

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados



Plan de negocios para internacionalización de uvilla deshidratada

María del Carmen Narváez Mancheno

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de

Máster en Administración de empresas MBA

Quito, Noviembre de 2012

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de negocios para internacionalización de uvilla deshidratada

María del Carmen Narváez Mancheno

Matías Santana, PhD ©.
Director de la Tesis

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

Roberto Salem, PhD ©.
Miembro del Comité de Tesis

Magdalena Barreiro, PhD
Decana del Colegio de Administración para el Desarrollo

Victor Viteri Breedy, Ph.D.
Decano del Colegio de Postgrados

{

Quito, Noviembre de 2012

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre:

C. I.:

Fecha:

AGRADECIMIENTO

A Dios, por poner en mi vida a las personas y oportunidades adecuadas para desarrollarme cada día y construir mis sueños, de los cuales éste es un peldaño.

RESUMEN

AGROAPOYO es una agroindustria familiar constituida en el año 2000, la misma que se dedica a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de alimentos ecuatorianos.

El presente proyecto analiza la factibilidad de deshidratar y exportar uvilla (*physalis peruviana*) hacia la Comunidad Europea. El nombre elegido para el producto es Nature Passion, nombre que destaca lo natural del producto. La estrategia propuesta es la de diferenciación dirigida al nicho de consumidores que buscan alimentos sabrosos, naturales y nutritivos, especialmente en los países septentrionales de Europa.

Se realizó una investigación en donde se definió el tamaño del mercado en 162 toneladas anuales de producto, lo que equivale a dos millones de dólares. La visión, misión y estrategia de diferenciación dirigida están en completa concordancia con los objetivos planeados. Dentro de las actividades de la cadena de valor se contemplan estrategias para fortalecer especialmente las áreas de logística y mercadeo, las cuales se considera que ayudarán a generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, así como un VAN positivo.

ABSTRACT

AGROAPOYO is a family-owned agribusiness created in year 2000 in order to research, develop, produce and sell Ecuadorian food products.

This project analyzes the feasibility of dehydrating and exporting goldenberries (*physalis peruviana*) to European Community. The chosen brand name for the product is *Nature Passion*, referring to the natural origin of the product. The proposed strategy is focused differentiation oriented to a niche of consumers who seek good flavor, natural and nutritious foods, specially on the northern European countries.

On a research made by the author, market's volume was dimensioned annually in 162 tons, equivalent to 2 million dollars. Vision, mission and the selected strategy are in complete harmony with planned objectives. Among the activities of the value chain, this business plan focuses strongly on developing tactics in logistics and marketing, which are considered very important to generate long term competitive advantages, as well as a positive NPV.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO _____	1
1.1. Insight _____	2
1.2. Diseño de la investigación de mercado _____	2
1.2.1. Análisis Cualitativo: Misión de benchmarking _____	2
Diseño de la investigación: _____	3
Realización de la investigación: _____	3
Conclusiones de la investigación de mercados: _____	3
1.2.2. Análisis Cualitativo: entrevistas a profundidad _____	5
Diseño de la investigación: participación en Feria ANUGA _____	5
Realización de la investigación: _____	5
Conclusiones de la investigación cualitativa de mercados: _____	5
1.2.3. Análisis Cualitativo: sondeo a base de datos _____	7
Diseño de la investigación: _____	7
Realización de la investigación: _____	7
Conclusiones de la investigación de mercado: _____	9
1.3. Tamaño de Mercado _____	10
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO _____	12
2.1. Situación General de la UE _____	12
Comercio Exterior _____	12
Aduanas _____	12
Economía _____	13
Empleo _____	13

Moneda _____	13
Composición Demográfica _____	14
Consumo _____	14
2.2. Análisis Sectorial _____	17
Nuevos competidores _____	17
Bienes sustitutos _____	19
Clientes _____	19
Rivalidad entre competidores _____	20
2.3. Análisis de la Competencia _____	22
2.4. Análisis FODA _____	23
CAPITULO 3. PLAN ESTRATÉGICO _____	26
3.1. Estrategia genérica _____	26
3.2. Ventaja Competitiva _____	26
3.3. Cadena de Valor _____	28
Infraestructura, Recursos Humanos y Operaciones _____	28
Logística interna _____	29
Logística Externa _____	29
Mercadeo y Ventas, Servicio _____	30
3.4. Estrategias Sectoriales _____	30
Nuevos competidores _____	31
Bienes sustitutos _____	31
Clientes _____	31
Proveedores _____	32
Rivalidad entre competidores _____	32
3.5. Misión, visión y objetivos iniciales _____	32

Visión _____	32
Misión _____	33
Objetivos iniciales _____	33
3.6. Organigrama inicial _____	34
CAPÍTULO 4. PLAN COMERCIAL _____	35
4.1 Estrategia de Marketing _____	35
4.1.1. Objetivo _____	35
4.1.2. Producto _____	35
4.1.3. Precios _____	37
4.1.4 Plaza _____	38
4.1.5. Promoción _____	39
4.1.6. Publicidad _____	40
CAPÍTULO 5. Plan de Operaciones _____	41
5.1. Estrategia de Operaciones _____	41
5.1.1. Diagrama de Planta _____	41
5.2. Política de Producción _____	46
5.2.1. Capacidad de la Planta _____	46
5.2.2. Política operacional de inventarios _____	47
5.2.3. Política contable de inventarios _____	47
CAPITULO 6. PLAN FINANCIERO _____	48
6.1. Estructura del capital y financiamiento _____	48
6.2. Estados financieros proyectados _____	48
6.3. Flujo de efectivo proyectado _____	51

6.4. Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno	52
6.6. Análisis de Sensibilidad	53
CAPITULO 7. CONCLUSIONES	54
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE FIGURAS: TABLAS, GRÁFICOS Y ANEXOS

Tabla 1: Encuestas válidas	7
Tabla 2: Detalle de datos de encuesta	8
Tabla 3: Importaciones a la UE por país	10
Tabla 4: Tamaño de mercado	11
Tabla 5: Participación de mercado proyectada	11
Tabla 6: Participación de mercado	22
Tabla 7: Análisis FODA	24
Tabla 8: Capacidad de producción	46
Tabla 9: Detalle de la inversión	48
Tabla 10: Estructura de la inversión	48
Tabla 11: Consideraciones iniciales para el estado de pérdidas y ganancias	49
Tabla 12: Estado de pérdidas y ganancias proyectado	49
Tabla 13: Cálculo de costo directo	50
Tabla 14: Cálculo de mano de obra del primer año	50
Tabla 16: Costo de certificación HACCP	50
Tabla 17: Cálculo de sueldos anualizado (primer año)	51

