>STUDENT</b>	<b>WORKING ADULT</b>	<b>OTHER</b>	<b>Total general</b>
FEMALE	1	1	19	41		62
MALE	1		6	30		37
DON'T ANSWER					1	1
<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>71</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

<b>AGE</b>	<b>HEALTH</b>	<b>LOW IN CALORIES</b>	<b>TASTE</b>	<b>TREND</b>	<b>OTHER</b>	<b>Total general</b>
18 OR LESS			2			2
19 TO 25	23	4	25	1		53
26 TO 35	2	2	28			32
36 TO 45	5	2	3			10
46 OR OLDER	1		1			2
NO CONTESTA					1	1
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>59</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

<b>INCOME</b>	<b>3 -5 EUROS</b>	<b>6 - 8 EUROS</b>	<b>9 - 12 EUROS</b>	<b>MORE THAN 13 EUROS</b>	<b>OTHER</b>	<b>NO ANSWER</b>	<b>TOTAL</b>
0 - 1000 EUROS	41	7		1			49
1001 - 2000 EUROS	30	6	3		1		40
2001 - 3000 EUROS	6	2					8
3001 OR MORE	2						2
NO ANSWER						1	1
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

WHERE WOULD YOU BUY IT?	NO	YES	OTHER	TOTAL
GROCERY STORE	1	2		3
ORGANIC MARKET	5	2		7
SUPERMARKET	7	80		87
I WONT BUY IT			1	1
OTHER	2			2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>84</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

PRESENTATION	PRESENTATION
FRESH FRUIT	19
FROZEN FRUIT	14
I HAVENT TRIED IT	3
JUICE	63
OTHER	1
<b>Total general</b>	<b>100</b>

## ANEXO 5. TRÁMITES DE EXPORTACIÓN



### Requisitos de Exportación

- RUC (persona jurídica/natural)
- Firma Electrónica (proceso)
- Sistema Informático ECUAPASS

Exporta fácil



## Servicio de Rentas Internas



### Registro Único de Contribuyentes

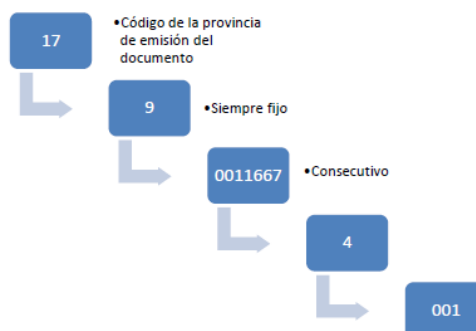


- Número que identifica a las personas naturales o jurídicas y sociedades que realizan alguna actividad económica en el Ecuador.

### Contiene información del contribuyente:



- Dirección de establecimientos.
- Descripción de actividad económica



## Requisitos para obtener RUC – Persona Natural



### Persona Natural

- Original de certificado de votación
- Original y copia de cualquier documento que indique el lugar donde tendrá sede su actividad económica.
- Ecuatoriano o extranjero residente: original y copia a color de cédula de identidad.



### Persona Jurídica

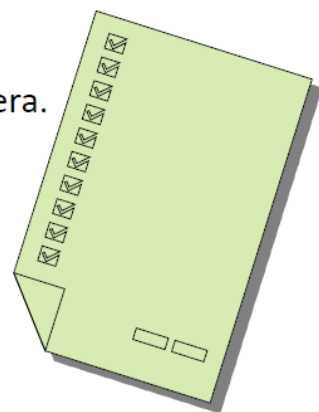
- Identificación de la sociedad
- Identificación del representante legal (ecuatorianos, extranjeros residentes, extranjeros no residentes).
- Ubicación de la matriz y establecimientos



## Documentos en una Declaración de Exportación

Documentos de soporte:  
Constituyen la base de la declaración aduanera.

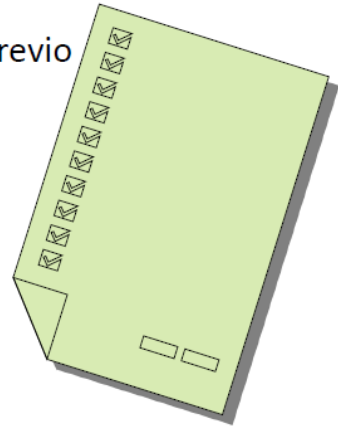
- ✓ Documento de transporte
- ✓ Factura Comercial
- ✓ Certificado de origen
- ✓ Lista de empaque



## Documentos en una Declaración de Exportación

Documentos de acompañamiento:  
Aquellos que son denominados de control previo

- ✓ Certificado fitosanitario
- ✓ Registro Sanitario
- ✓ Acuerdo Ministerial



### Factura Comercial

Comprobante electrónico que cumple con los requisitos legales y reglamentarios exigibles para todos comprobantes de venta.

Un comprobante electrónico tendrá validez legal siempre que contenga una firma electrónica. A partir del 01 de enero de 2015 es obligatorio para quienes realicen actividades de exportación.

### Beneficios

- Tiene la misma validez que los documentos físicos.
- Reducción de tiempos de envío de comprobantes.
- Ahorro en el gasto de papelería física y su archivo.
- Contribuye al medio ambiente, debido al ahorro de papel y tintas de impresión.
- Mayor seguridad en el resguardo de los documentos.
- Menor probabilidad de falsificación.
- Procesos administrativos más rápidos y eficientes.



## Lista de empaque (Packinglist)

Documento que tiene una gran importancia en aquellas situaciones donde se produzca un despacho aduanero y sirve para facilitar el reconocimiento selectivo de la mercancía.

El packinglist completa la información descrita en la factura comercial, en cuanto a la mercancía, y debe ser siempre emitido por el exportador.

### Debe contener:

- Indicación de la factura a la que corresponde.
- Fecha, nombre y razón social del vendedor y comprador.
- Cantidad, denominación precisa y tipo de embalaje de la mercancía, con identificación de marcas.
- Numeración del tipo de embalaje y el contenido de cada uno de ellos.
- Peso bruto, neto y cubicación.



**Certificado de Origen:** Documento físico o electrónico emitido en el formato oficial definido por los países otorgantes de preferencias arancelarias a ser presentado en la Aduana destino.

Los certificados de origen se expiden en las siguientes dependencias:

En las entidades del sector privado (FEDEXPOR – CÁMARAS):

- Los certificados de origen para los países que conforman ALADI, CAN, CAN-MERCOSUR.

En el MIPRO , en las oficinas regionales ubicadas en Guayaquil, Ambato y Cuenca:

- Certificados de origen para Europa (SGP) y terceros países
- Certificados de origen para los mercados de países que conforman ALADI, CAN, CAN-MERCOSUR.





## Documentos de Transporte

Los documentos utilizados en el transporte internacional de mercancías, son diferentes, según el medio de transporte utilizado.



Marítimo: Bill of lading.

Las más utilizadas son normativo y a la orden



Terrestre:

Carta de porte Internacional (CPI)



Aéreo: Airway Bill.

El modelo que se utiliza es el realizado por la International Air Transport Association (IATA).

# ANEXO 6. MODELO DE CARTA DE CRÉDITO IRREVOCABLE



## SOLICITUD DE CARTA DE CREDITO

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Localidad

Muy señores míos / nuestros:

1 Sirvase emitir una CARTA DE CREDITO IRREVOCABLE (\*)  NO CONFIRMADA  CONFIRMADA  TRANSFERIBLE

2 A FAVOR DE: \_\_\_\_\_

3 DOMICILIADO EN: \_\_\_\_\_

4 POR CUENTA Y ORDEN: \_\_\_\_\_

5 DOMICILIADO EN: \_\_\_\_\_

6 NÚMERO DE CUENTA CORRIENTE \_\_\_\_\_ 7. RUG/DNI: \_\_\_\_\_

8 PERSONA ENCARGADA \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_

9 HASTA POR: \_\_\_\_\_ (Moneda) \_\_\_\_\_ (Importe en números) \_\_\_\_\_ (Importe en letras)

10 TOLERANCIA +/-   % \_\_\_\_\_

11 VÁLIDO HASTA: \_\_\_\_\_ Días de la fecha de emisión o DD/MM/AA \_\_\_\_\_

12 DISPONIBLE COMO SIGUE:  Por pago a la vista Importe \_\_\_\_\_

Por pago diferido a Importe \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ días de fecha de embarque

Por aceptación (Letra) Importe \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ días de fecha de embarque

Por pago Mixto: Indicar Importes Vista y Plazo según corresponda

13 EMBARQUES PARCIALES:  Permitidos  Prohibidos 14 TRANSBORDOS:  Permitidos  Prohibidos

15 EMBARQUE ENVIADO POR VÍA:  Aérea  Marítima  Terrestre  Postal Otro: \_\_\_\_\_

16 LUGAR DE CARGA: \_\_\_\_\_ 17 LUGAR DE DESTINO: \_\_\_\_\_

18 FECHA LIMITE DE EMBARQUE: \_\_\_\_\_ DD/MM/AA

19 DESCRIPCION DE MERCADERIA Y/O SERVICIOS: \_\_\_\_\_

20 PARTIDA(S) ARANCELARIA(S): \_\_\_\_\_

21 TÉRMINOS INCOTERMS:  FOB  CFR  CIF  FCA  CPT  CIP OTRO \_\_\_\_\_

22 DOCUMENTOS NECESARIOS:

1  FACTURA COMERCIAL \_\_\_\_\_ Originales \_\_\_\_\_ Copias

2  CONOCIMIENTO DE EMBARQUE MARITIMO, CONSIGNADO A LA ORDEN DEL BANCO CONTINENTAL, MERCADERÍA A BORDO

NOTIFICAR A: \_\_\_\_\_ Originales \_\_\_\_\_ Copias

INDICANDO FLETE:  Flete pagado  Pagadero en destino

3  GUIA AEREA CONSIGNADA A LA ORDEN DEL BANCO CONTINENTAL

NOTIFICAR A: \_\_\_\_\_ Originales \_\_\_\_\_ Copias

INDICANDO FLETE:  Flete pagado  Pagadero en destino

4  LISTA DE EMPAQUE \_\_\_\_\_ Originales \_\_\_\_\_ Copias

5  OTROS DOCUMENTOS \_\_\_\_\_ Originales \_\_\_\_\_ Copias

\_\_\_\_\_ Originales \_\_\_\_\_ Copias

\_\_\_\_\_ Originales \_\_\_\_\_ Copias

\_\_\_\_\_ Originales \_\_\_\_\_ Copias

23 LA POLIZA / CERTIFICADO DE SEGURO POR EL 110% DEL VALOR CIF / CIP CUBRIENDO TODO RIESGO, ENDOSADA A FAVOR DEL BANCO CONTINENTAL

CONTRATADA POR:  EL BENEFICIARIO  NOSOTROS EN LA COMPAÑÍA \_\_\_\_\_

24 PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS A MAS TARDAR \_\_\_\_\_ DÍAS DESPUES DE LA FECHA DE EMBARQUE

25 GASTOS BANCARIOS FUERA DEL PERU POR CUENTA DE:  BENEFICIARIO  ORDENANTE

26 BANCO CORRESPONSAL SUGERIDO: \_\_\_\_\_

27 REEMBOLSO ALADI:  SI  NO

28 INSTRUCCIONES ADICIONALES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(\*) SUJETA A LAS REGLAS Y USOS UNIFORMES RELATIVOS A LOS CRÉDITOS DOCUMENTARIOS E INCOTERMS DE CCI VIGENTES EN LA FECHA

\_\_\_\_\_

Firma del Cliente

## ANEXO 7. ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD: REGISTRO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

### ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD: REGISTRO DE ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

PRODUCTO	PULPA CONGELADA DE MARACUYA
MODELO	-
ÁREA	PRODUCCIÓN
PROCESO	PROCESAMIENTO DE PULPA
EXPERIENCIA EN LA TAREA	-

PERSONA ENCARGADA	
FECHA	
PAGINA	1 DE 1

N°	OPERACIÓN	MÁQUINA																				TIEMPO TOTAL	TIEMPO PROMEDIO	VALORACIÓN VELOCIDAD	SUPLEMENTOS	TIEMPO ESTÁNDAR (min)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19					
	<b>DESINFECCIÓN DE FRUTAS</b>																									
	DESINFECCIÓN DE FRUTAS	Lavadora	20	19	19	20	19	20	21	21	21	20	20	25	20	20	20	19	20	20	20	404	20,2	1	1,07	0,360
	<b>Tiempo del proceso:</b>																									0,360
	<b>ENJUAGUE</b>																									
	ENJUAGUE	Manual	20	20	20	20	20	20	19	19	19	20	20	20	20	20	20	19	20	20	20	396	19,8	1,00	1,07	0,353
	<b>Tiempo del proceso:</b>																									0,353
	<b>EXTRACCIÓN, SEPARACIÓN Y DESPULPADO</b>																									
	EXTRACCIÓN	Despulpadora	30	30	30	30	30	31	30	30	29	30	31	31	31	30	29	30	30	30	30	602	30,1	1	1,07	0,537
	SEPARACIÓN DE SEMILLAS	Despulpadora	30	29	29	29	29	31	30	30	29	30	31	31	31	30	29	30	30	30	30	598	29,9	1,00	1,07	0,533
	DESPULPADO	Despulpadora	70	70	69	70	70	69	69	69	69	70	70	70	70	70	69	69	69	70	70	1392	69,6	1,00	1,07	1,241
	<b>Tiempo del proceso:</b>																									2,311
	<b>CENTRIFUGADO</b>																									
	CENTRIFUGADO	Despulpadora	20	19	19	20	19	20	21	18	21	18	19	30	20	20	19	21	20	20	20	404	20,2	1,00	1,07	0,360
	<b>Tiempo del proceso:</b>																									0,360
	<b>PASTEURIZACIÓN</b>																									
	PASTEURIZACIÓN	Pasteurizadora	20	20	20	20	19	20	20	18	21	18	18	20	20	20	21	19	20	20	20	394	19,7	1,00	1,07	0,351
	<b>Tiempo del proceso:</b>																									0,351
	<b>PRE EMPULPADO</b>																									
	PRE EMPULPADO	Despulpadora	10	11	10	9	10	10	10	10	9	9	9	10	9	10	10	10	10	10	10	196	9,8	1,00	1,07	0,175
	<b>Tiempo del proceso:</b>																									0,175
	<b>CONTROL DE CALIDAD P.E.</b>																									
	CONTROL DE CALIDAD P.E.	Manual	50	50	50	50	40	50	40	50	80	50	60	70	50	80	50	50	50	50	50	1070	53,5	1	1,07	0,954
	<b>Tiempo del proceso:</b>																									0,954
	<b>ENVASADO Y SELLADO</b>																									
	ENVASADO	Envasadora	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	40	40	50	50	49	49	49	50	50	977	48,85	1	1,07	0,871
	SELLADO	Selladora	50	50	50	50	50	50	50	49	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	998	49,9	1	1,07	0,890
	<b>Tiempo del proceso:</b>																									1,761
																<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCESO</b>					6,626					


## ANEXO 8. BALANCE DE OPERARIOS ECUAPASSION CIA. LTDA.

Jornada / hora (min)	60
Jornada / día (min)	480
Operarias	6
T.S TOTAL (min)	6,626
Pulpas / Hora	1800
Pulpas / Día	14400
<b>PRODUCCIÓN DIARIA</b>	

TIEMPO ESTÁNDAR	6,626
Pulpas/día	14400
Pulpas/hora	1800

N°	OPERACIÓN	MÁQUINA	TIEMPO ESTÁNDAR (min)	Pulpas / Hora	Pulpas / Día	Min. Necesario	Cant. Puesto Teórico
<b>DESINFECCIÓN DE FRUTA</b>							
	DESINFECCIÓN DE FRUTA	Lavadora	0,360	166,67	1333,33	5184,00	10,80
	<b>Tiempo del proceso:</b>		0,360	166,67	1333,33	5184,00	10,80
	<b>Tiempo de transporte:</b>		0,18	333,33	2666,67	2592,00	5,40
<b>ENJUAGE</b>							
	ENJUAGE	Manual	0,353	169,97	1359,77	2,82	0,01
	<b>Tiempo del proceso:</b>		0,353	169,97	1359,77	5083,20	10,59
	<b>Tiempo de transporte:</b>		0,18	333,33	2666,67	2592,00	5,40
<b>EXTRACCIÓN, SEPARACIÓN Y DESPULPADO</b>							
	EXTRACCIÓN	Despulpadora	0,537	111,73	893,85	4,30	0,01
	SEPARACIÓN	Despulpadora	0,533	112,57	900,56	7675,20	15,99
	DESPULPADO	Despulpadora	1,241	48,35	386,78	17870,40	37,23
	<b>Tiempo del proceso:</b>		2,31	25,96	207,70	33278,40	69,33
	<b>Tiempo de transporte:</b>		0,15	400,00	3200,00	2160,00	4,50
<b>CENTRIFUGADO</b>							
	CENTRIFUGADO	Despulpadora	0,360	166,67	1333,33	2,88	0,01
	<b>Tiempo del proceso:</b>		0,360	166,67	1333,33	5184,00	10,80
	<b>Tiempo de transporte:</b>						
<b>PASTEURIZACIÓN</b>							
	PASTEURIZACIÓN	Pasteurizadora	0,351	170,94	1367,52	2,81	0,01
	<b>Tiempo del proceso:</b>		0,351	170,94	1367,52	5054,40	10,53
	<b>Tiempo de transporte:</b>						
<b>PRE EMPULPADO</b>							
	PRE EMPULPADO	Despulpadora	0,175	342,86	2742,86	2520,00	5,25
	<b>Tiempo del proceso:</b>		0,175	342,86	2742,86	2520,00	5,25
	<b>Tiempo de transporte:</b>						
<b>CONTROL DE CALIDAD PRE EMPULPADO</b>							
	CONTROL DE CALIDAD P.E.	Manual	0,954	62,89	503,14	13737,60	28,62
	<b>Tiempo del proceso:</b>		0,954	62,89	503,14	13737,60	28,62
	<b>Tiempo de transporte:</b>		1,10	54,55	436,36	15840,00	33,00
<b>ENVASADO, SELLADO Y CONGELACIÓN</b>							
	ENVASADO	Envasadora	0,871	68,89	551,09	12542,40	26,13
	SELLADO	Selladora	0,890	67,42	539,33	12816,00	26,70
	<b>Tiempo del proceso:</b>		1,761	34,07	272,57	25358,40	52,83
	<b>Tiempo de transporte:</b>		0,43	139,53	1116,28	6192,00	12,90
<b>Tiempo total del ciclo</b>			<b>15,29</b>	<b>Requerimiento necesario proceso</b>			<b>6,0</b>

## ANEXO 9. REQUISITOS PARA OBTENCIÓN DE REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

		FICHA DE REQUISITOS SERVICIO DE RENTAS INTERNAS					
REQUISITOS GENERALES PARA INSCRIPCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE RUC SOCIEDADES							
DOCUMENTOS	SOCIEDADES PRIVADAS				SOCIEDADES PÚBLICAS		OBSERVACIONES ESPECÍFICAS
	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, INCLUSIVE LAS COMPAÑÍAS TENEDORAS DE ACCIONES O HOLDING, SUCURSALES EXTRANJERAS	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	CIVILES Y COMERCIALES	CIVILES, DE HECHO, PATRIMONIOS INDEPENDIENTES O AUTÓNOMOS CON O SIN PERSONERÍA JURÍDICA, CONTRATO DE CUENTAS DE PARTICIPACIÓN, CONSORCIO DE EMPRESAS, EMPRESAS UNIPERSONALES	ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (SEPS)	SECTOR PÚBLICO Y EMPRESAS PÚBLICAS	
Formulario	RUC 01-A, debidamente lleno y firmado por el Representante Legal, (si la sociedad registra más de 3 accionistas, esta información no se registrará en el formulario, se deberá presentar la misma en medio magnético de acuerdo a la ficha técnica que la puede consultar en la página web del SRI). RUC 01-B se presentará únicamente cuando la sociedad posea establecimientos adicionales a la matriz						Los formularios deben ser firmados por el representante legal, apoderado o liquidador designado, según corresponda
Identificación de la sociedad	Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil, a excepción de los Fideicomisos Mercantiles, Fondos de Inversión y Fondos Complementarios Previsionales. Para los establecimientos permanentes de las compañías extranjeras deberán presentar la resolución otorgada por la Superintendencia de Compañías que autoriza a la sucursal de la compañía extranjera a operar en el país	Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución con la sentencia del Juez de lo Civil, inscrita en el Registro Mercantil	Original y copia, o copia certificada de la escritura pública o del contrato social otorgado ante notario o juez. Únicamente para el caso de Empresas Unipersonales la escritura pública de constitución deberá ser inscrita en el Registro Mercantil	Original y copia, o copia certificada de la publicación en el Registro Oficial del Decreto Ejecutivo, Acuerdo Ministerial o Resolución por medio del cual se otorga personería jurídica	Original y copia del Registro Oficial donde se encuentre publicada la creación de la entidad o institución pública; u, original y copia de la Ley, Decreto, Ordenanza o Resolución que apruebe la creación de la institución, empresa pública o ente contable independiente o desconcentrado	Este documento establece la creación de la sociedad, el mismo que le otorga su personería jurídica	
	Verificar en la página web de la Superintendencia de Compañías e imprimir la hoja de datos generales y accionistas					Las hojas de datos generales se componen de: datos generales y socios/accionistas, excepto en las sucursales extranjeras quienes no presentan la hoja de accionistas	
Representación	Verificar en la página web de la Superintendencia de Compañías el nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil a excepción de los Fideicomisos Mercantiles, Fondos de Inversión y Fondos Complementarios Previsionales. Para las sucursales extranjeras y establecimientos permanentes, se solicitará original y copia certificada del poder conferido al Mandatario de la compañía Extranjera inscrito en el Registro Mercantil. En el caso de que el nombramiento de representante legal no se encuentre disponible en la página web de la Superintendencia de Compañías se solicitará el requisito en original y copia	Original y Copia del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil	Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal con reconocimiento de firmas o protocolizado, para el caso de las Empresas Unipersonales y Civiles Comerciales el nombramiento deberá ser inscrito en el Registro Mercantil	Original y copia, o copia certificada del nombramiento, avalado por el organismo ante el cual la organización se encuentra registrada	Original y copia del documento o acto administrativo que lo acredite como representante legal, emitido por la máxima autoridad	Para el caso de Sociedades sin fines de lucro, la fecha del nombramiento será aquella que consta como de legalización ante el organismo competente o la fecha del acta de la asamblea en la que se eligió la directiva. Los nombramientos de representantes legales de entidades de culto religioso deberán estar inscritos en el Registro de la Propiedad. La fecha de registro del nombramiento en el sistema es la fecha de emisión del documento en el que exista una delegación expresa de funciones y responsabilidades tributarias como representante legal. Para sociedades públicas se podrá aceptar la acción de personal siempre y cuando se especifique que cumplirá con las funciones indicadas, el cargo y la fecha de vigencia. En el caso que el nombramiento de representante legal se encontrara caducado y no se ha gestionado una actualización posterior del mismo, se podrá presentar la certificación emitida por el Registro Mercantil o Registro de la Propiedad indicando que no existe un nombramiento registrado con posterioridad en dicho organismo.	