Gráfico 1: Importaciones de deshidratados a la UE27 en Euros	16
Gráfico 2: Importaciones de deshidratados a la UE27 en Toneladas.....	16
Gráfico 3: Fuerzas competitivas en una industria.....	17
Gráfico 4: Atractivo de mercado y su impacto en la utilidad (Por la autora)	21
Gráfico 5: Posición en el mercado.....	23
Gráfico 6: Estrategia genérica	26
Gráfico 7: Cadena de valor.....	28
Gráfico 8: Organigrama	34
Gráfico 9: Cadena de Distribución.....	39
Gráfico 10: Matriz Producto - Proceso	41
Gráfico 11: Plano actual de la planta.....	42
Anexo 1: Encuesta a clientes potenciales _____	58
Anexo 2: Tabulación de encuestas _____	60
Anexo 3: Detalle de respuestas a pregunta tres _____	60
Anexo 4: Detalle de respuestas a pregunta once _____	61
Anexo 5: Perfil comercial y arancelario de la UE _____	62
Anexo 6: PIB por país, per cápita en EPA - 2009 _____	63
Anexo 7: Tasa de desempleo en Europa 2008 _____	64
Anexo 8: Distribución de la población en Europa por género y edad (grupos de 5 años) en el año 1990 y 2010 _____	65
Anexo 9: Cuadro evolutivo del consumo al por menor entre Enero 2007 y 2009.	65
Anexo 10: Perfil de puestos _____	66
Anexo 11: Información nutricional para 25 g de uvilla deshidratada _____	75
Anexo 12: Etiqueta para funda de 125g _____	76

Anexo 13: Incoterms _____	76
Anexo 14: Estructura de precio _____	77
Anexo 15: Detalle de cálculos de exportación _____	78
Anexo 16: Imagen (inglés y español) _____	79
Anexo 17: Ficha técnica _____	80
Anexo 18: Flujo del proceso productivo _____	81
Anexo 19: Tabla de amortización _____	81
Anexo 20: Cálculo de CAPM _____	83
Anexo 21: Cálculo del WACC _____	83

Capítulo 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para la ejecución de este proyecto se consideran básicamente tres aspectos como oportunidad de negocio. Primeramente, Agroapoyo es una empresa familiar creada en el año 2000 en Quito/Ecuador, la cual se dedica a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de frutas deshidratadas de origen ecuatoriano. La empresa ofrece localmente dentro de su portafolio de productos uvilla (*Physalis peruviana*) deshidratada desde el año 2004, lo cual le ha llevado a pulir sus procesos y encontrarse preparada para competir a nivel internacional con un producto de calidad.

Por otra parte, el producto en sí reúne características únicas que pueden permitir la diferenciación en un interesante nicho de mercado. Según la investigación y análisis del *Datamonitor's Consumer Insights* realizados entre Junio y Octubre de 2009, se identifican 10 megatendencias globales entre los consumidores actuales, de donde se destacan las siguientes características que encajan perfectamente con las propiedades de la uvilla deshidratada (Datamonitor, 2009):

Salud -> Búsqueda de nutrición positiva, es decir, que alimente y a su vez nutra.

Conectividad -> Deseo de un estilo de vida rico en relaciones y pertenencias.

Sensorial -> Maximización de placer al consumir.

Confort -> Búsqueda de simplificación y seguridad al consumir.

Finalmente, el mercado considerado en este proyecto para exportar el producto es la Comunidad Europea en donde el segmento de frutas exóticas deshidratadas está valorado en 128 millones de euros, equivalente a 43 mil toneladas anuales (External Trade, European Commission, 2011).

Es importante recalcar que en este mercado ya existe tradición de consumo de deshidratados, por lo cual el producto será de más fácil introducción, añadiéndole la uvilla deshidratada variedad a la oferta ya existente. Adicionalmente, la uvilla fresca ya se vende como producto gourmet y eso facilitaría la comercialización de la fruta deshidratada.

1.1. Insight

“Snack delicioso que me hace bien”

La verdad no dicha es: cuando es necesario comer un snack rico, natural y que me nutra, es ideal la uvilla deshidratada por su sabor y valor nutricional.

Si bien es cierto que hay oferta de deshidratados como snack y que a los mismos se los reconoce por su aporte nutricional, la uvilla tiene características y sabor propio, que la hacen única.

1.2. Diseño de la investigación de mercado

1.2.1. Análisis Cualitativo: Misión de benchmarking

Diseño de la investigación:

Como metodología para investigar el mercado, se realiza una misión general de observación a España y Alemania en noviembre 2008. Esta visita permite contar con una visión real y directa del mercado destino, así como de los canales de distribución y como se maneja la competencia. También se identifican ciertos nichos y atributos buscados por los potenciales clientes y consumidores finales. Las observaciones tomadas de esta investigación no son de carácter conclusivo.

Realización de la investigación:

En el estudio antes mencionado, se visitaron 35 tiendas gourmet y naturistas en España y Alemania en donde se pudo ver las tendencias e identificar a la competencia. Adicionalmente, se visitaron durante la misma misión de observación a 7 importadores/distribuidores, a quienes se les entrevistó personalmente.

Conclusiones de la investigación de mercados:

Con respecto a imagen y empaque de los productos según las tendencias:

- El empaque, aparte de garantizar el tiempo de vida del producto, debe permitir que el producto se vea y demuestre que es “natural”.
- Es necesario recalcar los valores nutricionales del producto ante este segmento.
- Se sugiere hacer hincapié en el origen (Andes) del producto y aprovechar la exclusividad y exotividad que eso le da.

- Pudiera verse como un producto gourmet, sin embargo, debido a que el Ecuador no está posicionado como proveedor de alimentos gourmet, se sugiere posicionar al producto como natural y exótico.

Con respecto al producto:

- Ser muy meticuloso con la selección, calidad y procesos en general ya que este mercado es muy exigente.
- Debe brindar seguridad tanto al cliente/distribuidor como al consumidor final. Se prefiere productos con certificaciones que garanticen la seguridad alimentaria tales como el sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos conocido como HACCP ¹, según sus siglas en inglés.

Con respecto a la distribución:

- Ya que los volúmenes que se manejan a través de este canal son pequeños o intermedios, se deberá contar con distribuidores/importadores que se encarguen de la comercialización directamente allá.
- La mayor concentración de este tipo de productos se ubica en los delicatessen o tiendas de conveniencia especializadas, así como en áreas gourmet/orgánicas/naturales de grandes superficies (Corte Inglés, Carrefour, H&M).
- Los mayores distribuidores de este tipo de productos en Europa se encuentran en Holanda y/o Alemania. Los países mediterráneos, al tener una cultura gastronómica propia muy arraigada, no serían el mejor segmento para llegar con este tipo de producto.

¹ HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) es "un sistema de manejo enfocado hacia la prevención de problemas para así asegurar la producción de alimentos que sean seguros para el consumo". (Stevenson & Bernard, 1999)

1.2.2. Análisis Cualitativo: entrevistas a profundidad

Diseño de la investigación: participación en Feria ANUGA

En octubre del 2009 se participó en ANUGA, una de las ferias más importantes de alimentos procesados que se realiza cada dos años en Colonia, Alemania, a donde asisten 150.000 compradores de todo el mundo ². Se toma esta feria como referencia, ya que al iniciar este estudio, ésta había sido la última edición de la misma. En esta participación se lograron establecer contactos con varios interesados de los productos a nivel mundial.

Estos acercamientos permitieron conocer de primera mano cuales son las tendencias y que es lo que el mercado europeo está pidiendo, así como la competencia. Durante la feria se conducen entrevistas a profundidad a los interesados, para identificar los aspectos claves de interés para los distribuidores y para los consumidores de frutas deshidratadas.

Realización de la investigación:

Participación en la feria durante 5 días en donde se entrevistaron personalmente a 3 potenciales clientes y 2 competidores internacionales.

Conclusiones de la investigación cualitativa de mercados:

Con respecto a los productos:

- Existe interés en los productos nuevos y exóticos.

² Obtenido de la página web de ANUGA en www.anuga.com

- Existe interés en los snacks saludables
- Es de suma importancia desarrollar una marca que llegue al minorista en el exterior, para hacer frente a la posible competencia futura.

Con respecto a la competencia:

- Chile está comenzando con el desarrollo de uvilla deshidratada, lo cual se vuelve una amenaza muy fuerte para los años venideros debido a la gran experiencia que dicho país tiene manejando frutas deshidratadas y comercializándolas a nivel internacional.
- Colombia y Perú ofertan también uvilla deshidratada, sin embargo la uvilla ecuatoriana es distinguida por su sabor más dulce. El mercado está dispuesto a pagar hasta un 5% adicional por el producto ecuatoriano.

Con respecto a provisión:

- La demanda supera a la oferta, con lo cual los precios de la materia prima fresca han escalado en los últimos años y por lo tanto, los costos de producción.

Con respecto a la demanda:

- Según Huseyin Goleli, representante de Caspian Nuts, la uvilla fresca es conocida en el mercado gourmet Europeo, especialmente en Alemania, Holanda y Bélgica. Los consumidores conocen ya algunas propiedades de la fruta y están dispuestos a probarla en nuevas formas.
- Es evidente el incremento de demanda por snacks naturales y nutritivos. Se puede observar en el gran pabellón de alimentos naturales y orgánicos que está montado en la feria.

Con respecto a la distribución:

- Se puede observar en los pabellones de la feria que los importadores de deshidratados son de origen Holandés o Alemán. Las puertas de entrada de este tipo de productos son estos dos países, desde donde se distribuyen estos productos al resto de Europa, e inclusive a Medio Oriente.

1.2.3. Análisis Cualitativo: sondeo a base de datos

Diseño de la investigación:

En agosto de 2011 se procede a realizar una encuesta (Anexo 1) vía Internet a contactos realizados a lo largo de la trayectoria de la empresa. Cabe destacar que las conclusiones de esta investigación no son estadísticamente conclusivas por cuanto el banco de preguntas se envió a los contactos disponibles que mostraron interés en el producto a lo largo de dos años.

Realización de la investigación:

Se envían 225 encuestas vía correo electrónico, de las cuales se obtienen 61 respuestas (Anexo 2). Se procede a filtrar las encuestas válidas de la siguiente manera:

Tabla 1: Encuestas válidas

Pregunta 7.	No les interesa el producto	9/61
Pregunta 6.	Atienden otros mercados (fuera de EU27)	21/61
	Encuestas válidas	31/61
Pregunta 8.	Comprarían mas de 1000kg anuales*	19/31

* De estas encuestas se selecciona un grupo de potenciales clientes en base a la respuesta de la pregunta 8, en la cual se indica el volumen estimado de compra, ya que los consumos menores a 1000kg anuales, se deberán canalizar a través de un distribuidor, dado los costos fijos de exportación. Se obtienen 19 potenciales clientes, de donde se sacarán las conclusiones:

Tabla 2: Detalle de datos de encuesta

Pregunta 4.	<i>Tipo de empresa</i>	
	Importadores/distribuidores	14
	Fabricantes de alimentos	5
Pregunta 5.	<i>Segmento al cual está dirigida</i>	
	Detallistas	11
	Horeca (hoteles, restaurantes, catering)	12
	Otras industrias (muesli, chocolates, panadería, instantáneos, barras de cereal)	8
Pregunta 6.	<i>Cobertura geográfica</i>	
	Europa Nórdica	7
	Europa Occidental	11
	Europa del Sur/Mediterránea	1
Pregunta 9.	<i>Tipo de empaque que prefiere</i>	
	Granel	15
	Empaque final	14
Pregunta 10.	<i>Lo que se busca el cliente del proveedor, en orden de</i>	

	<i>importancia: (Anexo 3)</i>	
	1. Producto seguro/inocuo	
	2. Calidad estándar/uniforme	
	2. Precio competitivo	
	3. Entregas a tiempo	
Pregunta 11.	<i>Lo que busca el consumidor en el producto (Anexo 4)</i>	
	Nutritivo/saludable	
	Orgánico/natural	
	Único/especial	
	Buen sabor	

Conclusiones de la investigación de mercado:

- Se ratifica que los clientes dispuestos a manejar más de 1000kg de uvilla son importadores/distribuidores medianos ya través de ellos deberá estar dirigida la estrategia de distribución.
- Los principales segmentos que atienden los importadores son detallistas y HORECA (hoteles, restaurantes y catering) y están ubicados en Europa Occidental (incluye Francia, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Alemania, Suiza y Austria).
- El tipo de empaque deberá pensarse para que llegue al consumidor final.
- Es inminente la necesidad de lograr al menos una certificación de la planta productora. Se debería comenzar con HACCP, esto asegurará tanto al comprador como al proveedor, la calidad e inocuidad del producto.
- La estrategia de comunicación debe contemplar el transmitir los atributos que el consumidor busca: alimento saludable/nutritivo, natural, único y de buen sabor.

1.3. Tamaño de Mercado

Para determinar el tamaño de mercado se toma como referencia las importaciones realizadas desde Colombia, Ecuador y Perú por la Unión Europea correspondientes a la partida arancelaria de Uvilla deshidratada en el año 2010.

Tabla 3: Importaciones a la UE por país ³

País	2010	2011
	Cantidad (en toneladas)	Cantidad (en toneladas)
Colombia	9	15,3
Ecuador	76	130
Perú	10	17,3
Total	95	162,6

A este valor total lo multiplico por el precio promedio de la uvilla deshidratada y se obtiene el valor en dólares del tamaño de mercado ⁴.

³ A través de la página web del Banco Central del Ecuador, se conoce que hasta el mes de junio de 2011 se exportaron hacia Europa 64,7 toneladas de uvilla deshidratada. Si tomamos en cuenta que en el segundo semestre del año se exportará una cantidad similar de este producto, obtenemos que el tamaño de mercado para uvilla deshidratada ecuatoriana es de 130 toneladas anuales, lo cual representa un 70% de crecimiento vs. el año anterior. Asumimos que Colombia y Perú tendrán un crecimiento similar en la demanda de su producto, es decir del 70% vs. el año previo, lo cual nos da un total de tamaño de mercado en Europa de 162,60 toneladas.