Documento de Identificación del Representante Legal y documento de ubicación de la sociedad	REMITIRSE A LA HOJA DE IDENTIFICACIÓN CORRESPONDIENTE A REQUISITOS GENERALES PARA VERIFICAR LA IDENTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL Y LA UBICACIÓN DE LA SOCIEDAD
---	---

**NOTA:**

Para el caso de contribuyentes que no hayan actualizado su RUC hasta el 01/01/2004, deben presentar los requisitos establecidos para la inscripción.

**REQUISITOS ESPECÍFICOS SEGÚN EL TIPO DE SOCIEDAD**

Nombre del Requisito	Característica específica de contribuyente	Identificación de la sociedad	Documento que nombre al Representante Legal	Forma de presentación	Características del Requisito
Documento que certifica la actividad económica	CONDOMINIOS	Escritura pública de propiedad horizontal otorgada por el notario o juez debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad, u original y copia del acta de la primera asamblea de los copropietarios protocolizada o con reconocimiento de firmas ante notario	Nombramiento del Administrador o representante del Condominio o acta de la asamblea de los copropietarios protocolizada o con reconocimiento de firmas ante notario en el que conste la directiva designada	Original y copia, o copia certificada	Los condominios por su propia naturaleza no realizan una actividad económica, por lo cual no están obligados a inscribirse en el RUC y cumplir con los demás deberes formales establecidos en el Reglamento, excepto si realizan otras actividades diferentes a la administración del edificio, y que generen lucro para el condominio o necesiten inscribirse para actividades propias de su administración. Se los registra en la base de datos únicamente con la finalidad de que los condominios puedan cumplir con ciertas formalidades ante otras instituciones, como las financieras al momento de aperturar una cuenta bancaria, e IESS para la afiliación a sus empleados
	EMBAJADAS	Acreditación emitida por el Ministerio de Relaciones Exteriores, en la que se aprueba el funcionamiento de la Embajada en el Ecuador	Acreditación del Representante legal emitido por la respectiva Embajada y validado por el Ministerio de Relaciones Exteriores. Original y copia de la Credencial de Diplomático	Original y copia	-
	JUNTAS ADMINISTRADORAS DE AGUA	Documento donde se apruebe su creación, emitido por el organismo regulador	Nombramiento del Administrador de la Junta avalado por el organismo ante el cual se encuentra registrado	Original y copia, o copia certificada	En el documento de creación puede constar el dato del representante legal, para lo cual no será necesario solicitar un nombramiento adicional
	COMPAÑÍAS TENEDORAS DE ACCIONES O HOLDING	Escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil	Nombramiento del Representante Legal inscrito en el Registro Mercantil	Original y copia, o copia certificada	-
	CAJAS DE AHORROS, COOPERATIVAS Y BANCOS COMUNITARIOS	Resolución emitida por su organismo regulador, por medio del cual se otorgó la personería jurídica	Nombramiento avalado por el organismo ante el cual la organización se encuentra registrada	Original y copia, o copia certificada	-
	FIDEICOMISOS Y FONDOS DE INVERSIÓN	Escritura pública o contrato social otorgado ante notario o juez	Nombramiento del representante legal protocolizado o con reconocimiento de firmas ante notario	Original y copia, o copia certificada	-
	ESTABLECIMIENTO PERMANENTE CON REPRESENTACIÓN	Poder otorgado por la compañía extranjera donde se autoriza el establecimiento de la empresa extranjera en el Ecuador y la persona responsable en el país, dicho documento debe encontrarse apostillado y traducido de ser el caso e inscrito en el Registro Mercantil	Poder otorgado por la compañía extranjera donde se autoriza el establecimiento de la empresa extranjera en el Ecuador y la persona responsable en el país, dicho documento debe encontrarse apostillado y traducido de ser el caso e inscrito en el Registro Mercantil	Original y copia, o copia certificada	-

<b>SOCIEDAD EXTRANJERA NO DOMICILIADA EN EL ECUADOR</b>	Poder otorgado por la sociedad extranjera donde se autoriza la realización de la compra - venta de bienes o derechos en nuestro país, y la persona responsable en el Ecuador, dicho documento debe encontrarse apostillado y traducido de ser el caso.	Poder otorgado por la sociedad extranjera donde se autoriza la realización de la compra - venta de bienes o derechos en nuestro país, y la persona responsable en el Ecuador, dicho documento debe encontrarse apostillado y traducido de ser el caso.	Original y copia, o copia certificada	Estas sociedades están sujetas a lo establecido en la Circular NO. NAC-0GECCGC14-0007 del 31 de julio de 2014, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 305 del 06 de agosto de 2014
<b>LIGAS DEPORTIVAS BARRIALES</b>	Acuerdo Ministerial o Resolución con la cual se otorgó la personería jurídica	Nombramiento avalado por el organismo ante el cual la organización se encuentra registrada	Original y copia, o copia certificada	-
<b>PARTIDOS Y MOVIMIENTO POLÍTICOS</b>	Resolución de creación emitida por el Consejo Nacional Electoral	Nombramiento, avalado por el organismo ante el cual la organización se encuentra registrada	Original y copia, o copia certificada	-
<b>CAMPAÑAS ELECTORALES</b>	Documento emitido por el Consejo Nacional Electoral	Formulario de inscripción ante el órgano respectivo del responsable del manejo económico de campaña y su contador	Original y copia, o copia certificada	La resolución y la hoja de registro debe estar firmada y sellada por el CNE
<b>FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES</b>	Escritura pública de constitución	Nombramiento del Representante Legal protocolizado o con reconocimiento de firmas ante notario	Original y copia, o copia certificada	-
<b>CONVENIOS INTERNACIONALES</b>	Convenio de Cooperación suscrito por el Ministerio de Relaciones Exteriores	Nombramiento, avalado por el organismo ante el cual la organización se encuentra registrada	Original y copia, o copia certificada	-
<b>SUCESIONES INDIVISAS</b>	Posesión efectiva elevada a escritura pública	Nombramiento del Administrador o tutor de los bienes protocolizado o con reconocimiento de firmas ante notario	Original y copia, o copia certificada	-
<b>ONG'S (ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EXTRANJERAS)</b>	Convenio de Cooperación suscrito por el Ministerio de Relaciones Exteriores y la ONG que funcionará en el país, el organismo regulador es la SETECI	Nombramiento, avalado por el organismo ante el cual la organización se encuentra registrada	Original y copia, o copia certificada	Las ONG's puedan ser fundaciones. El convenio debe estar apostillado

**REQUISITOS PARA INGRESO POR TERCEROS**

Remitirse a la hoja de Requisitos para ingreso de trámites por terceros

**ANEXO 10. GUÍA DE REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN DE REGISTRO  
SANITARIO POR PRODUCTO.- ALIMENTOS PROCESADOS NACIONALES**



Agencia Nacional  
de **Regulación, Control  
y Vigilancia Sanitaria**

***ANEXO 1: GUÍA DE REQUISITOS***

**Para la inscripción de Registro Sanitario por  
producto.- Alimentos procesados nacionales**

Versión [3.0]

*Noviembre, 2014*



## 1. OBJETIVO

Informar al usuario externo de forma detalla y precisa los pasos y requisitos necesarios para obtener el registro sanitario por producto de alimentos procesados nacionales, conforme lo establece el Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos vigente

## 2. PASOS A SEGUIR

2.1. Para obtener la inscripción del Registro Sanitario por producto para alimentos procesados nacionales, el interesado ingresará el formulario de solicitud (129-AL-002-REQ-01) a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE). Ver instructivo IE-D.1.1-VUE-01

2.2. Adjuntar al formulario de solicitud los requisitos descritos a continuación en formato digital:

- a) Declaración que el producto cumple con la Norma Técnica Nacional respectiva: se debe adjuntar un documento en el que declare el cumplimiento de la Norma Técnica Ecuatoriana NTEINEN que aplica al producto, en el cual debe constar el nombre y firma del responsable técnico y el nombre del producto a registrar tal como consta en el formulario de solicitud.

Para realizar la consulta sobre las Normas Técnicas Ecuatorianas NTEINEN que aplican a su producto puede ingresar en la página web del Servicio Ecuatoriano de Normalización: <http://apps.inen.gob.ec/descarga/>

Se detalla algunas de las Normas INEN que pueden aplicar a los productos alimenticios procesados:

### Leche y productos Lácteos

#### LECHE

NTE INEN 0010:2012	5R	Leche pasteurizada. Requisitos
NTF INFN 0798:2011	3R	Leche en polvo y crema en polvo. Requisitos
NTE INEN 0307:80		Leche en polvo. Ensayo de la fosfalasa
NTE INEN 0487		Leche reconstituida. Requisitos. Reemplazada por la NTE INEN 10
NTF INFN 0700:2011	1R	Manjar o dulce de leche. Requisitos
NTE INEN 0701:09	2R	Leche larga vida. Requisitos
NTE INEN 0703:2011	1R	Leche evaporada. Requisitos
NTE INEN 0704:2011	1R	Leche condensada. Requisitos
NTF INFN 0708:2010	2R	Leche fluida con ingredientes. Requisitos
NTE INEN 0712:2011	1R	Crema de leche. Requisitos
NTE INEN 0713:83		Crema de leche en polvo. Requisitos
NTE INEN 2305:2011	2R	Leches fermentadas. Requisitos
NTF INFN 2623:2012		Leche Pasteurizada de Cabra. Requisitos
NTE INEN 702		Leche semidescremada y descremada pasteurizada. Requisitos. Reemplazada por la NTE INEN 10
NTE INEN 0705		Leche enriquecida. Requisitos. Reemplazada por la NTE INEN 10



**MANTEQUILLA**

NTE INEN 0151:2011	2R	Mantecquilla. Requisitos
NTE INEN 0718:2011	1R	Suero de mantecquilla (Buttermilk). Requisitos

**QUESOS**

NTE INEN 0062:74		Quesos. Clasificación y designaciones
NTE INEN 0067:2011	1R	Queso cheddar. Requisitos
NTE INEN 0068:2011	1R	Queso Danbo. Requisitos
NTE INEN 0069:2011	1R	Queso edam. Requisitos
NTE INEN 0078:2012	1R	Queso gouda. Requisitos
NTE INEN 0079:2012	1R	Queso provolone. Requisitos
NTE INEN 0080:2012	1R	Queso gruyere. Requisitos
NTE INEN 0081:2012	1R	Queso romano. Requisitos
NTE INEN 0082:2011	1R	Queso Mozzarella. Requisitos
NTE INEN 0083:74		Queso Gorgonzola. Requisitos
NTE INEN 0084:2013	1R	Queso extra duro para rallar. Requisitos
NTE INEN 0085:2012	1R	Queso Camembert. Requisitos
NTE INEN 0086:2013	1R	Queso Flocra. Requisitos
NTE INEN 0087:2012	1R	Queso El Paese. Requisitos
NTE INEN 0088:2011	1R	Queso Cuartirolo. Requisitos
NTE INEN 0089:2012	1R	Queso Fort-Salut. Requisitos
NTE INEN 0090:2012	1R	Queso petagrá. Requisitos
NTE INEN 1528:2012	1R	Norma general para quesos frescos no madurados. Requisitos
NTE INEN 2500:2011		Norma general para el queso casu marzu. Requisitos
NTE INEN 2501:2011		Queso Cottage. Requisitos
NTE INEN 2507:2012		Queso amilho madurado. Requisitos
NTE INEN 2510:2012		Queso Havarti. Requisitos
NTE INEN 2511:2012		Queso Tilsiter. Requisitos
NTE INEN 2512:2012		Queso Samsø. Requisitos.
NTE INEN 2620:2012		Queso Andino Fresco. Requisitos.
NTE INEN 2613:2012		Norma General para Queso Fundido. Requisitos.
NTE INEN 2604:2012		Norma General para Quesos Madurados. Requisitos
NTE INEN 2621:2012		Queso Semimadurado y Madurado de Cabra. Requisitos.
NTE INEN 2622:2012		Queso Fresco de Cabra. Requisitos.
NTE INEN 2584:2013		Norma General para Quesos de Suero y Quesos de Proteínas de Suero. Requisitos.
NTE INEN 2827:2013		Norma para el queso de oromo (queso de neta, "circumchoso") (CODEX STAN 275:1973,MOD)
NTE INEN 2605:2012		Queso Brie. Requisitos
NTE INEN 2606:2012		Queso Coulommiers. Requisitos.

**Bebidas no alcohólicas incluye aguas emvasadas y hielo de consumo**

**BEBIDAS**

NTE INEN 2337:08		Jugos, pulpas, concentrados, néctares, bebidas de frutas y vegetales. Requisitos
NTE INEN 2411:08		Bebidas energéticas. Requisitos
NTE INEN 2564:2011		Bebidas lácteas. Requisitos
NTE INEN 2509:2012		Bebidas de suero. Requisitos.
NTE INEN 2304:08		Refrescos. Requisitos
NTE INEN 0706:2013		Helados. Requisitos
NTE INEN 2508:2012		Bebida de leche fermentada. Requisitos

**AGUAS**

NTE INEN 2178:2011	1R	Aguas minerales. Aguas minerales naturales. Requisitos
NTE INEN 2203:08	1R	Agua purificada emvasada. Requisitos

Carne y productos cárnicos

**PRODUCTOS CARNÍCOS**

NTE INEN 1217:06	1R	Carne y productos cárnicos. Definiciones
NTE INEN 1336:2010	1R	Carne y productos cárnicos. Conservas de carne. Requisitos
NTE INEN 1338:2012	3R	Carne y productos cárnicos. Productos cárnicos crudos, productos cárnicos curados-madurados y productos cárnicos precocidos-cocidos. Requisitos

Alimentos dietéticos, alimentos para regímenes especiales y complementos alimentarios

**ALIMENTOS PARA RÉGIMENES ESPECIALES**

NTE INEN 2009:2013	1R	Alimentos colados y picados, envasados para lactantes y niños. Requisitos.
NTE INEN 2587:2011		Alimentos funcionales. Requisitos
NTE INEN 2235:2012		Alimentos para Regímenes Especiales Destinados a Personas Intolerantes al Gluten. Requisitos.
NTE INEN 2236:2012 NTE INEN 2629:2012 NTE INEN 2618:2013		Alimentos para Regímenes Especiales bajos en Sodio. Requisitos. Alimentos para Regímenes Especiales de Control de Peso. Requisitos Alimentos elaborados a base de cereales para lactantes y niños pequeños. Requisitos

Ovoproductos

**OVOPRODUCTOS**

NTE INEN 1973:2013	2R	Huevos comerciales y ovoproductos. Requisitos
--------------------	----	---

Productos de la pesca y derivados

**PRODUCTOS PESQUEROS**


NTE INEN 0456:2013	1R	Camarones o Langostinos Congelados. Requisitos
NTE INEN 1896:2013	1R	Pescados Frescos Refrigerados o Congelados de Producción Acuícola. Requisitos
NTE INEN 2778:2013		Norma para bloques de filetes de pescado, carne de pescado picada y mezclas de filetes y de carne de pescado picada congelados rápidamente (CODEX STAN 165-1989, MOD)
NTE INEN 2779:2013		Norma para harrilas, porciones y filetes de pescado empanados o rebuzados congelados rápidamente. (CODEX STAN 166-1989, MOD)
NTE INEN 2795:2013		Norma para los calamares congelados rápidamente. (CODEX STAN 191-1995, MOD)
NTE INEN 2780:2013		Norma para pescado salado y pescado seco salado de la familia Clariidae. (CODEX STAN 116-1989, MOD)
NTE INEN 0184:2013	2R	Atún y bonito en conserva. Requisitos
NTE INEN 0185:2013	2R	Sardinias y Productos Similares o Análogos en Conserva. Requisitos
NTE INEN 1772:2013	1R	Pescados en Conserva. Requisitos
NTE INEN 2721:2013		Norma para la carne de congrijo en conserva

De no existir una Norma Técnica Ecuatoriana, se presentará la declaración basada en normativa internacional (por ejemplo CODEX Alimentarius, Código de Regulaciones de la Administración de Drogas y Alimentos de los Estados Unidos (FDA), la Unión Europea u otros códigos reconocidos internacionalmente).


Puede realizar la consulta de normas relacionadas en la página web del CODEX Alimentarius ingresando a la siguiente página:  
<http://www.codexalimentarius.org/normasoficiales/es/>

En caso de no existir Normativa Técnica Específica nacional o Internacional para un alimento procesado, el fabricante del producto establecerá las especificaciones de calidad e inocuidad, las mismas que serán validadas por el propio fabricante. (En este caso el protocolo y los resultados de dicha validación serán evaluados por ARCSA durante el proceso de control posregistro)

**Formato de documento de declaración de cumplimiento de Norma Técnica Nacional o Internacional:**

Ciudad, día, mes y año
SEÑORES Agencia Nacional de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario - ARCSA
Presente.
De mi consideración
Por medio del presente certifico que el producto..... (Nombre y marca como se declara en el formulario de solicitud) fabricado por..... (Como se declara en el formulario de solicitud) cumple con la norma técnica..... (Número y nombre de la norma nacional o extranjera que aplica al producto).

Nombre del Responsable Técnico

**Formato de documento de declaración de cumplimiento de Especificaciones de calidad e Inocuidad del fabricante:**

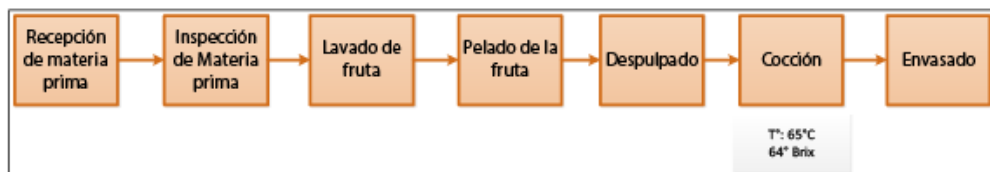
Ciudad, día, mes y año
SEÑORES Agencia Nacional de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario - ARCSA
Presente.
De mi consideración
Por medio del presente certifico que el producto..... (Nombre y marca como se declara en el formulario de solicitud) cumple con las especificaciones de calidad e inocuidad establecidas por el fabricante..... (Como se declara en el formulario de solicitud) de acuerdo a los protocolos y resultados de validación.