Tabla 4: Tamaño de mercado

Toneladas (miles de Kg)	Dólares
162,60	1'965.834

Tabla 5: Participación de mercado proyectada

Toneladas (miles de Kg)	Dólares
19,5 T = 12%	\$ 235.755 = 12%

⁴ El valor del precio promedio de uvilla deshidratada se obtiene dividiendo el valor de las importaciones europeas de la partida 081340 en el año 2010 para la cantidad (External Trade, European Comission, 2011), es decir:

EUR 829.970 / 95 Toneladas => EUR 8,70 por Kg x \$ 1,3895* =>

12.09 U\$D por Kg

Finalmente, se obtiene que el tamaño de mercado en dólares es de:

162,60 T x \$ 12,09 = \$ 1'965.834

Valor de cambio tomado de (Yahoo, 2011): 1,3895 U\$D por Euro.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO

2.1. Situación General de la UE

Comercio Exterior

El sector que se analizará será la Unión Europea, UE27 ⁵. La UE es uno de los principales bloques económicos del mundo. Con 498.643 millones de habitantes, alcanza 17,41% de importaciones mundiales, logrando uno de los más altos niveles de comercio per cápita igual a U\$D 10.116 anuales. Ver detalle en Anexo 5.

Aduanas

No solo el volumen de mercado es interesante, sino también la oportunidad que se da al obtener acceso a 27 países dentro de un mercado único y legalmente homogéneo. La infraestructura europea cuenta con numerosas redes de comunicaciones a nivel aéreo y terrestre, así como con una importante red tecnológica y comercial.

Como lo indica la página web de la Unión Europea, la unión aduanera fue uno de los primeros hitos de la UE, con ella se abolieron los derechos de aduanas en las fronteras interiores y se estableció un sistema uniforme de tasación de las importaciones. Los controles aduaneros internos desaparecieron. Hoy sólo hay

⁵ A partir del 1 de enero de 2007, la Unión Europea comprende los siguiente países: Bulgaria, Rumania, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa, Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido, Suecia. (El Mundo, 2011)

aduanas en las fronteras exteriores de la UE. Las aduanas vigilan el cumplimiento de las normas europeas e internacionales y, pueden devolver alimentos contaminados que no se ajusten a las normas de la UE. (European Union, 2011)

Economía

Con doce nuevos países que han ingresado desde 2004, el PIB — producción de bienes y servicios — de la UE es mayor que el de Estados Unidos. En el año 2010 alcanzó los 12,27 billones de euros . Detalle de PIB por país de la UE27 en el Anexo 2.

Empleo

En los últimos 50 años ha disminuido el empleo agrario e industrial, mientras que cada vez son más los trabajadores del sector de servicios. El desempleo ha aumentado debido a la reciente crisis económica y financiera, y actualmente se mantiene en la UE en un 7,5%, alcanzando España el más alto de 11,3% y los Países Bajos el menor de 2,8%. Detalle en Anexo 6.

Moneda

Más del 60% de los ciudadanos de la UE utilizan el euro cada día. Está previsto que todos los países miembros utilicen el euro, pero sólo cuando esté preparada su economía. Así, los países que ingresaron en la UE en 2004 y 2007 van incorporándose poco a poco a la eurozona, mientras que Dinamarca y el Reino Unido no utilizan la moneda única en virtud de una serie de acuerdos políticos especiales. Para pertenecer a la zona del euro, la antigua divisa del país debe haber mantenido un tipo de cambio estable durante dos años. A ello hay que

añadir otras condiciones en materia de tipos de interés, déficit presupuestario, tasa de inflación y deuda pública. (European Union, 2011)

Contar con el euro como divisa común de gran parte de Europa ha sido de gran ayuda durante la crisis. Gracias al euro, la UE ha podido reaccionar ante la contracción global del crédito de manera coordinada y garantizar mayor estabilidad de lo que hubiera sido posible de otro modo.

Composición Demográfica

La población en Europa aumenta por la combinación del incremento natural (cada año hay más nacimientos que fallecimientos) y la migración neta (más entradas que salidas). Al mismo tiempo, la población de Europa envejece, ya que aumenta la esperanza de vida. Ver Anexo 7.

Según Eurostat (Eurostat Regional Yearbook 2011, 2011) la estructura poblacional en el año 2010 es la siguiente: Jóvenes (0-14 años) el 15,6%; Población Económicamente Activa (15-64 años), el 67%; Adultos mayores (65+ años), el 17,4%. La edad media es de 40,9 años.

Consumo

Los datos revelados por Eurostat (Eurostat, European Commission, 2011) indican que el 21,9% del consumo total de hogares en la UE están destinados a arriendo y servicios básicos. El 13,6% en transporte y, el gasto en comida y bebidas no alcohólicas llega al 12,7%. A pensar de la contracción general de la economía en la UE, la evolución del consumo al por menor de alimentos, tanto

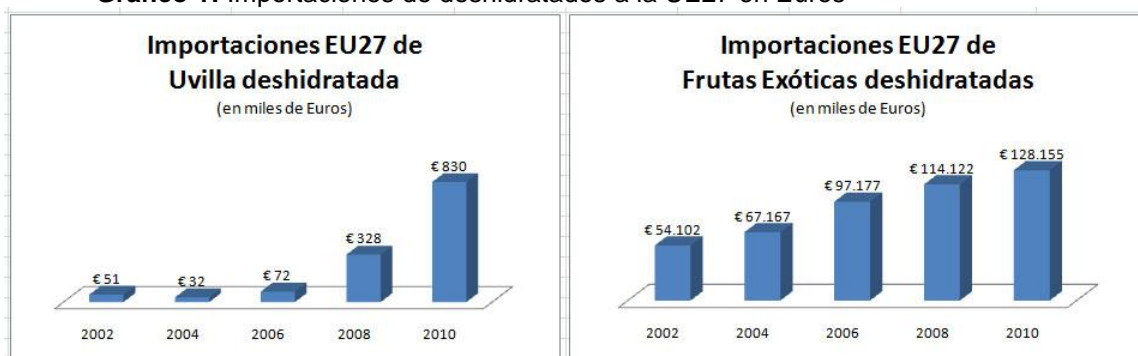
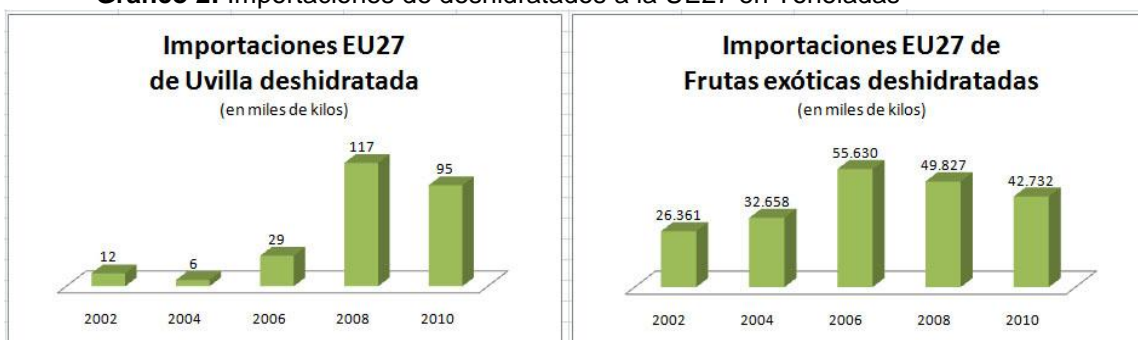
especializados como no especializados, se contrajo menos que otras categorías en el período 2007-2009, según indica el gráfico del Anexo 8.