Nombre del Responsable Técnico



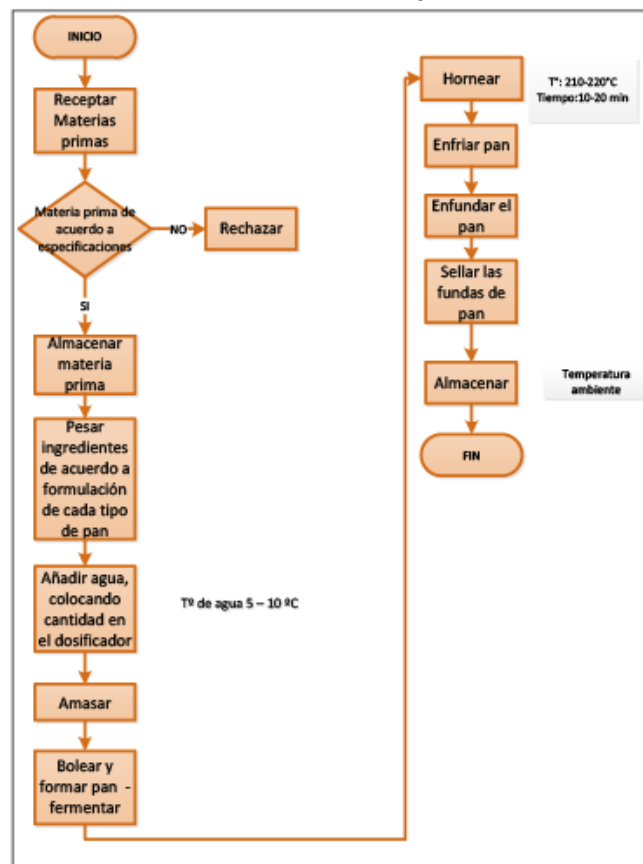
- b) **Descripción general del proceso de elaboración del producto:** se debe adjuntar un documento en el cual conste el nombre del producto, con una descripción de todas las etapas del proceso de fabricación del producto y debe estar suscrito con nombre y firma del responsable técnico. Debe declarar, en los casos que aplique, el proceso de conservación: ej. Esterilización, pasteurización, escaldado, refrigeración congelación, irradiación, etc

### Ejemplos de descripción de procesos de elaboración de alimentos procesados

#### Elaboración de mermelada



#### Elaboración de pan





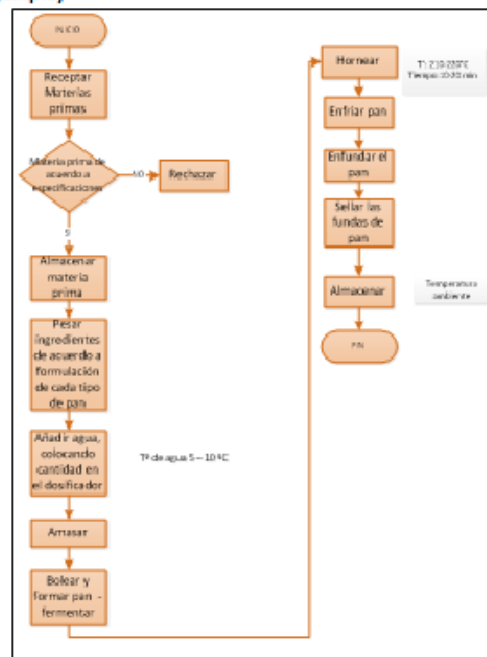
### Elaboración de jugo

- a) **Recepción de materia prima:** se debe seleccionar fruta de buena calidad, en estado óptimo de madurez.
- b) **Lavado:** se debe eliminar las materias extrañas que puedan estar adheridas a la fruta por inmersión y agitación. Luego del lavado sumergir la fruta en una solución de TEGO 51 al 0.5% por un tiempo no menos de 15 minutos
- c) **Pulpeado:** se coloca la pulpa en la pulpeadora para extraer el zumo de la fruta
- d) **Estandarizado:** regular la dilución añadiendo agua, ácido cítrico y azúcar
- e) **Homogenizado:** agitar el producto hasta obtener un producto uniforme.
- f) **Pasteurizado:** realizar el proceso de pasteurización a 97 °C por 30 segundos
- j) **Envasado:** colocar en los envases de vidrio, sellándolos inmediatamente después de llenados en caliente. La temperatura de llenado no debe ser menor de 80 °C.

### Formato de Descripción General del Proceso de Elaboración del Producto:

#### Elaboración del producto.... (Nombre, Marca y Fabricante del producto)

#### (Ejemplo)



Nombre del responsable técnico

- c) **Diseño de la etiqueta o rótulo del producto:** se debe adjuntar el proyecto de etiqueta, tal como será utilizado en la comercialización en el país, ajustado a los requisitos que exige el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022, y las Normas Técnicas Ecuatoriana NTE INEN 1334-1, NTE INEN 1334-2, NTE INEN 1334-3, sobre Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano <http://apps.inen.gob.ec/descarga/> y Reglamento de Alimentos (D.E. 4114, R.O. 984, 22/07/1988) y el Reglamento Sanitario Sustitutivo de Etiquetado de Alimentos Procesados para el consumo humano (Acuerdo Ministerial 5103, R.O. 318, 25/08/2014). <http://www.controlsanitario.gob.ec/normativa/gente/>

Cuando son varias presentaciones del mismo producto se aceptará una sola etiqueta con un documento adjunto en el que se especifique que se mantendrá la misma información técnica para todos los proyectos de etiqueta y solo cambiará la información correspondiente al contenido de envase. Situación similar se aceptará para marcas diferentes, un solo proyecto de etiqueta y el documento adjunto en el que explique que lo único que cambia es la marca.

La información declarada en la tabla nutricional y sistema gráfico de la etiqueta deberá estar sustentada en las especificaciones químicas físico químicas, realizados al producto por parte de un laboratorio acreditado por SAE.

Si desea consultar los laboratorios acreditados por el SAE ingresar a la siguiente página web: <http://www.acreditacion.gob.ec/>

**Nota:** los datos declarados en el proyecto de etiqueta referentes a la información nutricional y sistema gráfico serán responsabilidad del fabricante, el proyecto deberá cumplir con la NTE INEN 1334-2 y los reglamentos que se apliquen para el efecto. Toda la información declarada será verificada en el proceso de control posregistro.

#### Formato de declaración que el proyecto de etiqueta se aplica a varias presentaciones del producto

Ciudad, día, mes y año
SEÑORES
Agencia Nacional de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario - ARCSA
Presente.
De mi consideración
La empresa..... [Nombre del fabricante como se declara en el formulario de solicitud] declara que el proyecto de etiqueta presentado para el producto..... [Nombre del producto] se aplicará para los contenidos y/o marcas declarados en el formulario de solicitud.

Nombre del responsable técnico





Ejemplo de proyecto de Etiqueta



Ejemplo de tabla nutricional

**INFORMACIÓN NUTRICIONAL:** Tamaño por porción 125 g, Porciones por envase: aprox. 6 Cantidad por porción: Energía (Calorías) 293 kJ (70 Cal), Energía de grasa (Calorías de grasa) 42 kJ (10 Cal), Grasa Total 1 g, (2% VD), Grasa Saturada 0 g (0% VD) Grasa Trans 0 g, Colesterol 0 mg (0% VD), Sodio 860 mg (36% VD), Carbohidratos Totales 12 g (4% VD), Fibra 2 g (8% VD), Azúcares 2 g, Proteína 2 g (4% VD). \*Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 calorías).

Información Nutricional	
<b>Tamaño de la porción: 85g</b>	
Porciones por envase: 6	
Cantidad de porción:	
Energía 320 kJ (calorías 76Cal)	
Energía de grasa 20 kJ (calorías de grasa 5 Cal)	
% Valor Diario*	
<b>Grasa Total 1g</b>	<b>1%</b>
Ácidos grasos saturados 0g	0%
Ácidos grasos trans 0g	0%
Ácidos grasos mono insaturados 0g	0%
Ácidos grasos poli insaturados 0g	0%
Colesterol 0mg	0%
<b>Sodio 630mg</b>	<b>26%</b>
<b>Carbohidratos Totales 11g</b>	<b>4%</b>
Fibra Dietética 0g	0%
Azúcares totales 0g	0%
<b>Proteína 7g</b>	<b>14%</b>
*Valores diarios requeridos en base a una dieta de 8380 kJ (2000 Calorías)	




- d) **Declaración del tiempo de vida útil del producto:** se debe adjuntar un documento en el cual se especifique el tiempo de vida útil de producto indicando las condiciones de conservación y almacenamiento del mismo como nombre y firma del responsable técnico.

Esta declaración debe estar sustentada en la ficha de estabilidad del alimento procesado, la cual debe ser emitida por un laboratorio acreditado por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE) (<http://www.acreditacion.gob.ec/>) o a su vez por el laboratorio de control de calidad del fabricante siempre que cuente con el certificado de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). El informe de resultados del estudio de estabilidad debe contener nombre, firma y cargo del técnico responsable del estudio.

**Nota:** La ficha de estabilidad y especificaciones químicas, físico químicas y microbiológicas del alimento no deberán ser adjuntados ni serán revisados en el proceso de inscripción de registro sanitario por producto de alimentos procesados nacionales, sin embargo dicha documentación será solicitada durante el control posregistro realizado por la Agencia Nacional de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario como se establece en el Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos procesados.

#### Formato de declaración de tiempo de vida útil

Ciudad, día, mes y año
<p>SR/RES</p> <p>Agencia Nacional de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario – ARCSA</p> <p>Presente.-</p> <p>De mi consideración</p> <p>Por medio del presente declaro que mi producto... (Nombre y marca como se declara en el formulario de solicitud) fabricado por..... (Como se declara en el formulario de solicitud) tiene un tiempo de vida útil de..... (Días, meses o años), su forma de conservación y almacenamiento es..... (Ambiente, refrigeración, congelación, etc.), de acuerdo a lo establecido en la ficha de estabilidad.</p> <p></p> <p>Nombre del responsable técnico</p>

- e) **Especificaciones físicas y químicas del material del envase:** se aceptará el documento emitido por el fabricante o distribuidor del envase dirigido al fabricante del alimento, en el mismo debe constar la naturaleza del material de envase/tapa e información que evidencie que es apto para su uso en contacto con alimentos para consumo humano. El documento debe estar suscrito con nombre y firma del responsable de calidad o responsable técnico de la fabricación o distribución del material de envase.

### Ejemplo de certificado de Especificaciones Físicas y Químicas del material de envase

Quito D.M., 30 de mayo de 2014

**CERTIFICADO**

**PAPEL Cía. Ltda.** Certifica que el material POLIPROPILENO BI-ORIENTADO METALIZADO y POLIPROPILENO BI-ORIENTADO PERLADO son íntegramente utilizados en la fabricación de material de empaque para el Cliente **YOGURT SISO** son ATOXICOS para la salud humana, cumplen las regulaciones internacionales de la FDA (Food and Drug Administration); por lo tanto son aptos para envasar productos de uso humano y 100% reciclables.

Adjunto especificaciones del proveedor de materias primas.

Adicionalmente, certificamos que todos nuestros productos, son sometidos a un riguroso Control y Aseguramiento de la Calidad, a través del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, que se lo realiza desde la Materia Prima, el Producto en Proceso: impresión, refilado y el Producto Terminado, con la respectiva Liberación y Despacho final al Cliente.

Atentamente,

  
 Armando Alvarez  
 Gestión de Calidad

- f) **Descripción del código del lote:** debe adjuntar un documento en el cual conste el nombre del producto con la descripción del código de lote que el fabricante esté utilizando para identificar su producción, en el cual conste la descripción o interpretación de dicho código que permita establecer trazabilidad en el producto. En el documento debe estar suscrito con nombre y firma del responsable técnico.

**Lote:** es una cantidad determinada de envases de productos alimenticios, con características similares obtenidas en un mismo ciclo de fabricación, bajo condiciones de producción uniformes que se someten a inspección como un conjunto unitario y que se identifican por tener un mismo código o clave de producción.

**Identificación del lote:** es la designación del producto alimenticio, mediante un código, número y/o letra que permite identificar el lote de producción y la fecha de fabricación.

**Código de lote:** un modo simbólico acordado para identificación de un lote

#### Ejemplos de código de lote


 0 611000 000053 ORIGEN: Lugar de origen CATEGORÍA: I PRODUCTO: LIMON LOTE: 06110000005	SSCC: 3 8412348 100012345 2 EAN NUM.: <b>8412348678908</b> CONSUMO PREFERENTE.: 31.12.99 LOTE: <b>4812XA</b>
---	---



Producto..... (Nombre, marca y fabricante como se declara en el formulario de solicitud)

(Ejemplo)

ABC -	22 /	09 /	2014
Producto	Día	Mes	Año



Nombre del responsable técnico

- g) **En caso de maquila, declaración del titular del registro sanitario:** en el caso de maquila, se deberá adjuntar un documento en el que conste la siguiente información: el nombre o razón social del fabricante del producto y su número de identificación (cédula de identidad, cédula de identidad y ciudadanía, carné de refugiado, pasaporte o RUC.)

#### Formato de declaración del titular del registro sanitario

Ciudad, día, mes y año

SEÑORES


Agencia Nacional de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario – ARCSA

Presente.-

Producto: \_\_\_\_\_ (nombre como se declara en el formulario de solicitud)

nombre o razón social del fabricante del producto: \_\_\_\_\_

Número de identificación (cédula de identidad, cédula de identidad y ciudadanía, carné de refugiado, pasaporte, RUC): \_\_\_\_\_



Firma del Titular del Registro Sanitario

**NOTA 1:** para los productos orgánicos, además de los documentos previstos anteriormente, se presentará la certificación otorgada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

**Ejemplo de certificado:**



En cumplimiento de la Resolución N° 005, publicada en el Registro Oficial 4477 del 24 de octubre de 2014, y de la Resolución N° 005, publicada en el Registro Oficial 4477 del 24 de octubre de 2014, en virtud del Manual de Embarcaciones y Compuertas de Sistema Nacional de Control, para la aplicación del Reglamento de la "Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica en el Ecuador", se otorga:

**CERTIFICADO DE REGISTRO DE  
OPERADOR ORGÁNICO N° 00011**

**NOMBRE DEL OPERADOR:** PRODUCCIONES FRESAS ORGANICAS  
**REPRESENTANTE:** FELICIANO AVILA LLINZA ALVARADO  
**CÓDIGO DE REGISTRO:** 413

**FECHA DE EMISIÓN:** 23 Enero 2014  
**FECHA DE EXPIRACIÓN:** 23 Enero 2015

  
**DIRECTOR TÉCNICO DE INOCUIDAD  
DE LOS ALIMENTOS**

**NOTA 2:** en el caso de productos pesqueros y de origen acuícola, que posean el certificado de exportación conferido por el Instituto Nacional de Pesca (INP), se obviará la presentación de los siguientes requisitos:

- Descripción del proceso de elaboración del producto
- Descripción del código de lote

**NOTA 3:** la información declarada en el formulario de Solicitud de Inscripción de Registro Sanitario de Productos Alimenticios Nacionales 129-AL-002-REQ-01, debe ser la misma que se declara en cada documento digital que se adjunta a la solicitud.

**NOTA 4:** en el caso que el alimento tenga más de un tipo de material de envase y más de un tiempo de vida útil, deberá obtener la inscripción del producto con un tipo de material de envase y su respectivo tiempo de vida útil; una vez aprobada esta solicitud, se deberá ingresar el resto de materiales de envase con sus respectivos tiempos de vida útil a través del formulario de modificación (un formulario por cada tipo de envase y tiempo de vida útil). Ver el Anexo sobre Modificaciones de Registro Sanitario por producto.- Alimentos procesados.

**NOTA 5:** cuando el usuario requiera que la factura sea emitida a nombre de otra persona deberá adjuntar un documento que contenga la siguiente información nombre o razón social, RUC, dirección y teléfono, caso contrario se emitirá a nombre del solicitante declarado en el formulario de solicitud

## ANEXO 11. CUADRO DE TASAS REGISTRO SANITARIO

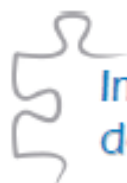
CUADRO DE TASAS REGISTRO SANITARIO		
NO.	PRODUCTO	VALOR VIGENTE
1	ART. 1 Los importes a cobrarse por concepto de inscripción, certificaciones y notificaciones sanitarias obligatoria	
1.1	MEDICAMENTOS EXTRANJEROS	\$ 2.258,41
1.2	MEDICAMENTOS NACIONALES	\$ 904,34
1.3	MEDICAMENTOS GENERICOS EXTRANJEROS	\$ 565,21
1.4	MEDICAMENTOS GENERICOS NACIONALES	\$ 510,51
1.5	MEDICAMENTOS GENERICOS DEL CUADRO NACIONAL DE MEDICAMENTOS BASICOS	\$ 452,17
1.6	CERTIFICADO DEL INICIO DE TRAMITE DE PRODUCTOS HOMEOPATICOS	\$ 121,55
1.7	MEDICAMENTOS HOMEOPATICOS EXTRANJEROS	\$ 904,34
1.8	MEDICAMENTOS HOMEOPATICOS NACIONALES	\$ 510,51
1.9	PRODUCTOS NATURALES DE USO MEDICINAL EXTRANJERO	\$ 991,85
1.10	PRODUCTOS NATURALES DE USO MEDICINAL NACIONALES	\$ 430,29
1.11	DISPOSITIVOS MEDICOS NACIONALES	\$ 678,25
1.12	DISPOSITIVOS MEDICOS EXTRANJEROS	\$ 904,34
1.13	REACTIVOS BIOQUIMICOS	\$ 678,25
1.14	ALIMENTOS PROCESADOS EXTRANJEROS	\$ 904,34
1.15	ALIMENTOS PROCESADOS NACIONALES - INDUSTRIA	\$ 714,72
1.16	ALIMENTOS PROCESADOS NACIONALES - PEQUEÑA INDUSTRIA	\$ 340,34
1.17	ALIMENTOS PROCESADOS NACIONALES - ARTESANALES	\$ 104,53
1.18	COSMETICOS EXTRANJEROS (VARIOS TITULARES CON UN MISMO CODIGO DEL NSO, PAGARA EN FORMA INDIVIDUAL)	\$ 904,34
1.19	COSMETICOS NACIONALES	\$ 565,21
1.20	PRODUCTOS PARA HIGIENE - EXTANJEROS	\$ 904,34
1.21	PRODUCTOS PARA HIGIENE - NACIONALES	\$ 565,21
1.22	CERTIFICADO DE MIGRACION DEL SISTEMA DE REGISTRO SANITARIO A NSO-COMUNIDAD ANDINA)	\$ 271,06
1.23	PLAGICIDAS DE USO DOMESTICO EXTRANJERO	\$ 542,12
1.24	PLAGICIDAS DE USO DOMESTICO NACIONAL	\$ 271,06
1.25	INFORME DE PLAGUICIDAS DE USO AGRICOLA	\$ 145,86
1.26	EMISION DE CERTIFICADOS DE VIGENCIA DE REGISTRO SANITARIO	\$ 58,34
1.27	EMISION DE CERTIFICADO DE LIBRE VENTA	\$ 58,34
1.28	CERTIFICADO DE EXCLUSIVIDAD DE COMERCIALIZACIÓN DE UN PRINCIPIO ACTIVO	\$ 58,34
1.29	CLASIFICACIÓN DE UN PRODUCTO EN EL REGISTRO SANITARIO	\$ 58,34
1.30	ACTIVIDAD FARMACOLOGICA DE UNA FORMULA DE COMPOSICIÓN	\$ 226,08
1.31	COPIA CERTIFICADA DEL REGISTRO SANITARIO O NOTIFICACION SANITARIA OBLIGATORIA DE INFORMES TECNICOS	\$ 14,59
2	Art. 2.- La repetición del análisis de productos rechazados en el tramite de inscripción o reinscripción: análisis físico - químico cuantificables y análisis microbiológicos da lugar al pago del importe correspondiente al o los análisis que se repitan	
3	Art. 3 La emisión de nuevos certificados de inscripción o reinscripción por las modificaciones que implican análisis, dan lugar al pago del 20% del importe del registro sanitario correspondiente en los siguientes casos:	
3.1	Cambios de formas de representación que exigen análisis	
3.2	Ampliación de periodos de vida útil	
3.3	Sustitución del principio activo por su base o sal equivalente (por técnica farmacéutica)	
3.4	Cambios de especificaciones químicas del material de uno de los envases registrados (alimentos)	

**PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO - TASAS DE SERVICIOS 2015**

Código	Nombre	Riesgo	Valor 2015
14.1	Establecimientos procesadores de alimentos		
14.1.11	Establecimientos destinados a la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería		
14.1.11.1	Industria	Alto	\$ 254,88
14.1.11.1	Industria	Bajo	\$ 254,88
14.1.11.2	Mediana industria	Bajo	\$ 169,92
14.1.11.3	Pequeña industria	Bajo	\$ 127,44
14.1.11.4	Microempresa	Bajo	\$ 0,00
14.1.11.5	Artesanal	Bajo	\$ 0,00
14.1.12	Establecimientos destinados a la elaboración de macarrones, fideos, productos farináceos similares		
14.1.12.2	Mediana industria	Alto	\$ 169,92
14.1.12.1	Industria	Medio	\$ 254,88
14.1.12.2	Mediana industria	Medio	\$ 169,92
14.1.12.3	Pequeña industria	Medio	\$ 127,44
14.1.12.4	Microempresa	Medio	\$ 0,00
14.1.12.5	Artesanal	Medio	\$ 0,00
14.1.13	Establecimientos destinados a la elaboración comidas listas y empacadas		
14.1.13.3	Pequeña industria	Alto	\$ 127,44
14.1.13.1	Industria	Medio	\$ 254,88
14.1.13.2	Mediana industria	Medio	\$ 169,92
14.1.13.3	Pequeña industria	Medio	\$ 127,44
14.1.13.4	Microempresa	Medio	\$ 0,00
14.1.13.5	Artesanal	Medio	\$ 0,00
14.1.14	Establecimientos destinados a la elaboración de aditivos alimentarios		
14.1.14.1	Industria	Bajo	\$ 254,88
14.1.14.2	Mediana industria	Bajo	\$ 169,92
14.1.14.3	Pequeña industria	Bajo	\$ 127,44
14.1.14.4	Microempresa	Bajo	\$ 0,00
14.1.14.5	Artesanal	Bajo	\$ 0,00
14.1.15	Establecimientos destinados a la elaboración de ovoproductos		
14.1.15.1	Industria	Alto	\$ 254,88
14.1.15.2	Mediana industria	Alto	\$ 169,92
14.1.15.3	Pequeña industria	Alto	\$ 127,44
14.1.15.4	Microempresa	Alto	\$ 0,00
14.1.15.5	Artesanal	Alto	\$ 0,00
14.1.16	Establecimientos destinados a la elaboración de otros productos alimenticios no contemplados anteriormente		
14.1.16.1	Industria	Bajo	\$ 254,88
14.1.16.2	Mediana industria	Bajo	\$ 169,92
14.1.16.3	Pequeña industria	Bajo	\$ 127,44
14.1.16.4	Microempresa	Bajo	\$ 0,00
14.1.16.5	Artesanal	Bajo	\$ 0,00
14.1.17	Establecimientos destinados a la destilación, rectificación y mezclas de bebidas alcohólicas		
14.1.17.1	Industria	Medio	\$ 254,88
14.1.17.2	Mediana industria	Medio	\$ 169,92
14.1.17.3	Pequeña industria	Medio	\$ 127,44
14.1.17.4	Microempresa	Medio	\$ 0,00
14.1.17.5	Artesanal	Medio	\$ 0,00



## ANEXO 12. REQUISITOS PARA OBTENCIÓN DE PATENTE MUNICIPAL



### Impuesto de Patente Municipal del cantón Guayaquil

15 de mayo de 2012

#### Flash Gerencial

TRIB-Flash-033-12

Estimados clientes y amigos:

Les informamos que el Concejo Municipal de Guayaquil, mediante la Ordenanza s/n, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 700 del 10 de mayo de 2012, reformó la Ordenanza que establece el cobro del Impuesto anual de Patente en el cantón Guayaquil, estableciendo los requisitos que deberán presentar los sujetos que ejercieren actividades económicas en esta jurisdicción para la obtención de la Patente Municipal.

#### ■ Sujetos obligados a obtener la Patente en el cantón Guayaquil

Están obligados a obtener la patente y, por ende, al pago del Impuesto anual de Patente, toda persona natural o jurídica, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimientos en el cantón Guayaquil, que realice permanentemente actividad comercial, industrial, financiera, inmobiliaria o profesional en libre ejercicio.

#### ■ Requisitos únicos para la obtención de la Patente en el cantón Guayaquil

- ✓ Tasa Única de Trámite Municipal y Formulario Solicitud para Registro de Patente Municipal de Personas Jurídicas o Naturales, según corresponda.
- ✓ Certificado provisional o definitivo emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil por cada uno de los establecimientos que la persona natural o jurídica posea dentro del Cantón Guayaquil.
- ✓ La última actualización del RUC para los contribuyentes que ya realizaren actividades económicas. Este requisito no será necesario en el caso de inicio actividades por parte de la persona natural o jurídica solicitante.
- ✓ Sólo en el caso de inicio de actividades, las personas jurídicas deberán presentar la Escritura de Constitución correspondiente, así como el nombramiento del representante legal (vigente) y la cédula de Identidad y certificado de votación del mismo.
- ✓ Las personas naturales deberán presentar copia de la cédula de identidad y el certificado de votación.
- ✓ Declaración del Impuesto a la Renta y a las personas no obligadas a declarar este impuesto las declaraciones del impuesto al Valor Agregado, del último ejercicio económico exigible. Este requisito no será necesario en el caso de inicio actividades por parte de la persona natural o jurídica.





- ✓ Sólo en el caso de que la persona natural o jurídica ejerza el comercio en varios cantones, deberá presentar el desglose de Ingresos por cantón firmado por un contador.
- ✓ Si la persona que realiza el trámite no es el titular del negocio deberá presentar su copia de cédula y certificado de votación junto con una carta de autorización del titular del negocio, debidamente notariada.

La Ordenanza mencionada establece que será prohibido exigir cualquier requisito adicional a los mencionados anteriormente para la obtención del Registro de Patente Municipal.

■ Plazo para obtención de la Patente y para la declaración y pago anual:

La patente se la deberá obtener dentro de los 30 días siguientes al día final del mes en el que se inician las actividades económicas, o dentro de los treinta días siguientes al día final del mes en que termina el año.

Les recordamos que de conformidad con la Ordenanza que establece el cobro del Impuesto anual de Patente en el cantón Guayaquil, este impuesto se pagará de forma anual hasta 30 días después de la fecha límite establecida para la declaración del Impuesto a la Renta.

Si tuvieron alguna inquietud al respecto, por favor no duden en contactarse con nosotros, será un gusto ayudarles.





## ANEXO 13. FIRMA ELECTRÓNICA

### Firma Electrónica



Datos consignados en un mensaje, y que puedan ser utilizados para identificar al titular de la firma en relación con el mensaje de datos.

Mediante la firma electrónica, el titular aprueba y reconoce la información contenida en el mensaje de datos.

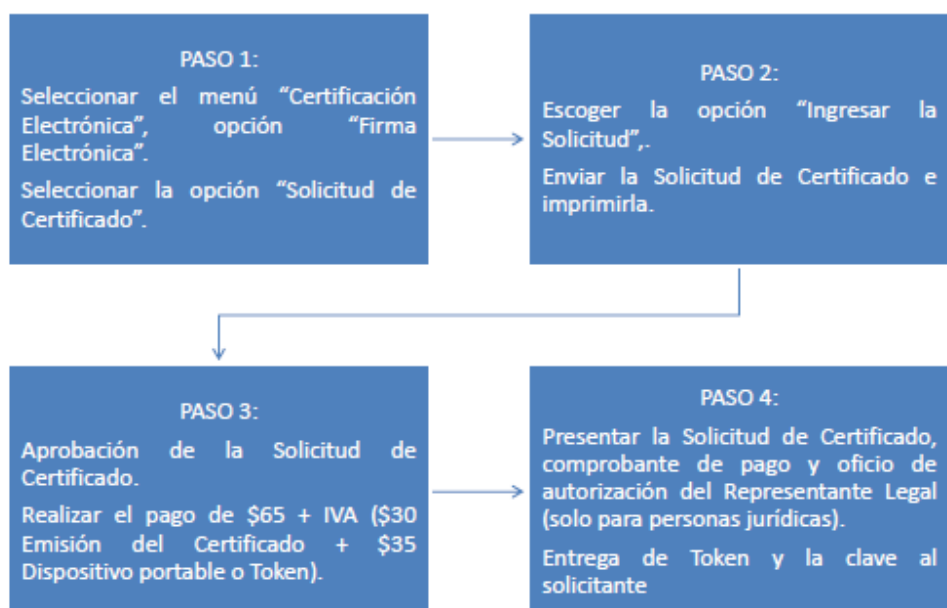
La firma electrónica tendrá igual validez y se le reconocerán los mismos efectos jurídicos que a una firma manuscrita.

La firma electrónica se puede obtener en las entidades autorizadas por la ley (Banco Central del Ecuador y Security Data)



### Pasos para obtener Firma Electrónica:

<https://www.eci.bce.ec/>



# ECUAPASS-Ventanilla Única Ecuatoriana



## ANEXO 14. GUIA DE INGRESO AL SISTEMA ECUAPASS

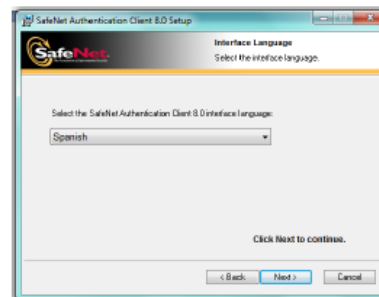


### BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN GUIA RÁPIDA INSTALACIÓN TOKEN BCE Y REGISTRO EN ECUAPASS

Vamos a instalar el programa utilitario de los Token (*SafeNet Authentication Client 8.0*) que tiene el siguiente nombre "SafeNet AuthenticationClient-x32-8.00 / SafeNet AuthenticationClient-x64-8.00", dependiendo del sistema si es de 32 o 64 bits, mismo que descargamos de la página del Banco en [www.eci.bce.ec](http://www.eci.bce.ec) → Centro de Descargas.

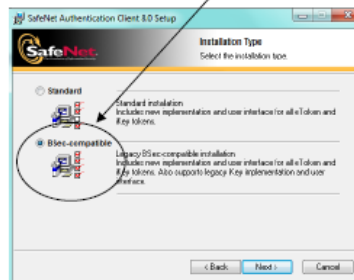


Ejecutamos el instalador y seguimos las siguientes instrucciones:

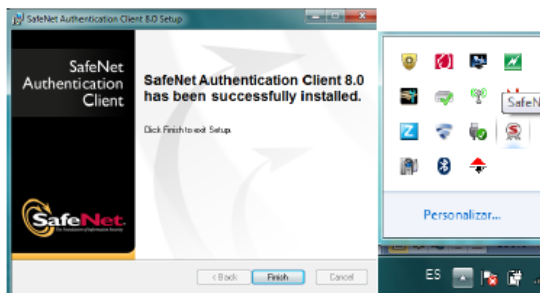


### BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN GUIA RÁPIDA INSTALACIÓN TOKEN BCE Y REGISTRO EN ECUAPASS

En la ilustración siguiente se debe seleccionar la opción BSec-compatible (Ojo de esto depende la lectura en ECUAPASS del TOKEN)



Finalmente aparecerá la pantalla donde indica que ha terminado la instalación. Es importante visualizar un icono del Utilitario de SafeNet en la parte inferior derecha, junto al reloj.





**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN  
GUIA RÁPIDA INSTALACIÓN TOKEN BCE Y REGISTRO EN ECUAPASS**

Una vez que se concluyo la instalación del TOKEN abrimos Internet Explorer , firefox o Chrome.  
Registrarse en el sitio de la Aduana <http://www.aduana.gov.ec/>



Le aparecerá una pantalla como la siguiente:

Instalación y revisión del programa indispensable para el uso del portal de ECUAPASS

Paso	Nombre del proceso	Verificar	Ayuda
Paso 1	Java Script	OK	Cuando indica "No", haga clic en "ayuda" para la configuración Internet Explorer Mozilla Firefox Google Chrome
Paso 2	Java Runtime Environment	OK	Cuando indica "No", haga clic en "Descargar e instalar" para la configuración. Por favor, instale el programa, cierre el navegador e ingrese nuevamente.
Paso 3	Programación de Log en del PSL	Nuevo	"NUEVO": Desinstale y reinstale JAVA 1. Desinstalación de JAVA [Descargar] 2. Instalación de JAVA [Descargar] 3. Instalación de programa de Certificado Digital [Descargar] [Descargar] e [Descargar] [Descargar]
Paso 4	Adobe Flash Player Install	Nuevo	Por favor, instale el programa, cierre el navegador e ingrese nuevamente. Cuando indica "No" o "Nuevo", haga clic en "Descargar e instalar" para la configuración. Por favor, instale el programa, cierre el navegador e ingrese nuevamente.

Una vez que cumpla con todo en su navegador saldrá algo como esto:



**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN  
GUIA RÁPIDA INSTALACIÓN TOKEN BCE Y REGISTRO EN ECUAPASS**

Ingreso a Solicitud de uso:



Ingrese al tipo de solicitud de uso que le corresponda, para ejemplo se selecciono la de representante





**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN  
GUÍA RÁPIDA INSTALACIÓN TOKEN BCE Y REGISTRO EN ECUAPASS**

Se llena el formulario correspondiente, ya cuando se requiere, leer la información del certificado en la sección (Identificación única de certificado digital) seleccionamos buscar:



Seleccionamos TOKEN



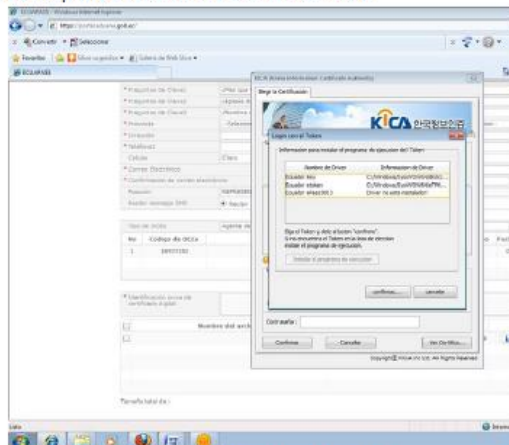
Seleccionamos el modelo que corresponda:

- Token negro BCE → es Ecuador IKEY
- Token Azul BCE → es Ecuador eToken



**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN  
GUÍA RÁPIDA INSTALACIÓN TOKEN BCE Y REGISTRO EN ECUAPASS**

En esta pantalla se muestra la selección de TOKEN:



Información para instalar el programa de ejecución del Token	
Nombre de Driver	Información de Driver
Ecuador ikey	C:/Windows/SysWOW64/dkck2
Ecuador etoken	C:/Windows/SysWOW64/etpk
Ecuador ePass3003	Driver no esta instalado!!

El modelo restante de TOKEN no es utilizado por el BCE



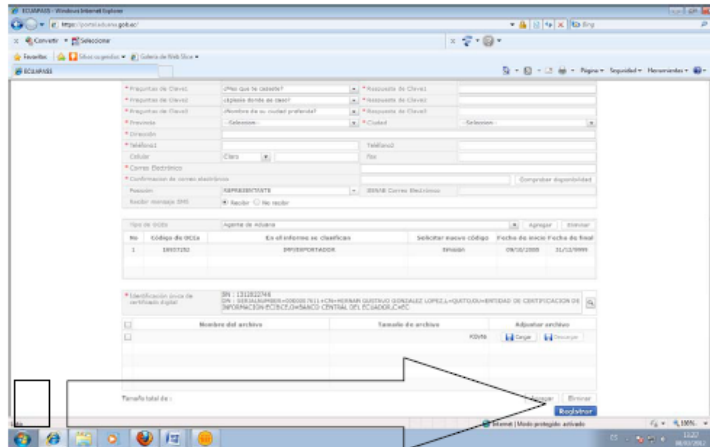


## BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN GUÍA RÁPIDA INSTALACIÓN TOKEN BCE Y REGISTRO EN ECUAPASS

Nos saldrá algo como esto



Luego Terminaremos el registro





## ANEXO 15. SUELDOS Y SALARIOS

### Beneficios de Ley

Aporte Patronal	11,15%
Aporte Personal	9,35%
Fondos de Reserva	8,33%
Vacaciones	4,17%
Incrementos Salariales	0,00%
Salario Mínimo	\$ 364,00

Personal Administrativo												
ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Cuarto	Décimo Tercer	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	2.500,00	1	30.000,00	2.805,00	27.195,00	2.500,00	364,00	-	1.133,13	3.345,00	7.342,13	34.537,13
Gerente de Producción	2.000,00	1	24.000,00	2.244,00	21.756,00	2.000,00	364,00	-	906,50	2.676,00	5.946,50	27.702,50
Asistente	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	364,00	-	317,28	936,60	2.317,88	9.932,48
Ejecutivo de ventas	900,00	1	10.800,00	1.009,80	9.790,20	900,00	364,00	-	407,93	1.204,20	2.876,13	12.666,33
<b>TOTAL</b>	<b>6.100,00</b>	<b>4,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>6.844,20</b>	<b>66.355,80</b>	<b>6.100,00</b>	<b>1.456,00</b>	<b>-</b>	<b>2.764,83</b>	<b>8.161,80</b>	<b>18.482,63</b>	<b>84.838,43</b>

ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Cuarto	Décimo Tercer	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	2.500,00	1	30.000,00	2.805,00	27.195,00	2.500,00	374,92	2.266,25	1.133,13	3.345,00	9.619,30	36.814,30
Gerente de Producción	2.000,00	1	24.000,00	2.244,00	21.756,00	2.000,00	374,92	1.813,00	906,50	2.676,00	7.770,42	29.526,42
Asistente	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	374,92	634,55	317,28	936,60	2.963,35	10.577,95
Ejecutivo de ventas	900,00	1	10.800,00	1.009,80	9.790,20	900,00	374,92	815,85	407,93	1.204,20	3.702,90	13.493,10
<b>TOTAL</b>	<b>6.100,00</b>	<b>4,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>6.844,20</b>	<b>66.355,80</b>	<b>6.100,00</b>	<b>1.499,68</b>	<b>5.529,65</b>	<b>2.764,83</b>	<b>8.161,80</b>	<b>24.055,96</b>	<b>90.411,76</b>

ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Cuarto	Décimo Tercer	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	2.500,00	1	30.000,00	2.805,00	27.195,00	2.500,00	386,17	2.266,25	1.133,13	3.345,00	9.630,54	36.825,54
Gerente de Producción	2.000,00	1	24.000,00	2.244,00	21.756,00	2.000,00	386,17	1.813,00	906,50	2.676,00	7.781,67	29.537,67
Asistente	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	386,17	634,55	317,28	936,60	2.974,59	10.589,19
Ejecutivo de ventas	900,00	1	10.800,00	1.009,80	9.790,20	900,00	386,17	815,85	407,93	1.204,20	3.714,14	13.504,34
<b>TOTAL</b>	<b>6.100,00</b>	<b>4,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>6.844,20</b>	<b>66.355,80</b>	<b>6.100,00</b>	<b>1.544,67</b>	<b>5.529,65</b>	<b>2.764,83</b>	<b>8.161,80</b>	<b>24.100,95</b>	<b>90.456,75</b>

ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Cuarto	Décimo Tercer	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	2.500,00	1	30.000,00	2.805,00	27.195,00	2.500,00	397,75	2.266,25	1.133,13	3.345,00	9.642,13	36.837,13
Gerente de Producción	2.000,00	1	24.000,00	2.244,00	21.756,00	2.000,00	397,75	1.813,00	906,50	2.676,00	7.793,25	29.549,25
Asistente	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	397,75	634,55	317,28	936,60	2.986,18	10.600,78
Ejecutivo de ventas	900,00	1	10.800,00	1.009,80	9.790,20	900,00	397,75	815,85	407,93	1.204,20	3.725,73	13.515,93
<b>TOTAL</b>	<b>6.100,00</b>	<b>4,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>6.844,20</b>	<b>66.355,80</b>	<b>6.100,00</b>	<b>1.591,01</b>	<b>5.529,65</b>	<b>2.764,83</b>	<b>8.161,80</b>	<b>24.147,29</b>	<b>90.503,09</b>

ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Cuarto	Décimo Tercer	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	2.500,00	1	30.000,00	2.805,00	27.195,00	2.500,00	409,69	2.266,25	1.133,13	3.345,00	9.654,06	36.849,06
Gerente de Producción	2.000,00	1	24.000,00	2.244,00	21.756,00	2.000,00	409,69	1.813,00	906,50	2.676,00	7.805,19	29.561,19
Asistente	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	409,69	634,55	317,28	936,60	2.998,11	10.612,71
Ejecutivo de ventas	900,00	1	10.800,00	1.009,80	9.790,20	900,00	409,69	815,85	407,93	1.204,20	3.737,66	13.527,86
<b>TOTAL</b>	<b>6.100,00</b>	<b>4,00</b>	<b>73.200,00</b>	<b>6.844,20</b>	<b>66.355,80</b>	<b>6.100,00</b>	<b>1.638,74</b>	<b>5.529,65</b>	<b>2.764,83</b>	<b>8.161,80</b>	<b>24.195,02</b>	<b>90.550,82</b>

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS					
RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Personal Administrativo	84.838,43	90.411,76	90.456,75	90.503,09	90.550,82
<b>TOTAL</b>	<b>84.838,43</b>	<b>90.411,76</b>	<b>90.456,75</b>	<b>90.503,09</b>	<b>90.550,82</b>