Un dato interesante que el HBS - Household Budget Survey ⁶, por sus siglas en inglés - detalla es que el consumo varía según la edad del/la jefe de hogar. El gasto medio en donde la cabeza de hogar tiene entre 30 - 59 años, es mucho mayor que en los grupos donde es menor a 30 años o mayor a 60. Los hogares dirigidos por profesionales independientes o dueños de negocios gastan más en promedio, es decir € 32.500 anuales.

Tendencias

De la página web Export Helpdesk, de la Comisión Europea (European Commission, 2011) se obtienen los datos de importaciones de las partidas arancelarias correspondientes a frutas exóticas deshidratadas y a uvilla deshidratada desde el año 2002. Entre los años 2006-2010 hay un marcado decrecimiento de consumo general en Europa debido a la crisis económica que atravesó la región. Sin embargo, el mercado en estudio crece significativamente en dicho período en euros. En volumen se puede observar que se contrae ligeramente a partir de la crisis del 2008, pero aún mantiene un tamaño interesante y atractivo.

⁶ **Household Budget Survey** es una encuesta nacional que se enfoca en los gastos de hogares en bienes y servicios, entregando una fotografía de las condiciones de vida en la Unión Europea. Cada Estado Miembro lo lleva a cabo y se lo compila para sacar importantes indicadores macroeconómicos, como índices de precio al consumidor, inflación y otros. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Household_consumption_expenditure

Gráfico 1: Importaciones de deshidratados a la UE27 en Euros**Gráfico 2:** Importaciones de deshidratados a la UE27 en Toneladas

Posición arancelaria de Ecuador en la UE

Los aranceles que aplican a la partida 081340 son (European Commission, 2011):

- ERGA OMNES (Derecho terceros países, desde 01-01-2005): 2.40 %
- GSP (Sistema de Preferencias Arancelarias desde 01-01-2009): 0%

A pesar de que Ecuador no tiene actualmente acuerdos comerciales con la UE, el Sistema de Preferencias Arancelarias (GSP)⁷, le da derecho a gravar 0%

⁷ SPG El sistema de preferencias arancelarias generalizadas (SPG) de la Unión Europea ofrece a los países en desarrollo una reducción de los derechos de aduana en el acceso de algunos de sus productos al mercado europeo. El objetivo de esta política consiste en ayudar a los países beneficiarios a integrarse mejor en el comercio mundial y contribuir de este modo a su desarrollo económico, respetando los derechos humanos y los principios de desarrollo sostenible. (European Union, 2011)

por ser nación menos favorecida (MFN). El arancel ERGA OMNES es un impuesto único para países extra comunitarios, que rige desde el año 2005.

En conclusión, podría decir que a pesar de la crisis que la UE atraviesa desde el año 2008, el mercado de uvilla deshidratada es aún atractivo dado el incremento en importaciones desde el año 2002 lo demuestra. Al ser la alimentación una necesidad básica, está sobre otros tipos de consumo que se ven contraídos enormemente por una crisis. La población, al no tener ingresos suficientes para destinar a tecnología, bienes suntuarios y más, prefiere "tratarse bien", y una manera de hacerlo es a través de "darse gustos" en la alimentación, por eso se observa que los alimentos de especialidad han crecido en consumo entre 2007-2009, como se ve en el Anexo 9. La uvilla encaja en esta categoría.

2.2. Análisis Sectorial

Sector: UVILLA DESHIDRATADA NATURAL

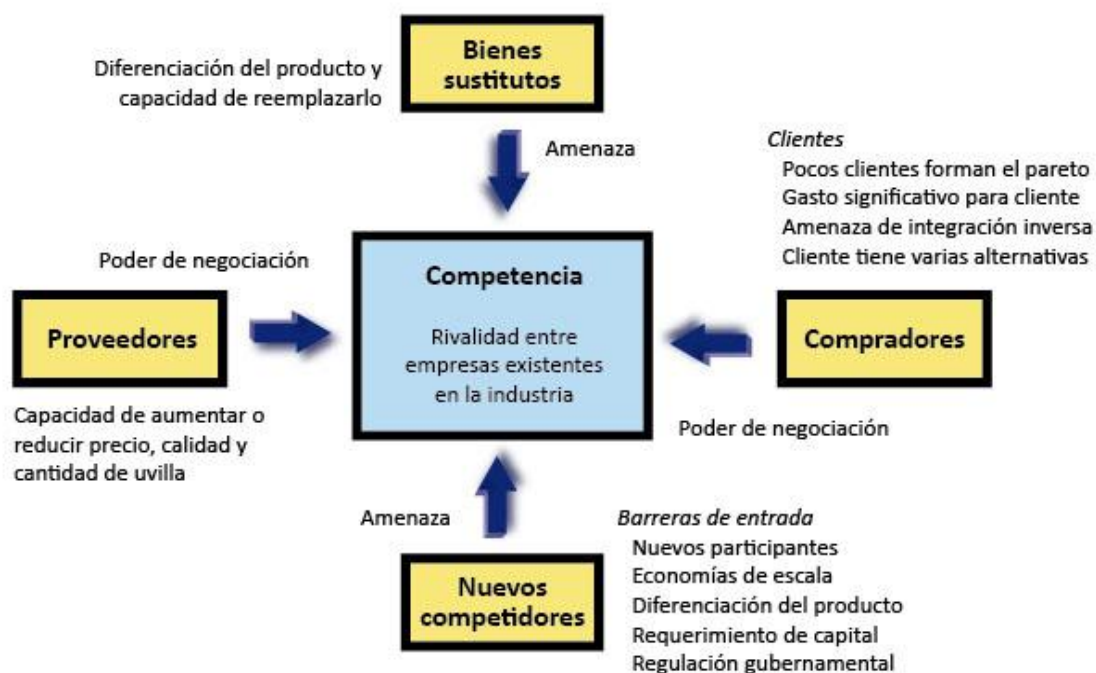
Para este análisis sectorial se utilizarán las cinco fuerzas competitivas de Porter: nuevos participantes, bienes y servicios sustitutos, clientes, proveedores y competidores (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005). Ver gráfico 5.

Nuevos competidores

Con respecto a **nuevos participantes** se observa que al ser un producto altamente demandado hay interés en varios grupos empresariales. En el año 2011, según datos del Banco Central del Ecuador, se identifican 4 empresas

exportadoras de la partida arancelaria 081340, correspondiente a la uvilla deshidratada, dentro de las cuáles una es nueva.

Gráfico 3: Fuerzas competitivas en una industria



En cuanto a **barreras de entrada** son medias ya que la producción de deshidratados es un método sencillo y se lo puede hacer inclusive caseramente. Sin embargo, para competir a nivel industrial e internacional, el **requerimiento de capital** es considerable en infraestructura, equipamiento y certificaciones, las cuales en algunos casos son **regulaciones gubernamentales** (certificados de origen y permisos fitosanitarios) y; en otras, requerimientos del mercado destino, como por ejemplo la certificación HACCP. Aparte de recursos económicos y humanos, este tipo de certificaciones puede tomar de uno a dos años en obtener. También se necesitan recursos para sostener la producción permanente hasta acumular volúmenes que permitan aprovechar las **economía de escala**. En este

caso, la empresa al estar ya establecida y al tener experiencia exportadora, posee estos requerimientos.