Personal Operativo												
ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Cuarto	Décimo Tercer	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Jefe de producción	1.500,00	1	18.000,00	1.683,00	16.317,00	1.500,00	364,00	-	679,88	2.007,00	4.550,88	20.867,88
Operarios	600,00	6	43.200,00	4.039,20	39.160,80	3.600,00	2.184,00	-	1.631,70	4.816,80	12.232,50	51.393,30
<b>TOTAL</b>	<b>2.100,00</b>	<b>7,00</b>	<b>61.200,00</b>	<b>5.722,20</b>	<b>55.477,80</b>	<b>5.100,00</b>	<b>2.548,00</b>	<b>-</b>	<b>2.311,58</b>	<b>6.823,80</b>	<b>16.783,38</b>	<b>72.261,18</b>

ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Cuarto	Décimo Tercer	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Jefe de producción	1.500,00	1	18.000,00	1.683,00	16.317,00	1.500,00	374,92	1.359,75	679,88	2.007,00	5.921,55	22.238,55
Operarios	600,00	6	43.200,00	4.039,20	39.160,80	3.600,00	2.249,52	3.263,40	1.631,70	4.816,80	15.561,42	54.722,22
<b>TOTAL</b>	<b>2.100,00</b>	<b>7,00</b>	<b>61.200,00</b>	<b>5.722,20</b>	<b>55.477,80</b>	<b>5.100,00</b>	<b>2.624,44</b>	<b>4.623,15</b>	<b>2.311,58</b>	<b>6.823,80</b>	<b>21.482,97</b>	<b>76.960,77</b>



ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Cuarto	Décimo Tercer	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Jefe de producción	1.500,00	1	18.000,00	1.683,00	16.317,00	1.500,00	374,92	1.359,75	679,88	2.007,00	5.921,55	22.238,55
Operarios	600,00	6	43.200,00	4.039,20	39.160,80	3.600,00	2.249,52	3.263,40	1.631,70	4.816,80	15.561,42	54.722,22
<b>TOTAL</b>	<b>2.100,00</b>	<b>7,00</b>	<b>61.200,00</b>	<b>5.722,20</b>	<b>55.477,80</b>	<b>5.100,00</b>	<b>2.624,44</b>	<b>4.623,15</b>	<b>2.311,58</b>	<b>6.823,80</b>	<b>21.482,97</b>	<b>76.960,77</b>

ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Cuarto	Décimo Tercer	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Jefe de producción	1.500,00	1	18.000,00	1.683,00	16.317,00	1.500,00	374,92	1.359,75	679,88	2.007,00	5.921,55	22.238,55
Operarios	600,00	6	43.200,00	4.039,20	39.160,80	3.600,00	2.249,52	3.263,40	1.631,70	4.816,80	15.561,42	54.722,22
<b>TOTAL</b>	<b>2.100,00</b>	<b>7,00</b>	<b>61.200,00</b>	<b>5.722,20</b>	<b>55.477,80</b>	<b>5.100,00</b>	<b>2.624,44</b>	<b>4.623,15</b>	<b>2.311,58</b>	<b>6.823,80</b>	<b>21.482,97</b>	<b>76.960,77</b>

ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Cuarto	Décimo Tercer	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Jefe de producción	1.500,00	1	18.000,00	1.683,00	16.317,00	1.500,00	374,92	1.359,75	679,88	2.007,00	5.921,55	22.238,55
Operarios	600,00	6	43.200,00	4.039,20	39.160,80	3.600,00	2.249,52	3.263,40	1.631,70	4.816,80	15.561,42	54.722,22
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>2.100,00</b>	<b>7,00</b>	<b>61.200,00</b>	<b>5.722,20</b>	<b>55.477,80</b>	<b>5.100,00</b>	<b>2.624,44</b>	<b>4.623,15</b>	<b>2.311,58</b>	<b>6.823,80</b>	<b>21.482,97</b>	<b>76.960,77</b>

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS					
RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Personal Operativo	72.261,18	76.960,77	76.960,77	76.960,77	76.960,77
<b>TOTAL</b>	<b>72.261,18</b>	<b>76.960,77</b>	<b>76.960,77</b>	<b>76.960,77</b>	<b>76.960,77</b>

## ANEXO 16. CAPITAL DE TRABAJO

### INVERSIÓN INICIAL

TERRENOS			
Detalle	m2	Precio Unitario	TOTAL
Terreno	25.000	\$ 12,00	\$ 300.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 12,00</b>	<b>\$ 300.000,00</b>

MAQUINARIA			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Despulpadora de Frutas Inoxidable Industrial 200-500kg/h	1	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00
Lavadora de frutas	1	\$ 9.100,00	\$ 9.100,00
Mesas de trabajo (acero inoxidable) 232x100x85cm	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
Sistema de congelamiento rápido	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Balanza electrónica de piso para 500kg	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Empacadora	1	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00
Llenadora de líquidos sobremesa	3	\$ 4.100,00	\$ 12.300,00
Medidor de humedad	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Medidor de grados Brix	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Termómetros digitales	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Tanques de agua para inmersión 244x60x40cm	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00
Mula hidráulica	1	\$ 259,00	\$ 259,00
Planta eléctrica	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Cuarto frío	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 115.589,00</b>	<b>\$ 126.649,00</b>

EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Construcción	74,83	\$ 898,04	\$ 67.200,00
Acondicionamiento de bodegas estanterías	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.898,04</b>	<b>\$ 70.200,00</b>

MUEBLES Y ENSERES			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Estaciones de trabajo	6	\$ 200,00	\$ 1.200,00
Sillas giratorias de malla espaldar bajo	6	\$ 70,00	\$ 420,00
Sillas Avanti con brazos	10	\$ 28,00	\$ 280,00
Tri personal de cuerina sin brazos	1	\$ 140,00	\$ 140,00
Archivadores 4 gavetas	3	\$ 112,00	\$ 336,00
Mesa de reuniones 10 puestos	1	\$ 190,00	\$ 190,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 740,00</b>	<b>\$ 2.566,00</b>

<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>TOTAL</b>
Computadora de Escritorio Dual Core	6	\$ 559	\$ 3.354,00
Central telefónica	1	\$ 600	\$ 600,00
Telefax	1	\$ 200	\$ 200,00
Impresora Epson L355	1	\$ 375	\$ 375,00
Proyector Epson X12 2800	1	\$ 679	\$ 679,00
Teléfono Inalambrico	6	\$ 40	\$ 240,00
			\$ -
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.453,00</b>	<b>\$ 5.448,00</b>

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>TOTAL</b>
Constitución	1	\$ 845,40	\$ 845,40
Certificación HACCP	0	\$ 2.000,00	\$ -
Registro Sanitario	1	\$ 340,34	\$ 340,34
BPM	0	\$ 1.062,00	\$ -
Permisos de funcionamiento	1	\$ 127,44	\$ 127,44
ISO 22000	1	\$ 4.562,00	\$ 4.562,00
Software Google Drive	1	\$ 240,00	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 9.177,18</b>	<b>\$ 6.115,18</b>

## AMORTIZACIONES

Años	Inversiones	Amortización				
		1	2	3	4	5
0	\$ 6.115,18	\$ 1.223,04	\$ 1.223,04	\$ 1.223,04	\$ 1.223,04	\$ 1.223,04
1	\$ 240,00		\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00
2	\$ 4.802,00			\$ 960,40	\$ 960,40	\$ 960,40
3	\$ 4.802,00				\$ 960,40	\$ 960,40
4	\$ 4.802,00					\$ 960,40
5	\$ 4.802,00					
	\$ 25.563,18	\$ 1.223,04	\$ 1.271,04	\$ 2.231,44	\$ 3.191,84	\$ 4.152,24

DETALLE	INVERSIONES						Amortización Acumulada	Valor en Libros	Valor de Mercado	Utilidad / Pérdida	Impuestos	Valor de Rescate
	0	1	2	3	4	5						
Certificación HACCP	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.000,00	\$ -	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 674,00	\$ 1.326,00
Registro Sanitario	\$ 340,34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 340,34	\$ -	\$ 340,34	\$ 340,34	\$ 114,69	\$ 225,65
BPM	\$ 1.062,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.062,00	\$ -	\$ 1.062,00	\$ 1.062,00	\$ 357,89	\$ 704,11
ISO 22000	\$ 240,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 240,00	\$ -	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 80,88	\$ 159,12

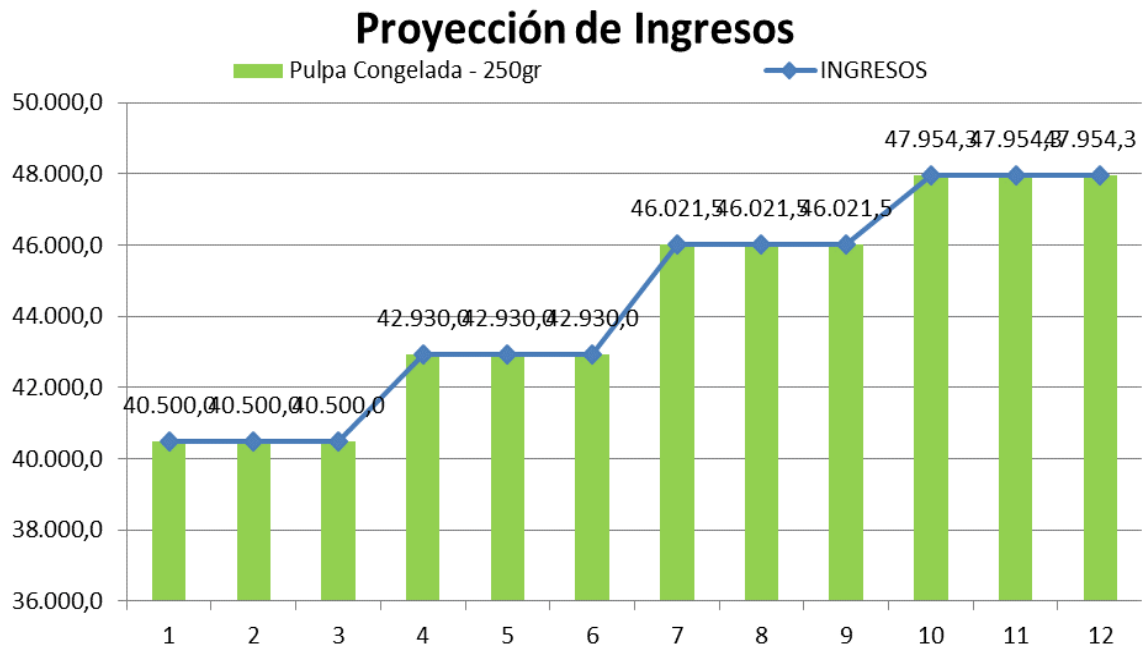
AMORTIZACIONES					
	1	2	3	4	5
Total	\$ 1.223,04	\$ 1.271,04	\$ 2.231,44	\$ 3.191,84	\$ 4.152,24

## DEPRECIACIONES

DETALLE	INVERSIONES						Depreciación Acumulada	Valor en Libros	Valor de Mercado	Utilidad / Pérdida	Impuestos	Valor de Rescate
	0	1	2	3	4	5						
TERRENOS	\$ 300.000,00	\$ -					\$ -	\$ 300.000,00	\$ 360.000,00	\$ 60.000,00	\$ 20.220,00	\$ 339.780,00
MAQUINARIA	\$ 126.649,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 63.324,50	\$ 63.324,50	\$ 75.989,40	\$ 12.664,90	\$ 4.268,07	\$ 71.721,33
VEHÍCULOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES	\$ 70.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.550,00	\$ 52.650,00	\$ 42.120,00	\$ (10.530,00)	\$ -	\$ 42.120,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.566,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.283,00	\$ 1.283,00	\$ 1.539,60	\$ 256,60	\$ 86,47	\$ 1.453,13
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 5.448,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.448,00	\$ -	\$ 3.268,80	\$ 3.268,80	\$ 1.101,59	\$ 2.167,21
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 504.863,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 87.605,50</b>	<b>\$ 417.257,50</b>	<b>\$ 482.917,80</b>	<b>\$ 65.660,30</b>	<b>\$ 25.676,13</b>	<b>\$ 457.241,67</b>

DEPRECIACIONES					
Total	\$ 18.247,50	\$ 18.247,50	\$ 18.247,50	\$ 16.431,50	\$ 16.431,50

## ANEXO 17. PROYECCIÓN DE VENTAS



## ANEXO 18. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS ESCENARIO NORMAL APALANCADO

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	<b>0,0</b>	<b>565.002,0</b>	<b>592.404,6</b>	<b>621.136,2</b>	<b>651.261,3</b>	<b>682.847,5</b>
Pulpa Congelada - 250gr		565.002,0	592.404,6	621.136,2	651.261,3	682.847,5
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>0,0</b>	<b>112.367,9</b>	<b>133.594,6</b>	<b>140.076,0</b>	<b>146.868,7</b>	<b>153.994,4</b>
<b>Costo de Materiales Vendidos</b>	<b>112.367,9</b>	<b>133.594,6</b>	<b>140.076,0</b>	<b>146.868,7</b>	<b>153.994,4</b>	
Pulpa Congelada - 250gr		32.958,5	39.184,4	41.085,5	43.077,8	45.167,9
Empaques (funda de poliéster)		2.895,6	3.442,6	3.609,7	3.784,7	3.968,3
Cajas distribución		4.896,7	5.821,7	6.104,1	6.400,1	6.710,7
Transporte		71.617,1	85.145,9	89.276,7	93.606,1	98.147,6
<b>Costos Directos de Fabricación</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Servicios Básicos		18.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0
Personal Operativo		72.261,2	76.960,8	76.960,8	76.960,8	76.960,8
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>0,0</b>	<b>452.634,1</b>	<b>458.810,0</b>	<b>481.060,3</b>	<b>504.392,6</b>	<b>528.853,1</b>
<b>GASTOS</b>	<b>0,0</b>	<b>147.394,8</b>	<b>153.716,2</b>	<b>154.721,6</b>	<b>153.912,3</b>	<b>154.920,4</b>
Gastos Servicios Básicos		4.020,0	4.020,0	4.020,0	4.020,0	4.020,0
Gastos Telecomunicaciones		4.392,0	4.392,0	4.392,0	4.392,0	4.392,0
Gastos Sueldos y salarios		84.838,4	90.411,8	90.456,7	90.503,1	90.550,8
Depreciaciones		18.247,5	18.247,5	18.247,5	16.431,5	16.431,5
Amortizaciones		1.223,0	1.271,0	2.231,4	3.191,8	4.152,2
Reposición de equipos y materiales		325,0	325,0	325,0	325,0	325,0
Suministros de oficina		840,0	840,0	840,0	840,0	840,0
Servicio de Limpieza		3.360,0	3.360,0	3.360,0	3.360,0	3.360,0
Servicio de Seguridad		1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
Seguro de oficina		2.802,5	2.802,5	2.802,5	2.802,5	2.802,5
Gastos legales		1.597,0	1.597,0	1.597,0	1.597,0	1.597,0
Beneficios laborales		6.799,3	6.799,3	6.799,3	6.799,3	6.799,3
Consultoría		17.400,0	17.750,0	17.750,0	17.750,0	17.750,0
Gastos de Venta		350,0	700,1	700,1	700,1	700,1
Marketing	0,0	0,0	350,0	350,0	350,0	350,0
Servicios Web	0,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>0,0</b>	<b>305.239,3</b>	<b>305.093,8</b>	<b>326.338,7</b>	<b>350.480,3</b>	<b>373.932,7</b>
<b>UAI</b>	<b>0,0</b>	<b>305.239,3</b>	<b>305.093,8</b>	<b>326.338,7</b>	<b>350.480,3</b>	<b>373.932,7</b>
GASTOS FINANCIEROS	0,0	9.252,5	7.215,3	5.178,0	3.140,8	1.103,5
UAIMPUESTOS	0,0	295.986,8	297.878,5	321.160,7	347.339,5	372.829,1
PARTICIPACIÓN LABORAL	0,0	44.398,0	44.681,8	48.174,1	52.100,9	55.924,4
UTILIDAD ANTES IR	0,0	251.588,7	253.196,7	272.986,6	295.238,6	316.904,8
IMPUESTO A LA RENTA	0,0	55.349,5	55.703,3	60.057,0	64.952,5	69.719,1
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0,0</b>	<b>196.239,2</b>	<b>197.493,5</b>	<b>212.929,5</b>	<b>230.286,1</b>	<b>247.185,7</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO**

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	<b>0,0</b>	<b>565.002,0</b>	<b>592.404,6</b>	<b>621.136,2</b>	<b>651.261,3</b>	<b>682.847,5</b>
Pulpa Congelada - 250gr		565.002,0	592.404,6	621.136,2	651.261,3	682.847,5
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>0,0</b>	<b>112.367,9</b>	<b>133.594,6</b>	<b>140.076,0</b>	<b>146.868,7</b>	<b>153.994,4</b>
<b>Costo de Materiales Vendidos</b>		<b>112.367,9</b>	<b>133.594,6</b>	<b>140.076,0</b>	<b>146.868,7</b>	<b>153.994,4</b>
Pulpa Congelada - 250gr		32.958,5	39.184,4	41.085,5	43.077,8	45.167,9
Empaques (funda de poliéster)		2.895,6	3.442,6	3.609,7	3.784,7	3.968,3
Cajas distribución		4.896,7	5.821,7	6.104,1	6.400,1	6.710,7
Transporte		71.617,1	85.145,9	89.276,7	93.606,1	98.147,6
<b>Costos Directos de Fabricación</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Servicios Básicos		18.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0
Personal Operativo		72.261,2	76.960,8	76.960,8	76.960,8	76.960,8
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>0,0</b>	<b>452.634,1</b>	<b>458.810,0</b>	<b>481.060,3</b>	<b>504.392,6</b>	<b>528.853,1</b>
<b>GASTOS</b>	<b>0,0</b>	<b>147.394,8</b>	<b>153.716,2</b>	<b>154.721,6</b>	<b>153.912,3</b>	<b>154.920,4</b>
Gastos Servicios Básicos		4.020,0	4.020,0	4.020,0	4.020,0	4.020,0
Gastos Telecomunicaciones		4.392,0	4.392,0	4.392,0	4.392,0	4.392,0
Gastos Sueldos y salarios		84.838,4	90.411,8	90.456,7	90.503,1	90.550,8
Depreciaciones		18.247,5	18.247,5	18.247,5	16.431,5	16.431,5
Amortizaciones		1.223,0	1.271,0	2.231,4	3.191,8	4.152,2
Reposición de equipos y materiales		325,0	325,0	325,0	325,0	325,0
Suministros de oficina		840,0	840,0	840,0	840,0	840,0
Servicio de Limpieza		3.360,0	3.360,0	3.360,0	3.360,0	3.360,0
Servicio de Seguridad		1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
Seguro de oficina		2.802,5	2.802,5	2.802,5	2.802,5	2.802,5
Gastos legales		1.597,0	1.597,0	1.597,0	1.597,0	1.597,0
Beneficios laborales		6.799,3	6.799,3	6.799,3	6.799,3	6.799,3
Consultoria		17.400,0	17.750,0	17.750,0	17.750,0	17.750,0
Gastos de Venta		350,0	700,1	700,1	700,1	700,1
Marketing	0,0	0,0	350,0	350,0	350,0	350,0
Servicios Web	0,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>0,0</b>	<b>305.239,3</b>	<b>305.093,8</b>	<b>326.338,7</b>	<b>350.480,3</b>	<b>373.932,7</b>
<b>UAIL</b>	<b>0,0</b>	<b>305.239,3</b>	<b>305.093,8</b>	<b>326.338,7</b>	<b>350.480,3</b>	<b>373.932,7</b>
GASTOS FINANCIEROS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
UAIMPUESTOS PARTICIPACIÓN LABORAL	0,0	45.785,9	45.764,1	48.950,8	52.572,0	56.089,9
UTILIDAD ANTES IR	0,0	259.453,4	259.329,7	277.387,9	297.908,3	317.842,8
IMPUESTO A LA RENTA	0,0	57.079,7	57.052,5	61.025,3	65.539,8	69.925,4
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0,0</b>	<b>202.373,6</b>	<b>202.277,2</b>	<b>216.362,6</b>	<b>232.368,4</b>	<b>247.917,4</b>