La uvilla tiene un carácter único en sabor y propiedades nutricionales, esto la **diferencia** dentro de su categoría. Existe un limitante geográfico para el ingreso de nuevos competidores ya que la uvilla se produce tan solo en ciertos climas y regiones del mundo, lo cual reduce la competencia a dichas áreas geográficas. Si bien es cierto que pueden desarrollarse variedades adaptadas a nuevas regiones, estos procesos pueden durar varios lustros o inclusive décadas.

Bienes sustitutos

Dadas las condiciones propias de la fruta, sustituto perfecto no existe. Sin embargo, hay gran cantidad de bayas deshidratadas que han existido en el mercado destino desde antes.

Clientes

Los clientes tienen **bajo poder de negociación** ya que hay **poca oferta** y un mercado en crecimiento. Según H. Goleli (conversación personal, abril 2011) los clientes están obligados a adquirir el producto en las condiciones que se ofrezca debido a la alta demanda del mismo. De hecho, son poco exigentes al momento ya que prefieren, pero no consideran indispensable, el poseer certificaciones. De igual manera, son poco exigentes con la selección de la fruta. Por ejemplo, al momento no escogen calibres. Esto puede cambiar a futuro, cuando aumenten niveles de producción de materia prima y crezca la competencia.

Por otra parte, los **consumidores finales** poseen alto impacto ya que pueden reemplazar fácilmente a la uvilla deshidratada debido a que existen muchos productos sustituto. El mercado de las frutas secas es muy grande y de oferta bastante variada. Sin embargo, no existe sustituto perfecto para a quien busca sabor, exotividad y los beneficios nutricionales de la uvilla, como ya se mencionó anteriormente.

Proveedores

Probablemente esta es la fuerza que más afecta la industria ya que son muy pocos los proveedores que manejan el producto técnicamente y en volúmenes adecuados para industrialización y exportación. En el corto plazo, esto les da la capacidad de manejar los precios, calidad y volúmenes según su disposición. Sin embargo, al ser un producto agrícola de ciclo corto (18 meses), si no están aliados con alguna empresa procesadora, al ser una materia prima fresca, esto puede revertirse y obligarles a bajar precios, no así a mejorar volúmenes ni calidad ya que en ese caso - como se ha visto a través de la experiencia, lo más probable es que reemplacen el cultivo por algo más fácil de comercializar localmente.

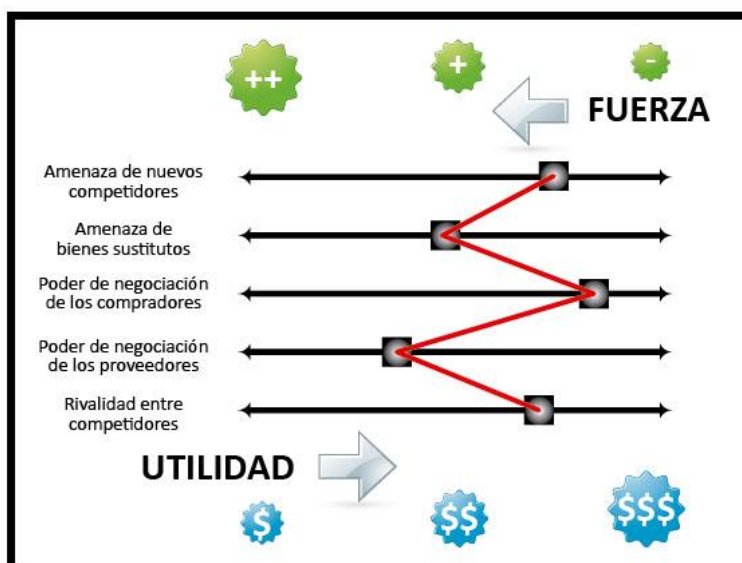
Rivalidad entre competidores

La **rivalidad** es baja ya que la demanda supera a la oferta, por lo que no existe aun grandes necesidades por competir. La rivalidad tiene que ver más bien con nichos de mercado que atiende cada competidor. Adicionalmente, el líder ha dado mucha importancia a un mercado Extracomunitario, lo cual deja a algunos segmentos sin atender dentro de la UE.

El análisis sectorial lleva a la conclusión de que el mercado de la uvilla deshidratada es atractivo y que permitirá lograr utilidad de moderada a buena. Es necesario actuar con rapidez para descremar el mercado, lo cual puede llevar unos 5 años aproximadamente, según propias experiencias con otros productos.

Las barreras de entrada son medias. Los clientes tienen pocas opciones. No existe sustituto perfecto, pero si hay algunos sustitutos imperfectos. Es necesario trabajar en la cadena de abastecimiento, ya que eso determinará a largo plazo la sustentabilidad económica de la empresa, así como diferenciarse e ir creando marca para tener una posición fuerte al ingreso de nuevos participantes en el futuro. Realizar una alianza con un cliente/distribuidor sería una acción muy apropiada en estas circunstancias. Las acciones propuestas para contrarrestar estas fuerzas se detallarán más en el siguiente capítulo al hablar de las Estrategias Sectoriales.

Gráfico 4: **Atractivo de mercado y su impacto en la utilidad (Por la autora)**



2.3. Análisis de la Competencia

El análisis de los competidores se realizó para empresas exportadoras de uvilla deshidratada proveniente de la Región Andina: Colombia, Ecuador y Perú. En este documento consideraremos a la competencia de la siguiente manera:

Competencia Directa -> Empresas Ecuatorianas

Competencia Indirecta -> Empresas Colombianas y Peruanas

Según datos del Banco Central del Ecuador, en el año 2010 se registraron 3 empresas que exportaron uvilla deshidratada. Dos de dichas empresas pertenecen al mismo grupo empresarial y entre sí tienen el 81% de participación de mercado. La otra empresa tiene el 19% de participación de Uvilla Ecuatoriana en Europa.

Por otra parte, si tomamos en cuenta a la competencia indirecta, es decir si incluimos a las exportaciones de Colombia y Perú registradas en Export Helpdesk (External Trade, European Commission, 2011) , tenemos a 2 competidores que suman entre sí el 20% de participación total, tal como lo indica la siguiente tabla.

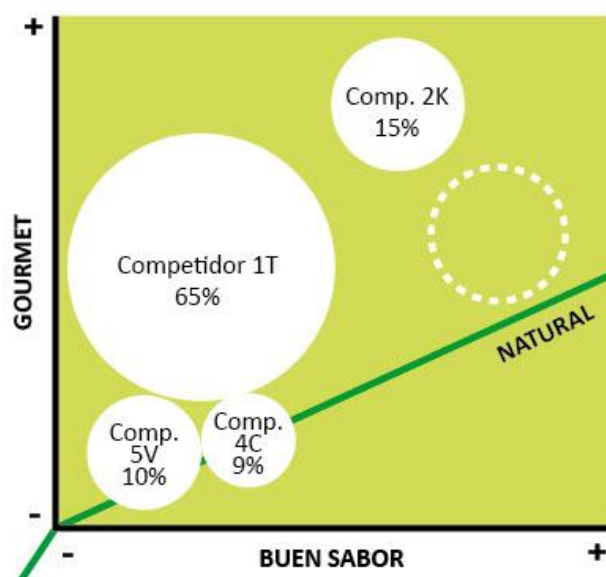
Tabla 6: Participación de mercado

Año 2010				
Competidor	Origen	Ton	SOM directa	SOM indirecta
Competidor 1T	ECU	62	81%	65%
Competidor 2K	ECU	14	19%	15%
Subtotal		76		
Competidor 4C	COL	9		9%
Competidor 5V	PER	10		11%
Subtotal		19		
TOTAL		95		

De aquí se concluye que Ecuador tiene el 80% de participación de mercado y dentro de esta oferta, el competidor líder tiene el 65% de participación total.

La posición que ocupan los competidores se establece en base a los siguientes parámetros clave: buen sabor y exotividad (gourmet). Tanto el competidor líder como sus seguidores hacen hincapié en el aspecto gourmet del producto. Se ha identificado que existe un nicho desatendido que busca producto de buen sabor y natural, por lo cual hacia allá estará enfocado el desarrollo de este proyecto. No se ha tomado en cuenta el atributo del valor nutricional, ya que al pertenecer a la categoría de deshidratados sería un valor básico.

Gráfico 5: Posición en el mercado



2.4. Análisis FODA

Con todos los antecedentes antes expuestos, se procede a realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del proyecto a continuación:

Tabla 7: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><u>PRODUCTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto deshidratado -> conserva la mayoría de nutrientes del fruto fresco • Origen -> Producto diferente, exótico con gran sabor • Producto estable -> se conoce el proceso productivo (know how) • Producto “seguro” -> al contar con equipo multidisciplinario y experto • Producto único -> empresa flexible y adaptable ante requerimientos específicos del cliente. • Producto inocuo -> planta industrial de deshidratados en funcionamiento por 10+ años. <p><u>PRECIO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio alto -> producto de especialidad, en introducción por lo que da oportunidad de tener buen margen. • Precio alto -> Reconocimiento de producto ecuatoriano en mercado internacional (por sabor, color, olor) <p><u>PLAZA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidor actual -> Se cuenta con un distribuidor de esta línea en UE con quien ya se trabaja otros productos <p><u>PROMOCION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ferias y muestreo -> Se ha participado ya en ferias en donde se ha promocionado el producto <p><u>PUBLICIDAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web -> Presencia actual en web 	<p><u>PRODUCTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda -> Creciente interés por productos exóticos y diferentes • Alta demanda -> Productos naturales y saludables • Tendencia -> Consumidor valora productos con trazabilidad (BPM, HACCP) <p><u>PRECIO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio competitivo -> Fortaleza del euro frente al dólar • Bajar costos -> Realizar alianzas con productores para integrarse verticalmente hacia atrás <p><u>PLAZA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con distribuidor -> Llegar a nuevos mercados/países • Europa -> acceso a 27 países regidos por un mismo marco legal. • Infraestructura -> numerosas vías de comunicación terrestre y aérea que facilitan distribución en el segmento. • Competencia -> segmentos no atendidos por el líder ni otros. <p><u>PROMOCION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas -> Con otros productores ecuatorianos para bajar costos de promoción • Ferias y muestreo -> Apoyo de ProEcuador (gobierno) para participación en ferias y envío de muestras. Mejor costo, más muestras. <p><u>PUBLICIDAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing viral -> Presencia en medios virtuales a bajo costo • Alianzas y Push -> Realizar alianzas con clientes para tener presencia en la mente del consumidor.

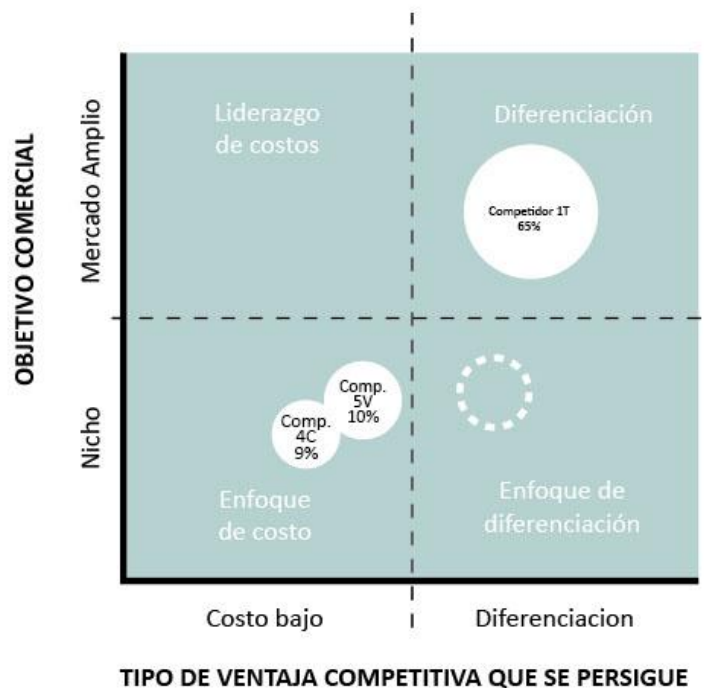
<p>DEBILIDADES</p> <p><u>PRODUCTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones -> Aún no se cuenta certificaciones BPM, HACCP. • Dependencia de agricultores -> cantidades ofertadas menores a la demanda. <p><u>PRECIO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto precio -> Vs. otros deshidratados • Capacidad de producción reducida -> pedidos pequeños (más costo) • Precio variable -> Al depender del productor agrícola <p><u>PLAZA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de cobertura -> Mercado disperso y amplio • Gran distancia -> logística complicada <p><u>PROMOCION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidor -> Dependencia de distribuidores en mercado meta <p><u>PUBLICIDAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión -> Presupuesto limitado 	<p>AMENAZAS</p> <p><u>PRODUCTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja de demanda -> Crisis financiera-económica mundial que afecta a UE • Suba la oferta -> Posibilidad de que Chile ingrese al mercado a mediano plazo • Suboferta -> Cambios climáticos que influyan en la producción y no se obtengan las cantidades esperadas • Producto desconocido -> mercado amplio y lejano que no conoce el producto • Barreras de entrada -> Legislaciones complejas de mercados meta (etiquetado, normas, sanitarios) <p><u>PRECIO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo precio -> Producto colombiano y peruano a menor precio <p><u>PLAZA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidor único -> si el distribuidor actual tiene algún problema, al tener completa dependencia, perjudica a la empresa directamente <p><u>PROMOCION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión desperdiciada -> Promover el producto y que no se compre el nuestro debido a falta de capacidad de producción. • Ferias -> participación constante del líder en ferias <p><u>PUBLICIDAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala publicidad -> que se asocie la uvilla con productos poco fiables y se genere mala imagen del producto.
--	--

CAPITULO 3. PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Estrategia genérica

En este proyecto se utilizará una estrategia de diferenciación enfocada en donde se llegará a un segmento específico de la población que busca un snack natural, nutritivo y sabroso, tal como sugieren los resultados de las encuestas analizadas en el capítulo primero de este documento. El precio será competitivo, pero de ninguna manera bajo. Ver Gráfico 6.