**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO**

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	<b>0,0</b>	<b>582.005,3</b>	<b>618.438,8</b>	<b>657.153,0</b>	<b>698.290,8</b>	<b>742.003,8</b>
Pulpa Congelada - 250gr		582.005,3	618.438,8	657.153,0	698.290,8	742.003,8
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>0,0</b>	<b>115.749,5</b>	<b>142.648,1</b>	<b>151.578,0</b>	<b>161.066,4</b>	<b>171.150,8</b>
<b>Costo de Materiales Vendidos</b>		<b>115.749,5</b>	<b>142.648,1</b>	<b>151.578,0</b>	<b>161.066,4</b>	<b>171.150,8</b>
Pulpa Congelada - 250gr		33.950,3	41.839,9	44.459,1	47.242,1	50.200,0
Empaques (funda de poliéster)		2.982,8	3.675,9	3.906,0	4.150,6	4.410,4
Cajas distribución		5.044,0	6.216,2	6.605,4	7.018,8	7.458,3
Transporte		73.772,4	90.916,1	96.607,5	102.654,9	109.082,2
<b>Costos Directos de Fabricación</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Servicios Básicos		18.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0
Personal Operativo		72.261,2	76.960,8	76.960,8	76.960,8	76.960,8
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>0,0</b>	<b>466.255,7</b>	<b>475.790,7</b>	<b>505.575,0</b>	<b>537.224,4</b>	<b>570.853,0</b>
<b>GASTOS</b>	<b>0,0</b>	<b>147.394,8</b>	<b>153.716,2</b>	<b>154.721,6</b>	<b>153.912,3</b>	<b>154.920,4</b>
Gastos Servicios Básicos		4.020,0	4.020,0	4.020,0	4.020,0	4.020,0
Gastos Telecomunicaciones		4.392,0	4.392,0	4.392,0	4.392,0	4.392,0
Gastos Sueldos y salarios		84.838,4	90.411,8	90.456,7	90.503,1	90.550,8
Depreciaciones		18.247,5	18.247,5	18.247,5	16.431,5	16.431,5
Amortizaciones		1.223,0	1.271,0	2.231,4	3.191,8	4.152,2
Reposición de equipos y materiales		325,0	325,0	325,0	325,0	325,0
Suministros de oficina		840,0	840,0	840,0	840,0	840,0
Servicio de Limpieza		3.360,0	3.360,0	3.360,0	3.360,0	3.360,0
Servicio de Seguridad		1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
Seguro de oficina		2.802,5	2.802,5	2.802,5	2.802,5	2.802,5
Gastos legales		1.597,0	1.597,0	1.597,0	1.597,0	1.597,0
Beneficios laborales		6.799,3	6.799,3	6.799,3	6.799,3	6.799,3
Consultoría		17.400,0	17.750,0	17.750,0	17.750,0	17.750,0
Gastos de Venta		350,0	700,1	700,1	700,1	700,1
Marketing	0,0	0,0	350,0	350,0	350,0	350,0
Servicios Web	0,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>0,0</b>	<b>318.860,9</b>	<b>322.074,5</b>	<b>350.853,5</b>	<b>383.312,1</b>	<b>415.932,6</b>
<b>UAI</b>	<b>0,0</b>	<b>318.860,9</b>	<b>322.074,5</b>	<b>350.853,5</b>	<b>383.312,1</b>	<b>415.932,6</b>
GASTOS FINANCIEROS	0,0	9.252,5	7.215,3	5.178,0	3.140,8	1.103,5
UAIMPUESTOS PARTICIPACIÓN LABORAL	0,0	309.608,4	314.859,3	345.675,5	380.171,4	414.829,1
UTILIDAD ANTES IR IMPUESTO A LA RENTA	0,0	263.167,1	267.630,4	293.824,1	323.145,7	352.604,7
IMPUESTO A LA RENTA	0,0	57.896,8	58.878,7	64.641,3	71.092,0	77.573,0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0,0</b>	<b>205.270,4</b>	<b>208.751,7</b>	<b>229.182,8</b>	<b>252.053,6</b>	<b>275.031,7</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO**

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	<b>0,0</b>	<b>582.005,3</b>	<b>618.438,8</b>	<b>657.153,0</b>	<b>698.290,8</b>	<b>742.003,8</b>
Pulpa Congelada - 250gr		582.005,3	618.438,8	657.153,0	698.290,8	742.003,8
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>0,0</b>	<b>115.749,5</b>	<b>142.648,1</b>	<b>151.578,0</b>	<b>161.066,4</b>	<b>171.150,8</b>
<b>Costo de Materiales Vendidos</b>		<b>115.749,5</b>	<b>142.648,1</b>	<b>151.578,0</b>	<b>161.066,4</b>	<b>171.150,8</b>
Pulpa Congelada - 250gr		33.950,3	41.839,9	44.459,1	47.242,1	50.200,0
Empaques (funda de poliéster)		2.982,8	3.675,9	3.906,0	4.150,6	4.410,4
Cajas distribución		5.044,0	6.216,2	6.605,4	7.018,8	7.458,3
Transporte		73.772,4	90.916,1	96.607,5	102.654,9	109.082,2
<b>Costos Directos de Fabricación</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Servicios Básicos		18.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0
Personal Operativo		72.261,2	76.960,8	76.960,8	76.960,8	76.960,8
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>0,0</b>	<b>466.255,7</b>	<b>475.790,7</b>	<b>505.575,0</b>	<b>537.224,4</b>	<b>570.853,0</b>
<b>GASTOS</b>	<b>0,0</b>	<b>147.394,8</b>	<b>153.716,2</b>	<b>154.721,6</b>	<b>153.912,3</b>	<b>154.920,4</b>
Gastos Servicios Básicos		4.020,0	4.020,0	4.020,0	4.020,0	4.020,0
Gastos Telecomunicaciones		4.392,0	4.392,0	4.392,0	4.392,0	4.392,0
Gastos Sueldos y salarios		84.838,4	90.411,8	90.456,7	90.503,1	90.550,8
Depreciaciones		18.247,5	18.247,5	18.247,5	16.431,5	16.431,5
Amortizaciones		1.223,0	1.271,0	2.231,4	3.191,8	4.152,2
Reposición de equipos y materiales		325,0	325,0	325,0	325,0	325,0
Suministros de oficina		840,0	840,0	840,0	840,0	840,0
Servicio de Limpieza		3.360,0	3.360,0	3.360,0	3.360,0	3.360,0
Servicio de Seguridad		1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
Seguro de oficina		2.802,5	2.802,5	2.802,5	2.802,5	2.802,5
Gastos legales		1.597,0	1.597,0	1.597,0	1.597,0	1.597,0
Beneficios laborales		6.799,3	6.799,3	6.799,3	6.799,3	6.799,3
Consultoría		17.400,0	17.750,0	17.750,0	17.750,0	17.750,0
Gastos de Venta		350,0	700,1	700,1	700,1	700,1
Marketing	0,0	0,0	350,0	350,0	350,0	350,0
Servicios Web	0,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>0,0</b>	<b>318.860,9</b>	<b>322.074,5</b>	<b>350.853,5</b>	<b>383.312,1</b>	<b>415.932,6</b>
<b>UAI</b>	<b>0,0</b>	<b>318.860,9</b>	<b>322.074,5</b>	<b>350.853,5</b>	<b>383.312,1</b>	<b>415.932,6</b>
GASTOS FINANCIEROS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
UAIMPUESTOS PARTICIPACIÓN LABORAL	0,0	47.829,1	48.311,2	52.628,0	57.496,8	62.389,9
UTILIDAD ANTES IR	0,0	271.031,8	273.763,4	298.225,5	325.815,3	353.542,7
IMPUESTO A LA RENTA	0,0	59.627,0	60.227,9	65.609,6	71.679,4	77.779,4
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0,0</b>	<b>211.404,8</b>	<b>213.535,4</b>	<b>232.615,9</b>	<b>254.135,9</b>	<b>275.763,3</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO**

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	<b>0,0</b>	<b>532.217,3</b>	<b>549.301,4</b>	<b>566.934,0</b>	<b>585.132,6</b>	<b>603.915,3</b>
Pulpa Congelada - 250gr		532.217,3	549.301,4	566.934,0	585.132,6	603.915,3
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>0,0</b>	<b>105.847,7</b>	<b>118.118,9</b>	<b>121.910,0</b>	<b>125.824,6</b>	<b>129.862,6</b>
<b>Costo de Materiales Vendidos</b>		<b>105.847,7</b>	<b>118.118,9</b>	<b>121.910,0</b>	<b>125.824,6</b>	<b>129.862,6</b>
Pulpa Congelada - 250gr		31.046,0	34.645,3	35.757,2	36.905,4	38.089,8
Empaques (funda de poliéster)		2.727,6	3.043,8	3.141,5	3.242,4	3.346,5
Cajas distribución		4.612,5	5.147,3	5.312,5	5.483,1	5.659,1
Transporte		67.461,5	75.282,5	77.698,7	80.193,7	82.767,3
<b>Costos Directos de Fabricación</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Servicios Básicos		18.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0
Personal Operativo		72.261,2	76.960,8	76.960,8	76.960,8	76.960,8
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>0,0</b>	<b>426.369,6</b>	<b>431.182,5</b>	<b>445.024,0</b>	<b>459.308,0</b>	<b>474.052,7</b>
<b>GASTOS</b>	<b>0,0</b>	<b>147.394,8</b>	<b>153.716,2</b>	<b>154.721,6</b>	<b>153.912,3</b>	<b>154.920,4</b>
Gastos Servicios Básicos		4.020,0	4.020,0	4.020,0	4.020,0	4.020,0
Gastos Telecomunicaciones		4.392,0	4.392,0	4.392,0	4.392,0	4.392,0
Gastos Sueldos y salarios		84.838,4	90.411,8	90.456,7	90.503,1	90.550,8
Depreciaciones		18.247,5	18.247,5	18.247,5	16.431,5	16.431,5
Amortizaciones		1.223,0	1.271,0	2.231,4	3.191,8	4.152,2
Reposición de equipos y materiales		325,0	325,0	325,0	325,0	325,0
Suministros de oficina		840,0	840,0	840,0	840,0	840,0
Servicio de Limpieza		3.360,0	3.360,0	3.360,0	3.360,0	3.360,0
Servicio de Seguridad		1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
Seguro de oficina		2.802,5	2.802,5	2.802,5	2.802,5	2.802,5
Gastos legales		1.597,0	1.597,0	1.597,0	1.597,0	1.597,0
Beneficios laborales		6.799,3	6.799,3	6.799,3	6.799,3	6.799,3
Consultoria		17.400,0	17.750,0	17.750,0	17.750,0	17.750,0
Gastos de Venta		350,0	700,1	700,1	700,1	700,1
Marketing	0,0	0,0	350,0	350,0	350,0	350,0
Servicios Web	0,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>0,0</b>	<b>278.974,8</b>	<b>277.466,3</b>	<b>290.302,4</b>	<b>305.395,7</b>	<b>319.132,3</b>
<b>UAI</b>	<b>0,0</b>	<b>278.974,8</b>	<b>277.466,3</b>	<b>290.302,4</b>	<b>305.395,7</b>	<b>319.132,3</b>
GASTOS FINANCIEROS	0,0	9.252,5	7.215,3	5.178,0	3.140,8	1.103,5
UAIMPUESTOS	0,0	269.722,3	270.251,0	285.124,4	302.254,9	318.028,8
PARTICIPACIÓN LABORAL	0,0	40.458,3	40.537,7	42.768,7	45.338,2	47.704,3
UTILIDAD ANTES IR	0,0	229.263,9	229.713,4	242.355,8	256.916,7	270.324,4
IMPUESTO A LA RENTA	0,0	50.438,1	50.536,9	53.318,3	56.521,7	59.471,4
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0,0</b>	<b>178.825,9</b>	<b>179.176,4</b>	<b>189.037,5</b>	<b>200.395,0</b>	<b>210.853,1</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO**

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	<b>0,0</b>	<b>532.217,3</b>	<b>549.301,4</b>	<b>566.934,0</b>	<b>585.132,6</b>	<b>603.915,3</b>
Pulpa Congelada - 250gr		532.217,3	549.301,4	566.934,0	585.132,6	603.915,3
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>0,0</b>	<b>105.847,7</b>	<b>118.118,9</b>	<b>121.910,0</b>	<b>125.824,6</b>	<b>129.862,6</b>
<b>Costo de Materiales Vendidos</b>		<b>105.847,7</b>	<b>118.118,9</b>	<b>121.910,0</b>	<b>125.824,6</b>	<b>129.862,6</b>
Pulpa Congelada - 250gr		31.046,0	34.645,3	35.757,2	36.905,4	38.089,8
Empaques (funda de poliéster)		2.727,6	3.043,8	3.141,5	3.242,4	3.346,5
Cajas distribución		4.612,5	5.147,3	5.312,5	5.483,1	5.659,1
Transporte		67.461,5	75.282,5	77.698,7	80.193,7	82.767,3
<b>Costos Directos de Fabricación</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Servicios Básicos		18.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0	18.000,0
Personal Operativo		72.261,2	76.960,8	76.960,8	76.960,8	76.960,8
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>0,0</b>	<b>426.369,6</b>	<b>431.182,5</b>	<b>445.024,0</b>	<b>459.308,0</b>	<b>474.052,7</b>
<b>GASTOS</b>	<b>0,0</b>	<b>147.394,8</b>	<b>153.716,2</b>	<b>154.721,6</b>	<b>153.912,3</b>	<b>154.920,4</b>
Gastos Servicios Básicos		4.020,0	4.020,0	4.020,0	4.020,0	4.020,0
Gastos Telecomunicaciones		4.392,0	4.392,0	4.392,0	4.392,0	4.392,0
Gastos Sueldos y salarios		84.838,4	90.411,8	90.456,7	90.503,1	90.550,8
Depreciaciones		18.247,5	18.247,5	18.247,5	16.431,5	16.431,5
Amortizaciones		1.223,0	1.271,0	2.231,4	3.191,8	4.152,2
Reposición de equipos y materiales		325,0	325,0	325,0	325,0	325,0
Suministros de oficina		840,0	840,0	840,0	840,0	840,0
Servicio de Limpieza		3.360,0	3.360,0	3.360,0	3.360,0	3.360,0
Servicio de Seguridad		1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0	1.200,0
Seguro de oficina		2.802,5	2.802,5	2.802,5	2.802,5	2.802,5
Gastos legales		1.597,0	1.597,0	1.597,0	1.597,0	1.597,0
Beneficios laborales		6.799,3	6.799,3	6.799,3	6.799,3	6.799,3
Consultoría		17.400,0	17.750,0	17.750,0	17.750,0	17.750,0
Gastos de Venta		350,0	700,1	700,1	700,1	700,1
Marketing	0,0	0,0	350,0	350,0	350,0	350,0
Servicios Web	0,0	350,0	350,0	350,0	350,0	350,0
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>0,0</b>	<b>278.974,8</b>	<b>277.466,3</b>	<b>290.302,4</b>	<b>305.395,7</b>	<b>319.132,3</b>
<b>UAI</b>	<b>0,0</b>	<b>278.974,8</b>	<b>277.466,3</b>	<b>290.302,4</b>	<b>305.395,7</b>	<b>319.132,3</b>
GASTOS FINANCIEROS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
UAIMPUESTOS	0,0	278.974,8	277.466,3	290.302,4	305.395,7	319.132,3
PARTICIPACIÓN LABORAL	0,0	41.846,2	41.619,9	43.545,4	45.809,4	47.869,8
UTILIDAD ANTES IR	0,0	237.128,6	235.846,4	246.757,1	259.586,4	271.262,4
IMPUESTO A LA RENTA	0,0	52.168,3	51.886,2	54.286,6	57.109,0	59.677,7
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0,0</b>	<b>184.960,3</b>	<b>183.960,2</b>	<b>192.470,5</b>	<b>202.477,4</b>	<b>211.584,7</b>

## ANEXO 19. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

### BALANCE GENERAL ESCENARIO NORMAL APALANCADO

	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>556.051,1</b>	<b>736.575,9</b>	<b>916.700,7</b>	<b>1.112.299,3</b>	<b>1.325.293,3</b>	<b>1.555.228,6</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>45.072,9</b>	<b>245.068,2</b>	<b>444.711,6</b>	<b>660.709,1</b>	<b>893.326,5</b>	<b>1.143.765,5</b>
<b>Disponible en Caja</b>	<b>31.572,9</b>	<b>173.884,2</b>	<b>378.888,9</b>	<b>591.694,0</b>	<b>820.964,1</b>	<b>1.067.893,5</b>
Bancos	15.786,5	173.884,2	378.888,9	591.694,0	820.964,1	1.067.893,5
Cuenta Corriente	15.786,5	173.884,2	378.888,9	591.694,0	820.964,1	1.067.893,5
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0,0</b>	<b>53.388,0</b>	<b>49.367,0</b>	<b>51.761,4</b>	<b>54.271,8</b>	<b>56.904,0</b>
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	53.388,0	49.367,0	51.761,4	54.271,8	56.904,0
<b>Inventarios</b>	<b>13.500,0</b>	<b>17.796,0</b>	<b>16.455,7</b>	<b>17.253,8</b>	<b>18.090,6</b>	<b>18.968,0</b>
Inventarios de Materias	13.500,0	17.796,0	16.455,7	17.253,8	18.090,6	18.968,0
<b>Activos Fijos</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>
TERRENOS	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0
MAQUINARIA	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0
VEHICULOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0
MUEBLES Y ENSERES	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0
<b>Depreciaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>18.247,5</b>	<b>18.247,5</b>	<b>18.247,5</b>	<b>16.431,5</b>	<b>16.431,5</b>
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0,0</b>	<b>18.247,5</b>	<b>36.495,0</b>	<b>54.742,5</b>	<b>71.174,0</b>	<b>87.605,5</b>
<b>Activos Intangibles</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.195,2</b>	<b>6.195,2</b>	<b>6.275,2</b>
Varios	6.115,2	6.115,2	6.115,2	6.195,2	6.195,2	6.275,2

Amortizaciones	0,0	1.223,0	1.271,0	2.231,4	3.191,8	4.152,2
Amortizaciones Acum. A. Intan	0,0	1.223,0	2.494,1	4.725,5	7.917,3	12.069,6
<b>Pasivos</b>	<b>104.205,9</b>	<b>88.491,4</b>	<b>71.122,8</b>	<b>53.791,8</b>	<b>36.499,8</b>	<b>19.249,3</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>13.500,0</b>	<b>15.926,8</b>	<b>16.699,3</b>	<b>17.509,5</b>	<b>18.358,6</b>	<b>19.249,3</b>
<b>DCP</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>13.500,0</b>	<b>15.926,8</b>	<b>16.699,3</b>	<b>17.509,5</b>	<b>18.358,6</b>	<b>19.249,3</b>
Proveedores locales	13.500,0	15.926,8	16.699,3	17.509,5	18.358,6	19.249,3
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>90.705,9</b>	<b>72.564,7</b>	<b>54.423,5</b>	<b>36.282,3</b>	<b>18.141,2</b>	<b>0,0</b>
Préstamos	90.705,9	72.564,7	54.423,5	36.282,3	18.141,2	0,0
<b>Patrimonio</b>	<b>436.058,8</b>	<b>632.298,0</b>	<b>829.791,5</b>	<b>1.042.721,0</b>	<b>1.273.007,1</b>	<b>1.520.192,8</b>
<b>Capital Social</b>	436.058,8	436.058,8	436.058,8	436.058,8	436.058,8	436.058,8
<b>Utilidad / Pérdida</b>	0,0	196.239,2	197.493,5	212.929,5	230.286,1	247.185,7
<b>Utilidades Retenidas</b>	0,0	0,0	196.239,2	393.732,7	606.662,2	836.948,3
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>540.264,6</b>	<b>720.789,4</b>	<b>900.914,3</b>	<b>1.096.512,8</b>	<b>1.309.506,9</b>	<b>1.539.442,1</b>
Cuentas de Cuadre	-15.786,5	-15.786,5	-15.786,4	-15.786,4	-15.786,4	-15.786,4
CT	18.072,9	157.957,5	362.189,6	574.184,5	802.605,5	1.048.644,2
Variación CT		-139.884,6	-204.232,1	-211.994,9	-228.421,0	-246.038,7

**BALANCE GENERAL ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO**

	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>556.051,1</b>	<b>760.851,5</b>	<b>963.901,2</b>	<b>1.181.074,0</b>	<b>1.414.291,5</b>	<b>1.663.099,6</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>45.072,9</b>	<b>269.343,8</b>	<b>491.912,1</b>	<b>729.483,8</b>	<b>982.324,7</b>	<b>1.251.636,5</b>
<b>Disponible en Caja</b>	<b>31.572,9</b>	<b>198.159,8</b>	<b>426.089,4</b>	<b>660.468,7</b>	<b>909.962,3</b>	<b>1.175.764,5</b>
Bancos	15.786,5	198.159,8	426.089,4	660.468,7	909.962,3	1.175.764,5
Cuenta Corriente	15.786,5	198.159,8	426.089,4	660.468,7	909.962,3	1.175.764,5
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0,0</b>	<b>53.388,0</b>	<b>49.367,0</b>	<b>51.761,4</b>	<b>54.271,8</b>	<b>56.904,0</b>
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	53.388,0	49.367,0	51.761,4	54.271,8	56.904,0
<b>Inventarios</b>	<b>13.500,0</b>	<b>17.796,0</b>	<b>16.455,7</b>	<b>17.253,8</b>	<b>18.090,6</b>	<b>18.968,0</b>
Inventarios de Materias	13.500,0	17.796,0	16.455,7	17.253,8	18.090,6	18.968,0
<b>Activos Fijos</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>
TERRENOS	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0
MAQUINARIA	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0
VEHICULOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0
MUEBLES Y ENSERES	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0
<b>Depreciaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>18.247,5</b>	<b>18.247,5</b>	<b>18.247,5</b>	<b>16.431,5</b>	<b>16.431,5</b>
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0,0</b>	<b>18.247,5</b>	<b>36.495,0</b>	<b>54.742,5</b>	<b>71.174,0</b>	<b>87.605,5</b>
<b>Activos Intangibles</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.195,2</b>	<b>6.195,2</b>	<b>6.275,2</b>
Varios	6.115,2	6.115,2	6.115,2	6.195,2	6.195,2	6.275,2
<b>Amortizaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>1.223,0</b>	<b>1.271,0</b>	<b>2.231,4</b>	<b>3.191,8</b>	<b>4.152,2</b>
<b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b>	<b>0,0</b>	<b>1.223,0</b>	<b>2.494,1</b>	<b>4.725,5</b>	<b>7.917,3</b>	<b>12.069,6</b>

<b>Pasivos</b>	<b>13.500,0</b>	<b>15.926,8</b>	<b>16.699,3</b>	<b>17.509,5</b>	<b>18.358,6</b>	<b>19.249,3</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>13.500,0</b>	<b>15.926,8</b>	<b>16.699,3</b>	<b>17.509,5</b>	<b>18.358,6</b>	<b>19.249,3</b>
<b>DCP</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>13.500,0</b>	<b>15.926,8</b>	<b>16.699,3</b>	<b>17.509,5</b>	<b>18.358,6</b>	<b>19.249,3</b>
Proveedores locales	13.500,0	15.926,8	16.699,3	17.509,5	18.358,6	19.249,3
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Préstamos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Patrimonio</b>	<b>526.764,6</b>	<b>729.138,3</b>	<b>931.415,5</b>	<b>1.147.778,0</b>	<b>1.380.146,5</b>	<b>1.628.063,8</b>
<b>Capital Social</b>	526.764,6	526.764,6	526.764,6	526.764,6	526.764,6	526.764,6
<b>Utilidad / Pérdida</b>	0,0	202.373,6	202.277,2	216.362,6	232.368,4	247.917,4
<b>Utilidades Retenidas</b>	0,0	0,0	202.373,6	404.650,8	621.013,4	853.381,8
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>540.264,6</b>	<b>745.065,0</b>	<b>948.114,8</b>	<b>1.165.287,5</b>	<b>1.398.505,1</b>	<b>1.647.313,1</b>
Cuentas de Cuadre	-15.786,5	-15.786,5	-15.786,4	-15.786,4	-15.786,4	-15.786,4
CT	18.072,9	182.233,1	409.390,1	642.959,2	891.603,7	1.156.515,2
Variación CT		-164.160,2	-227.157,0	-233.569,1	-248.644,5	-264.911,5



**BALANCE GENERAL ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO**

	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>556.051,1</b>	<b>746.460,8</b>	<b>938.121,8</b>	<b>1.150.279,7</b>	<b>1.385.378,2</b>	<b>1.643.529,2</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>45.072,9</b>	<b>254.953,2</b>	<b>466.132,7</b>	<b>698.689,5</b>	<b>953.411,4</b>	<b>1.232.066,1</b>
<b>Disponible en Caja</b>	<b>31.572,9</b>	<b>179.953,2</b>	<b>397.417,3</b>	<b>625.672,5</b>	<b>875.823,5</b>	<b>1.149.621,3</b>
Bancos	15.786,5	179.953,2	397.417,3	625.672,5	875.823,5	1.149.621,3
Cuenta Corriente	15.786,5	179.953,2	397.417,3	625.672,5	875.823,5	1.149.621,3
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0,0</b>	<b>56.250,0</b>	<b>51.536,6</b>	<b>54.762,8</b>	<b>58.190,9</b>	<b>61.833,7</b>
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	56.250,0	51.536,6	54.762,8	58.190,9	61.833,7
<b>Inventarios</b>	<b>13.500,0</b>	<b>18.750,0</b>	<b>17.178,9</b>	<b>18.254,3</b>	<b>19.397,0</b>	<b>20.611,2</b>
Inventarios de Materias	13.500,0	18.750,0	17.178,9	18.254,3	19.397,0	20.611,2
<b>Activos Fijos</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>
TERRENOS	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0
MAQUINARIA	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0
VEHICULOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0
MUEBLES Y ENSERES	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0
<b>Depreciaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>18.247,5</b>	<b>18.247,5</b>	<b>18.247,5</b>	<b>16.431,5</b>	<b>16.431,5</b>
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0,0</b>	<b>18.247,5</b>	<b>36.495,0</b>	<b>54.742,5</b>	<b>71.174,0</b>	<b>87.605,5</b>
<b>Activos Intangibles</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.195,2</b>	<b>6.195,2</b>	<b>6.275,2</b>
Varios	6.115,2	6.115,2	6.115,2	6.195,2	6.195,2	6.275,2
<b>Amortizaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>1.223,0</b>	<b>1.271,0</b>	<b>2.231,4</b>	<b>3.191,8</b>	<b>4.152,2</b>
<b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b>	<b>0,0</b>	<b>1.223,0</b>	<b>2.494,1</b>	<b>4.725,5</b>	<b>7.917,3</b>	<b>12.069,6</b>

<b>Pasivos</b>	<b>104.205,9</b>	<b>89.345,2</b>	<b>72.254,5</b>	<b>55.229,6</b>	<b>38.274,5</b>	<b>21.393,9</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>13.500,0</b>	<b>16.780,5</b>	<b>17.831,0</b>	<b>18.947,3</b>	<b>20.133,3</b>	<b>21.393,9</b>
<b>DCP</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>13.500,0</b>	<b>16.780,5</b>	<b>17.831,0</b>	<b>18.947,3</b>	<b>20.133,3</b>	<b>21.393,9</b>
Proveedores locales	13.500,0	16.780,5	17.831,0	18.947,3	20.133,3	21.393,9
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>90.705,9</b>	<b>72.564,7</b>	<b>54.423,5</b>	<b>36.282,3</b>	<b>18.141,2</b>	<b>0,0</b>
Préstamos	90.705,9	72.564,7	54.423,5	36.282,3	18.141,2	0,0
<b>Patrimonio</b>	<b>436.058,8</b>	<b>641.329,1</b>	<b>850.080,8</b>	<b>1.079.263,7</b>	<b>1.331.317,3</b>	<b>1.606.348,9</b>
<b>Capital Social</b>	436.058,8	436.058,8	436.058,8	436.058,8	436.058,8	436.058,8
<b>Utilidad / Pérdida</b>	0,0	205.270,4	208.751,7	229.182,8	252.053,6	275.031,7
<b>Utilidades Retenidas</b>	0,0	0,0	205.270,4	414.022,1	643.204,9	895.258,5
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>540.264,6</b>	<b>730.674,4</b>	<b>922.335,4</b>	<b>1.134.493,3</b>	<b>1.369.591,7</b>	<b>1.627.742,8</b>
Cuentas de Cuadre	-15.786,5	-15.786,5	-15.786,5	-15.786,4	-15.786,4	-15.786,4
CT	18.072,9	163.172,6	379.586,3	606.725,3	855.690,2	1.128.227,4
Variación CT		-145.099,7	-216.413,6	-227.139,0	-248.964,9	-272.537,2

**BALANCE GENERAL ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO**

	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>556.051,1</b>	<b>770.736,4</b>	<b>985.322,3</b>	<b>1.219.054,4</b>	<b>1.474.376,4</b>	<b>1.751.400,2</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>45.072,9</b>	<b>279.228,8</b>	<b>513.333,2</b>	<b>767.464,2</b>	<b>1.042.409,5</b>	<b>1.339.937,1</b>
<b>Disponible en Caja</b>	<b>31.572,9</b>	<b>204.228,8</b>	<b>444.617,8</b>	<b>694.447,2</b>	<b>964.821,7</b>	<b>1.257.492,3</b>
Bancos	15.786,5	204.228,8	444.617,8	694.447,2	964.821,7	1.257.492,3
Cuenta Corriente	15.786,5	204.228,8	444.617,8	694.447,2	964.821,7	1.257.492,3
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0,0</b>	<b>56.250,0</b>	<b>51.536,6</b>	<b>54.762,8</b>	<b>58.190,9</b>	<b>61.833,7</b>
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	56.250,0	51.536,6	54.762,8	58.190,9	61.833,7
<b>Inventarios</b>	<b>13.500,0</b>	<b>18.750,0</b>	<b>17.178,9</b>	<b>18.254,3</b>	<b>19.397,0</b>	<b>20.611,2</b>
Inventarios de Materias	13.500,0	18.750,0	17.178,9	18.254,3	19.397,0	20.611,2
<b>Activos Fijos</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>
TERRENOS	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0
MAQUINARIA	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0
VEHICULOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0
MUEBLES Y ENSERES	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0
<b>Depreciaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>18.247,5</b>	<b>18.247,5</b>	<b>18.247,5</b>	<b>16.431,5</b>	<b>16.431,5</b>
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0,0</b>	<b>18.247,5</b>	<b>36.495,0</b>	<b>54.742,5</b>	<b>71.174,0</b>	<b>87.605,5</b>
<b>Activos Intangibles</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.195,2</b>	<b>6.195,2</b>	<b>6.275,2</b>
Varios	6.115,2	6.115,2	6.115,2	6.195,2	6.195,2	6.275,2
<b>Amortizaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>1.223,0</b>	<b>1.271,0</b>	<b>2.231,4</b>	<b>3.191,8</b>	<b>4.152,2</b>
<b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b>	<b>0,0</b>	<b>1.223,0</b>	<b>2.494,1</b>	<b>4.725,5</b>	<b>7.917,3</b>	<b>12.069,6</b>

<b>Pasivos</b>	<b>13.500,0</b>	<b>16.780,5</b>	<b>17.831,0</b>	<b>18.947,3</b>	<b>20.133,3</b>	<b>21.393,9</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>13.500,0</b>	<b>16.780,5</b>	<b>17.831,0</b>	<b>18.947,3</b>	<b>20.133,3</b>	<b>21.393,9</b>
<b>DCP</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>13.500,0</b>	<b>16.780,5</b>	<b>17.831,0</b>	<b>18.947,3</b>	<b>20.133,3</b>	<b>21.393,9</b>
Proveedores locales	13.500,0	16.780,5	17.831,0	18.947,3	20.133,3	21.393,9
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Préstamos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Patrimonio</b>	<b>526.764,6</b>	<b>738.169,4</b>	<b>951.704,8</b>	<b>1.184.320,7</b>	<b>1.438.456,6</b>	<b>1.714.219,9</b>
<b>Capital Social</b>	<b>526.764,6</b>	<b>526.764,6</b>	<b>526.764,6</b>	<b>526.764,6</b>	<b>526.764,6</b>	<b>526.764,6</b>
<b>Utilidad / Pérdida</b>	<b>0,0</b>	<b>211.404,8</b>	<b>213.535,4</b>	<b>232.615,9</b>	<b>254.135,9</b>	<b>275.763,3</b>
<b>Utilidades Retenidas</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>211.404,8</b>	<b>424.940,2</b>	<b>657.556,1</b>	<b>911.692,0</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>540.264,6</b>	<b>754.950,0</b>	<b>969.535,8</b>	<b>1.203.267,9</b>	<b>1.458.589,9</b>	<b>1.735.613,8</b>
Cuentas de Cuadre	-15.786,5	-15.786,5	-15.786,5	-15.786,4	-15.786,4	-15.786,4
CT	18.072,9	187.448,2	426.786,8	675.500,0	944.688,4	1.236.098,4
Variación CT		-169.375,3	-239.338,5	-248.713,2	-269.188,4	-291.410,0

### BALANCE GENERAL ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO

	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>556.051,1</b>	<b>717.541,5</b>	<b>879.035,9</b>	<b>1.050.406,1</b>	<b>1.233.149,3</b>	<b>1.426.365,9</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>45.072,9</b>	<b>226.033,9</b>	<b>407.046,8</b>	<b>598.815,9</b>	<b>801.182,5</b>	<b>1.014.902,8</b>
<b>Disponible en Caja</b>	<b>31.572,9</b>	<b>162.094,9</b>	<b>346.013,3</b>	<b>535.823,3</b>	<b>736.167,7</b>	<b>947.801,1</b>
Bancos	15.786,5	162.094,9	346.013,3	535.823,3	736.167,7	947.801,1
Cuenta Corriente	15.786,5	162.094,9	346.013,3	535.823,3	736.167,7	947.801,1
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0,0</b>	<b>47.954,3</b>	<b>45.775,1</b>	<b>47.244,5</b>	<b>48.761,0</b>	<b>50.326,3</b>
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	47.954,3	45.775,1	47.244,5	48.761,0	50.326,3
<b>Inventarios</b>	<b>13.500,0</b>	<b>15.984,8</b>	<b>15.258,4</b>	<b>15.748,2</b>	<b>16.253,7</b>	<b>16.775,4</b>
Inventarios de Materias	13.500,0	15.984,8	15.258,4	15.748,2	16.253,7	16.775,4
<b>Activos Fijos</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>
TERRENOS	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0
MAQUINARIA	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0
VEHICULOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0
MUEBLES Y ENSERES	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0
<b>Depreciaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>18.247,5</b>	<b>18.247,5</b>	<b>18.247,5</b>	<b>16.431,5</b>	<b>16.431,5</b>
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0,0</b>	<b>18.247,5</b>	<b>36.495,0</b>	<b>54.742,5</b>	<b>71.174,0</b>	<b>87.605,5</b>
<b>Activos Intangibles</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.195,2</b>	<b>6.195,2</b>	<b>6.275,2</b>
Varios	6.115,2	6.115,2	6.115,2	6.195,2	6.195,2	6.275,2
<b>Amortizaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>1.223,0</b>	<b>1.271,0</b>	<b>2.231,4</b>	<b>3.191,8</b>	<b>4.152,2</b>
<b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b>	<b>0,0</b>	<b>1.223,0</b>	<b>2.494,1</b>	<b>4.725,5</b>	<b>7.917,3</b>	<b>12.069,6</b>

<b>Pasivos</b>	<b>104.205,9</b>	<b>86.870,4</b>	<b>69.188,4</b>	<b>51.521,1</b>	<b>33.869,2</b>	<b>16.232,8</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>13.500,0</b>	<b>14.305,8</b>	<b>14.764,9</b>	<b>15.238,8</b>	<b>15.728,1</b>	<b>16.232,8</b>
<b>DCP</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>13.500,0</b>	<b>14.305,8</b>	<b>14.764,9</b>	<b>15.238,8</b>	<b>15.728,1</b>	<b>16.232,8</b>
Proveedores locales	13.500,0	14.305,8	14.764,9	15.238,8	15.728,1	16.232,8
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>90.705,9</b>	<b>72.564,7</b>	<b>54.423,5</b>	<b>36.282,3</b>	<b>18.141,2</b>	<b>0,0</b>
Préstamos	90.705,9	72.564,7	54.423,5	36.282,3	18.141,2	0,0
<b>Patrimonio</b>	<b>436.058,8</b>	<b>614.884,6</b>	<b>794.061,1</b>	<b>983.098,6</b>	<b>1.183.493,6</b>	<b>1.394.346,7</b>
<b>Capital Social</b>	<b>436.058,8</b>	<b>436.058,8</b>	<b>436.058,8</b>	<b>436.058,8</b>	<b>436.058,8</b>	<b>436.058,8</b>
<b>Utilidad / Pérdida</b>	<b>0,0</b>	<b>178.825,9</b>	<b>179.176,4</b>	<b>189.037,5</b>	<b>200.395,0</b>	<b>210.853,1</b>
<b>Utilidades Retenidas</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>178.825,9</b>	<b>358.002,3</b>	<b>547.039,8</b>	<b>747.434,8</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>540.264,6</b>	<b>701.755,1</b>	<b>863.249,5</b>	<b>1.034.619,7</b>	<b>1.217.362,8</b>	<b>1.410.579,5</b>
Cuentas de Cuadre	-15.786,5	-15.786,5	-15.786,4	-15.786,4	-15.786,4	-15.786,4
CT	18.072,9	147.789,1	331.248,4	520.584,5	720.439,6	931.568,3
Variación CT		-129.716,2	-183.459,3	-189.336,1	-199.855,1	-211.128,7

**BALANCE GENERAL ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Activos</b>	<b>556.051,1</b>	<b>741.817,1</b>	<b>926.236,4</b>	<b>1.119.180,8</b>	<b>1.322.147,5</b>	<b>1.534.236,9</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>45.072,9</b>	<b>250.309,5</b>	<b>454.247,3</b>	<b>667.590,6</b>	<b>890.180,6</b>	<b>1.122.773,8</b>
<b>Disponible en Caja</b>	<b>31.572,9</b>	<b>186.370,5</b>	<b>393.213,8</b>	<b>604.598,0</b>	<b>825.165,9</b>	<b>1.055.672,1</b>
Bancos	15.786,5	186.370,5	393.213,8	604.598,0	825.165,9	1.055.672,1
Cuenta Corriente	15.786,5	186.370,5	393.213,8	604.598,0	825.165,9	1.055.672,1
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0,0</b>	<b>47.954,3</b>	<b>45.775,1</b>	<b>47.244,5</b>	<b>48.761,0</b>	<b>50.326,3</b>
Cuentas por Cobrar Clientes	0,0	47.954,3	45.775,1	47.244,5	48.761,0	50.326,3
<b>Inventarios</b>	<b>13.500,0</b>	<b>15.984,8</b>	<b>15.258,4</b>	<b>15.748,2</b>	<b>16.253,7</b>	<b>16.775,4</b>
Inventarios de Materias	13.500,0	15.984,8	15.258,4	15.748,2	16.253,7	16.775,4
<b>Activos Fijos</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>	<b>504.863,0</b>
TERRENOS	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0	300.000,0
MAQUINARIA	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0	126.649,0
VEHICULOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0	70.200,0
MUEBLES Y ENSERES	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0	2.566,0
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0	5.448,0
<b>Depreciaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>18.247,5</b>	<b>18.247,5</b>	<b>18.247,5</b>	<b>16.431,5</b>	<b>16.431,5</b>
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0,0</b>	<b>18.247,5</b>	<b>36.495,0</b>	<b>54.742,5</b>	<b>71.174,0</b>	<b>87.605,5</b>
<b>Activos Intangibles</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.115,2</b>	<b>6.195,2</b>	<b>6.195,2</b>	<b>6.275,2</b>
Varios	6.115,2	6.115,2	6.115,2	6.195,2	6.195,2	6.275,2
<b>Amortizaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>1.223,0</b>	<b>1.271,0</b>	<b>2.231,4</b>	<b>3.191,8</b>	<b>4.152,2</b>
<b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b>	<b>0,0</b>	<b>1.223,0</b>	<b>2.494,1</b>	<b>4.725,5</b>	<b>7.917,3</b>	<b>12.069,6</b>

<b>Pasivos</b>	<b>13.500,0</b>	<b>14.305,8</b>	<b>14.764,9</b>	<b>15.238,8</b>	<b>15.728,1</b>	<b>16.232,8</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>13.500,0</b>	<b>14.305,8</b>	<b>14.764,9</b>	<b>15.238,8</b>	<b>15.728,1</b>	<b>16.232,8</b>
<b>DCP</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>13.500,0</b>	<b>14.305,8</b>	<b>14.764,9</b>	<b>15.238,8</b>	<b>15.728,1</b>	<b>16.232,8</b>
Proveedores locales	13.500,0	14.305,8	14.764,9	15.238,8	15.728,1	16.232,8
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Préstamos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Patrimonio</b>	<b>526.764,6</b>	<b>711.724,9</b>	<b>895.685,1</b>	<b>1.088.155,6</b>	<b>1.290.632,9</b>	<b>1.502.217,6</b>
<b>Capital Social</b>	<b>526.764,6</b>	<b>526.764,6</b>	<b>526.764,6</b>	<b>526.764,6</b>	<b>526.764,6</b>	<b>526.764,6</b>
<b>Utilidad / Pérdida</b>	<b>0,0</b>	<b>184.960,3</b>	<b>183.960,2</b>	<b>192.470,5</b>	<b>202.477,4</b>	<b>211.584,7</b>
<b>Utilidades Retenidas</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>184.960,3</b>	<b>368.920,4</b>	<b>561.391,0</b>	<b>763.868,3</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>540.264,6</b>	<b>726.030,7</b>	<b>910.449,9</b>	<b>1.103.394,3</b>	<b>1.306.361,0</b>	<b>1.518.450,5</b>
Cuentas de Cuadre	-15.786,5	-15.786,5	-15.786,4	-15.786,5	-15.786,4	-15.786,5
CT	18.072,9	172.064,7	378.448,9	589.359,2	809.437,8	1.039.439,3
Variación CT		-153.991,8	-206.384,2	-210.910,3	-220.078,6	-230.001,5



## ANEXO 20. FLUJO DE EFECTIVO EN LOS DISTINTOS ESCENARIOS

FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL CON FINANCIAMIENTO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		<b>565.002</b>	<b>592.405</b>	<b>621.136</b>	<b>651.261</b>	<b>682.848</b>
COSTOS		112.368	133.595	140.076	146.869	153.994
GASTOS		147.395	153.716	154.722	153.912	154.920
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>305.239</b>	<b>305.094</b>	<b>326.339</b>	<b>350.480</b>	<b>373.933</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>305.239</b>	<b>305.094</b>	<b>326.339</b>	<b>350.480</b>	<b>373.933</b>
GASTOS FINANCIEROS		9.253	7.215	5.178	3.141	1.104
UIMPUESTOS		295.987	297.879	321.161	347.340	372.829
PARTICIPACIÓN LABORAL		44.398	44.682	48.174	52.101	55.924
UTILIDAD ANTES IR		251.589	253.197	272.987	295.239	316.905
IMPUESTO A LA RENTA		55.350	55.703	60.057	64.952	69.719
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>196.239</b>	<b>197.493</b>	<b>212.930</b>	<b>230.286</b>	<b>247.186</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		196.239	197.493	212.930	230.286	247.186
Gastos Financieros		9.253	7.215	5.178	3.141	1.104
Depreciaciones		18.247	18.247	18.247	16.431	16.431
Amortizaciones		1.223	1.271	2.231	3.192	4.152
Escudo Fiscal		3.118	2.432	1.745	1.058	372
<b>TOTAL FCO</b>		<b>221.844</b>	<b>221.796</b>	<b>236.841</b>	<b>251.992</b>	<b>268.501</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(504.863)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(6.115)	0	0	(80)	0	(80)
Inversión CT	(15.786)					
Variaciones de CT		(55.257)	6.134	(2.382)	(2.498)	(2.619)
Recuperación AF						457.242
Recuperación de AI						2.415
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(55.257)</b>	<b>6.134</b>	<b>(2.462)</b>	<b>(2.498)</b>	<b>456.958</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(526.765)</b>	<b>166.587</b>	<b>227.930</b>	<b>234.379</b>	<b>249.494</b>	<b>725.459</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(360.178)</b>	<b>(132.248)</b>	<b>102.131</b>	<b>351.625</b>	<b>1.077.084</b>
VAN	458.609					
Max Exposición	(526.765)					
TIR	39,44%					
CPPC	14,63%					
Período de Recuperación	2,6 años					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	3.118	2.432	1.745	1.058
<b>TOTAL FCC</b>	<b>(526.765)</b>	<b>169.705</b>	<b>230.361</b>	<b>236.124</b>	<b>250.552</b>	<b>725.831</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(357.060)</b>	<b>(126.698)</b>	<b>109.426</b>	<b>359.978</b>	<b>1.085.809</b>
VAN	526.327					
Max Exposición	(526.765)					
TIR	39,84%					
CPPC	12,65%					
Período de Recuperación	2,5 años					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso		90.706				
Egresos		(18.141)	(18.141)	(18.141)	(18.141)	(18.141)
Gastos Financieros (Interés)		(9.253)	(7.215)	(5.178)	(3.141)	(1.104)
<b>TOTAL FCD</b>	<b>90.706</b>	<b>(27.394)</b>	<b>(25.356)</b>	<b>(23.319)</b>	<b>(21.282)</b>	<b>(19.245)</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>	<b>(436.059)</b>	<b>139.193</b>	<b>202.573</b>	<b>211.060</b>	<b>228.212</b>	<b>706.214</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	<b>(436.059)</b>	<b>(296.866)</b>	<b>(94.292)</b>	<b>116.768</b>	<b>344.979</b>	<b>1.051.193</b>
VAN	428.930					
TIR	43,57%					
Maxima Exposición	(436.059)					
Ke	16,12%					
Período de Recuperación	2,4 años					

FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL SIN FINANCIAMIENTO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		<b>565.002</b>	<b>592.405</b>	<b>621.136</b>	<b>651.261</b>	<b>682.848</b>
COSTOS		112.368	133.595	140.076	146.869	153.994
GASTOS		147.395	153.716	154.722	153.912	154.920
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>305.239</b>	<b>305.094</b>	<b>326.339</b>	<b>350.480</b>	<b>373.933</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>305.239</b>	<b>305.094</b>	<b>326.339</b>	<b>350.480</b>	<b>373.933</b>
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UIMPUESTOS		305.239	305.094	326.339	350.480	373.933
PARTICIPACIÓN LABORAL		45.786	45.764	48.951	52.572	56.090
UTILIDAD ANTES IR		259.453	259.330	277.388	297.908	317.843
IMPUESTO A LA RENTA		57.080	57.053	61.025	65.540	69.925
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>202.374</b>	<b>202.277</b>	<b>216.363</b>	<b>232.368</b>	<b>247.917</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		202.374	202.277	216.363	232.368	247.917
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		18.247	18.247	18.247	16.431	16.431
Amortizaciones		1.223	1.271	2.231	3.192	4.152
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCO</b>		<b>221.844</b>	<b>221.796</b>	<b>236.841</b>	<b>251.992</b>	<b>268.501</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(504.863)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(6.115)	0	0	(80)	0	(80)
Inversión CT	(15.786)					
Variaciones de CT		(55.257)	6.134	(2.382)	(2.498)	(2.619)
Recuperación AF						457.242
Recuperación de AI						2.415
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(55.257)</b>	<b>6.134</b>	<b>(2.462)</b>	<b>(2.498)</b>	<b>456.958</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(526.765)</b>	<b>166.587</b>	<b>227.930</b>	<b>234.379</b>	<b>249.494</b>	<b>725.459</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(360.178)</b>	<b>(132.248)</b>	<b>102.131</b>	<b>351.625</b>	<b>1.077.084</b>
VAN	458.609					
Max Exposición	(526.765)					
TIR	39,44%					
CPPC	14,63%					
Período de Recuperación	2,6 años					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCC</b>	<b>(526.765)</b>	<b>166.587</b>	<b>227.930</b>	<b>234.379</b>	<b>249.494</b>	<b>725.459</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(360.178)</b>	<b>(132.248)</b>	<b>102.131</b>	<b>351.625</b>	<b>1.077.084</b>
VAN	458.609					
Max Exposición	(526.765)					
TIR	39,44%					
CPPC	14,63%					
Período de Recuperación	2,6					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso	0					
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>	<b>(526.765)</b>	<b>166.587</b>	<b>227.930</b>	<b>234.379</b>	<b>249.494</b>	<b>725.459</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(360.178)</b>	<b>(132.248)</b>	<b>102.131</b>	<b>351.625</b>	<b>1.077.084</b>
VAN	458.609					
TIR	39,44%					
Maxima Exposición	(526.765)					
Ke	14,63%					
Período de Recuperación	2,6					

<b>FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA CON FINANCIAMIENTO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>582.005</b>	<b>618.439</b>	<b>657.153</b>	<b>698.291</b>	<b>742.004</b>
COSTOS		115.750	142.648	151.578	161.066	171.151
GASTOS		147.395	153.716	154.722	153.912	154.920
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>318.861</b>	<b>322.075</b>	<b>350.853</b>	<b>383.312</b>	<b>415.933</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>318.861</b>	<b>322.075</b>	<b>350.853</b>	<b>383.312</b>	<b>415.933</b>
GASTOS FINANCIEROS		9.253	7.215	5.178	3.141	1.104
UAIMPUESTOS		309.608	314.859	345.675	380.171	414.829
PARTICIPACIÓN LABORAL		46.441	47.229	51.851	57.026	62.224
UTILIDAD ANTES IR		263.167	267.630	293.824	323.146	352.605
IMPUESTO A LA RENTA		57.897	58.879	64.641	71.092	77.573
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>205.270</b>	<b>208.752</b>	<b>229.183</b>	<b>252.054</b>	<b>275.032</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		205.270	208.752	229.183	252.054	275.032
Gastos Financieros		9.253	7.215	5.178	3.141	1.104
Depreciaciones		18.247	18.247	18.247	16.431	16.431
Amortizaciones		1.223	1.271	2.231	3.192	4.152
Escudo Fiscal		3.118	2.432	1.745	1.058	372
<b>TOTAL FCO</b>		<b>230.875</b>	<b>233.054</b>	<b>253.095</b>	<b>273.759</b>	<b>296.347</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(504.863)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(6.115)	0	0	(80)	0	(80)
Inversión CT	(15.786)					
Variaciones de CT		(58.219)	7.335	(3.185)	(3.385)	(3.596)
Recuperación AF						457.242
Recuperación de AI						2.415
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(58.219)</b>	<b>7.335</b>	<b>(3.265)</b>	<b>(3.385)</b>	<b>455.980</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(526.765)</b>	<b>172.656</b>	<b>240.389</b>	<b>249.829</b>	<b>270.374</b>	<b>752.327</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(354.109)</b>	<b>(113.720)</b>	<b>136.110</b>	<b>406.484</b>	<b>1.158.811</b>
VAN	509.309					
Max Exposición	(526.765)					
TIR	41,83%					
CPPC	14,63%					
Período de Recuperación	2,5 años					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	3.118	2.432	1.745	1.058
<b>TOTAL FCC</b>	<b>(526.765)</b>	<b>175.774</b>	<b>242.821</b>	<b>251.574</b>	<b>271.433</b>	<b>752.699</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(350.991)</b>	<b>(108.170)</b>	<b>143.404</b>	<b>414.837</b>	<b>1.167.536</b>
VAN	580.120					
Max Exposición	(526.765)					
TIR	42,22%					
CPPC	12,65%					
Período de Recuperación	2,4					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso		90.706				
Egresos			(18.141)	(18.141)	(18.141)	(18.141)
Gastos Financieros (Interés)			(9.253)	(7.215)	(5.178)	(3.141)
<b>TOTAL FCD</b>		<b>90.706</b>	<b>(27.394)</b>	<b>(25.356)</b>	<b>(23.319)</b>	<b>(21.282)</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>	<b>(436.059)</b>	<b>145.262</b>	<b>215.033</b>	<b>226.510</b>	<b>249.093</b>	<b>733.082</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	<b>(436.059)</b>	<b>(290.797)</b>	<b>(75.764)</b>	<b>150.746</b>	<b>399.839</b>	<b>1.132.921</b>
VAN	477.479					
TIR	46,28%					
Maxima Exposición	(436.059)					
Ke	16,12%					
Período de Recuperación	2,3					

FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA SIN FINANCIAMIENTO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		<b>582.005</b>	<b>618.439</b>	<b>657.153</b>	<b>698.291</b>	<b>742.004</b>
COSTOS		115.750	142.648	151.578	161.066	171.151
GASTOS		147.395	153.716	154.722	153.912	154.920
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>318.861</b>	<b>322.075</b>	<b>350.853</b>	<b>383.312</b>	<b>415.933</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>318.861</b>	<b>322.075</b>	<b>350.853</b>	<b>383.312</b>	<b>415.933</b>
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UIMPUESTOS		318.861	322.075	350.853	383.312	415.933
PARTICIPACIÓN LABORAL		47.829	48.311	52.628	57.497	62.390
UTILIDAD ANTES IR		271.032	273.763	298.225	325.815	353.543
IMPUESTO A LA RENTA		59.627	60.228	65.610	71.679	77.779
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>211.405</b>	<b>213.535</b>	<b>232.616</b>	<b>254.136</b>	<b>275.763</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		211.405	213.535	232.616	254.136	275.763
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		18.247	18.247	18.247	16.431	16.431
Amortizaciones		1.223	1.271	2.231	3.192	4.152
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCO</b>		<b>230.875</b>	<b>233.054</b>	<b>253.095</b>	<b>273.759</b>	<b>296.347</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(504.863)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(6.115)	0	0	(80)	0	(80)
Inversión CT	(15.786)					
Variaciones de CT		(58.219)	7.335	(3.185)	(3.385)	(3.596)
Recuperación AF						457.242
Recuperación de AI						2.415
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(58.219)</b>	<b>7.335</b>	<b>(3.265)</b>	<b>(3.385)</b>	<b>455.980</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(526.765)</b>	<b>172.656</b>	<b>240.389</b>	<b>249.829</b>	<b>270.374</b>	<b>752.327</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(354.109)</b>	<b>(113.720)</b>	<b>136.110</b>	<b>406.484</b>	<b>1.158.811</b>
VAN	509.309					
Max Exposición	(526.765)					
TIR	41,83%					
CPPC	14,63%					
Período de Recuperación	2,5 años					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCC</b>	<b>(526.765)</b>	<b>172.656</b>	<b>240.389</b>	<b>249.829</b>	<b>270.374</b>	<b>752.327</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(354.109)</b>	<b>(113.720)</b>	<b>136.110</b>	<b>406.484</b>	<b>1.158.811</b>
VAN	509.309					
Max Exposición	(526.765)					
TIR	41,83%					
CPPC	14,63%					
Período de Recuperación	2,5					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso	0					
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>	<b>(526.765)</b>	<b>172.656</b>	<b>240.389</b>	<b>249.829</b>	<b>270.374</b>	<b>752.327</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(354.109)</b>	<b>(113.720)</b>	<b>136.110</b>	<b>406.484</b>	<b>1.158.811</b>
VAN	509.309					
TIR	41,83%					
Maxima Exposición	(526.765)					
Ke	14,63%					
Período de Recuperación	2,5					

<b>FLUJO DE CAJA PESIMISTA CON FINANCIAMIENTO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>532.217</b>	<b>549.301</b>	<b>566.934</b>	<b>585.133</b>	<b>603.915</b>
COSTOS		105.848	118.119	121.910	125.825	129.863
GASTOS		147.395	153.716	154.722	153.912	154.920
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>278.975</b>	<b>277.466</b>	<b>290.302</b>	<b>305.396</b>	<b>319.132</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>278.975</b>	<b>277.466</b>	<b>290.302</b>	<b>305.396</b>	<b>319.132</b>
GASTOS FINANCIEROS		9.253	7.215	5.178	3.141	1.104
UIMPUESTOS		269.722	270.251	285.124	302.255	318.029
PARTICIPACIÓN LABORAL		40.458	40.538	42.769	45.338	47.704
UTILIDAD ANTES IR		229.264	229.713	242.356	256.917	270.324
IMPUESTO A LA RENTA		50.438	50.537	53.318	56.522	59.471
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>178.826</b>	<b>179.176</b>	<b>189.037</b>	<b>200.395</b>	<b>210.853</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		178.826	179.176	189.037	200.395	210.853
Gastos Financieros		9.253	7.215	5.178	3.141	1.104
Depreciaciones		18.247	18.247	18.247	16.431	16.431
Amortizaciones		1.223	1.271	2.231	3.192	4.152
Escudo Fiscal		3.118	2.432	1.745	1.058	372
<b>TOTAL FCO</b>		<b>204.431</b>	<b>203.479</b>	<b>212.949</b>	<b>222.101</b>	<b>232.168</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(504.863)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(6.115)	0	0	(80)	0	(80)
Inversión CT	(15.786)					
Variaciones de CT		(49.633)	3.365	(1.485)	(1.533)	(1.582)
Recuperación AF						457.242
Recuperación de AI						2.415
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(49.633)</b>	<b>3.365</b>	<b>(1.565)</b>	<b>(1.533)</b>	<b>457.994</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(526.765)</b>	<b>154.798</b>	<b>206.843</b>	<b>211.384</b>	<b>220.568</b>	<b>690.163</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(371.967)</b>	<b>(165.124)</b>	<b>46.260</b>	<b>266.828</b>	<b>956.991</b>
VAN	382.428					
Max Exposición	(526.765)					
TIR	35,64%					
CPPC	14,63%					
Período de Recuperación	2,8 años					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	3.118	2.432	1.745	1.058
<b>TOTAL FCC</b>	<b>(526.765)</b>	<b>157.916</b>	<b>209.275</b>	<b>213.129</b>	<b>221.626</b>	<b>690.535</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(368.849)</b>	<b>(159.574)</b>	<b>53.555</b>	<b>275.181</b>	<b>965.716</b>
VAN	445.737					
Max Exposición	(526.765)					
TIR	36,04%					
CPPC	12,65%					
Período de Recuperación	2,7					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso		90.706				
Egresos			(18.141)	(18.141)	(18.141)	(18.141)
Gastos Financieros (Interés)			(9.253)	(7.215)	(5.178)	(3.141)
<b>TOTAL FCD</b>		<b>90.706</b>	<b>(27.394)</b>	<b>(25.356)</b>	<b>(23.319)</b>	<b>(21.282)</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados			0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>	<b>(436.059)</b>	<b>127.404</b>	<b>181.487</b>	<b>188.065</b>	<b>199.286</b>	<b>670.918</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	<b>(436.059)</b>	<b>(308.655)</b>	<b>(127.168)</b>	<b>60.897</b>	<b>260.183</b>	<b>931.101</b>
VAN	355.820					
TIR	39,23%					
Maxima Exposición	(436.059)					
Ke	16,12%					
Período de Recuperación	2,7					

<b>FLUJO DE CAJA PESIMISTA SIN FINANCIAMIENTO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>532.217</b>	<b>549.301</b>	<b>566.934</b>	<b>585.133</b>	<b>603.915</b>
COSTOS		105.848	118.119	121.910	125.825	129.863
GASTOS		147.395	153.716	154.722	153.912	154.920
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>278.975</b>	<b>277.466</b>	<b>290.302</b>	<b>305.396</b>	<b>319.132</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>278.975</b>	<b>277.466</b>	<b>290.302</b>	<b>305.396</b>	<b>319.132</b>
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UIMPUESTOS		278.975	277.466	290.302	305.396	319.132
PARTICIPACIÓN LABORAL		41.846	41.620	43.545	45.809	47.870
UTILIDAD ANTES IR		237.129	235.846	246.757	259.586	271.262
IMPUESTO A LA RENTA		52.168	51.886	54.287	57.109	59.678
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>184.960</b>	<b>183.960</b>	<b>192.471</b>	<b>202.477</b>	<b>211.585</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		184.960	183.960	192.471	202.477	211.585
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		18.247	18.247	18.247	16.431	16.431
Amortizaciones		1.223	1.271	2.231	3.192	4.152
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCO</b>		<b>204.431</b>	<b>203.479</b>	<b>212.949</b>	<b>222.101</b>	<b>232.168</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(504.863)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(6.115)	0	0	(80)	0	(80)
Inversión CT	(15.786)					
Variaciones de CT		(49.633)	3.365	(1.485)	(1.533)	(1.582)
Recuperación AF						457.242
Recuperación de AI						2.415
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(49.633)</b>	<b>3.365</b>	<b>(1.565)</b>	<b>(1.533)</b>	<b>457.994</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(526.765)</b>	<b>154.798</b>	<b>206.843</b>	<b>211.384</b>	<b>220.568</b>	<b>690.163</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(526.765)</b>	<b>(371.967)</b>	<b>(165.124)</b>	<b>46.260</b>	<b>266.828</b>	<b>956.991</b>
VAN	382.428					
Max Exposición	(526.765)					
TIR	35,64%					
CPPC	14,63%					
Período de Recuperación	2,8 años					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCC</b>		<b>(526.765)</b>	<b>154.798</b>	<b>206.843</b>	<b>211.384</b>	<b>220.568</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>		<b>(526.765)</b>	<b>(371.967)</b>	<b>(165.124)</b>	<b>46.260</b>	<b>266.828</b>
VAN	382.428					
Max Exposición	(526.765)					
TIR	35,64%					
CPPC	14,63%					
Período de Recuperación	2,8					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso	0					
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCD</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>		<b>(526.765)</b>	<b>154.798</b>	<b>206.843</b>	<b>211.384</b>	<b>220.568</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>		<b>(526.765)</b>	<b>(371.967)</b>	<b>(165.124)</b>	<b>46.260</b>	<b>266.828</b>
VAN	382.428					
TIR	35,64%					
Maxima Exposición	(526.765)					
Ke	14,63%					
Período de Recuperación	2,8					

## ANEXO 21. ESTRUCTURA DE COSTOS

Punto de Equilibrio					
Cantidad	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Ingresos	Beneficio
500	219.656	2.940	222.596	13.500	209.096
1.500	219.656	8.821	228.477	40.500	187.977
2.500	219.656	14.701	234.357	67.500	166.857
3.500	219.656	20.581	240.237	94.500	145.737
4.500	219.656	26.462	246.118	121.500	124.618
5.500	219.656	32.342	251.998	148.500	103.498
6.500	219.656	38.223	257.879	175.500	82.379
7.500	219.656	44.103	263.759	202.500	61.259
8.500	219.656	49.984	269.640	229.500	40.140
9.500	219.656	55.864	275.520	256.500	19.020
10.500	219.656	61.744	281.400	283.500	2.100
11.500	219.656	67.625	287.281	310.500	23.219
12.500	219.656	73.505	293.161	337.500	44.339

**Punto de Equilibrio** 10.401