Gráfico 6: Estrategia genérica



3.2. Ventaja Competitiva

Porter dice que el sostenimiento de una estrategia genérica requiere que una empresa posea algunas barreras que hagan difícil la imitación de la estrategia. (Porter, 1998)

En este caso, en primera instancia la ventaja competitiva será la alianza estratégica⁸ e integración vertical hacia adelante. Esto permitirá acceder a nuevos mercados a donde no llega el líder eficientemente. Adicionalmente, con el apoyo del distribuidor aliado se creará una marca que llegue al consumidor final, ya que al momento gran cantidad del producto se exporta a granel. Finalmente, se prevé a mediano plazo integrarse verticalmente hacia atrás, es decir en el área agrícola, para cerrar el círculo. Esto permitiría controlar la provisión, tanto en costos como calidad y cantidad de la materia prima.

Al hablar de ventaja competitiva en comercio exterior, no solo se trata de lo que pueda brindar la empresa como tal, hay que analizar cuáles son las ventajas que el país (Ecuador), o incluso la región (Región Andina) ofrece en relación a otros. En este caso, el Ecuador no es un país muy conocido en el grupo objetivo, lo cual es una desventaja, pero a su vez se torna ventaja si explotamos la "exoticidad" del origen de los productos en un mercado como el Europeo. Claro está que a medida que vaya evolucionando el ciclo de vida del producto, tenderá a producirse en otros países, tal como lo sugiere el economista norteamericano R. Vernon en su teoría de ciclo de vida y comercio internacional (Nieto & Llamazares, 2006); y, por lo tanto, no sería recomendable basarse solamente en este atributo. Por otra parte, cuando el Ecuador es conocido, se lo asocia con naturaleza "en bruto", con poca intervención humana. Este atributo será aprovechado en la comunicación hacia el consumidor final.

⁸ Una estrategia de alianzas implica un acuerdo entre dos o más organizaciones para unir recursos físicos, financieros y humanos para lograr metas comunes. Las alianzas estratégicas globales son empresas conjuntas que involucran acciones emprendidas de manera internacional por dos o más compañías que contribuyen con una cantidad de recursos acordada. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005)

3.3. Cadena de Valor

La creación de la ventaja competitiva tiene implicaciones en todas las áreas de la empresa, pero la herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de hacerla notar es la cadena de valor. (Porter, 1998)

En el Gráfico 7, adaptado de (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 111), están coloreadas de violeta las áreas clave para sustentar la ventaja competitiva y diferenciación que se persigue. Más que las áreas en sí, la ventaja se sustenta en los "eslabones" de proveedor y de canal que se busca desarrollar. Cabe recalcar que esto no quiere decir que las demás áreas no estén implicadas, ya que toda empresa es un sistema y la integración e interrelación de las mismas, son imprescindibles. Los atributos o diferencias que se busca destacar son los que en realidad crean valor tanto para el cliente y como para el consumidor.

Gráfico 7: Cadena de valor



Infraestructura, Recursos Humanos y Operaciones

Con el fin de apoyar la estrategia, la empresa se encuentra en proceso de certificación HACCP, la misma que considera principalmente la adecuación de la planta, la capacitación permanente del recurso humano y el control de procesos.

Este no es un atributo diferenciador, pero es básico. Es decir, da valor al producto aunque no lo diferencie.

Logística interna

En la agroindustria, el abastecimiento de materia prima fresca es primordial ya que de la calidad, precio y volumen del producto agrícola, se desprende el resto de la cadena. La empresa actualmente no posee cultivos propios de uvilla, sin embargo, cuenta con una base de proveedores, de los cuales se elegirá a quienes han demostrado estar más comprometidos y manejan de manera técnica sus cultivos, para lograr alianzas a mediano plazo. En el largo plazo se considerará tener una plantación propia de uvilla para tener mejor control sobre estos factores clave.

Logística Externa

Debido a factores como el tamaño de mercado, la distancia y los recursos necesarios para lograr una distribución adecuada del producto, se vuelve inminente contar con un distribuidor ya establecido en el mercado objetivo. Según el análisis realizado, este es un punto clave en el negocio. Por tal motivo, y aprovechando la trayectoria de la empresa, se está realizando una alianza estratégica con un distribuidor con el cual ya existe relación, para que maneje de manera exclusiva la distribución en la Unión Europea.

Mercadeo y Ventas, Servicio

Para lograr suficiente penetración en el mercado objetivo, la parte operativa del área comercial la ejecutará directamente el distribuidor, el cual tiene excelente cobertura en la región, así como relaciones personales afianzadas con los minoristas.

Por otra parte, Agroapoyo tendrá una persona con el perfil adecuado para hacer seguimiento y brindar soporte al distribuidor para que se ejecute el plan comercial de manera estratégica y beneficiosa tanto para el productor/exportador como para el distribuidor/importador.

Si bien es cierto que usualmente la diferenciación es costosa, en este caso, la diferenciación, que resulta de una coordinación de actividades de valor eslabonadas, no añade demasiado costo (Porter, 1998). El socio ya tiene el "know how" e infraestructura de la distribución y la empresa local tiene el conocimiento de la producción a lo largo de su trayectoria. Al bajar el costo total del distribuidor, la empresa será atractiva para aliarse, y por lo tanto, un atractivo diferenciador para dicho distribuidor. A esto se suma la trayectoria en la relación, la cual permite que se conozca ya el profesionalismo del recurso humano y que entre las partes exista la confianza, lo cual es decisivo al establecer una alianza.

3.4. Estrategias Sectoriales

Las siguientes estrategias que se proponen para minimizar las fuerzas sectoriales analizadas en el capítulo anterior, se corresponden perfectamente con

las actividades previstas en el inciso previo, las cuales buscan sustentar las ventajas competitivas a largo plazo y soportar la estrategia genérica.

Nuevos competidores

La manera de contrarrestar estas fuerzas será a través de la **creación de una marca** que llegue al consumidor final. Será necesario posicionar al producto en el segmento objetivo, para que se lo prefiera versus la competencia establecida y cualquier nuevo participante.

Bienes sustitutos

A pesar de que la empresa no posee cultivos propios, al contar con proveedores calificados asegurará producto de calidad uniforme y cantidad adecuada a lo largo del año. Gracias a las condiciones geográficas del Ecuador, si es planificado de manera escalonada un cultivo, se puede prever provisión permanente. Esto permitirá ofertar producto de manera constante, sin dar paso a que ingrese la competencia ni bienes sustitutos en temporadas de poca producción, e incluso ganando participación versus otros productos que sí son estacionales.

Clientes

Es necesario aprovechar el momento y la alta demanda del producto para lograr una alianza con un cliente. Actualmente sí existe la posibilidad de integración hacia adelante. Este proceso generalmente es demorado ya que con las diferencias culturales y distancia geográfica la negociación puede tardar varios

meses. En el caso de Agroapoyo, esto pondría a la empresa en gran ventaja frente a la competencia y a los nuevos entrantes, ya que el proceso está avanzado y existe un cliente actual que ya ha manifestado el interés en hacerlo.

Proveedores

También es indispensable lograr la **integración inversa** en el mediano plazo. En primera instancia se realizarán alianzas con dos proveedores seleccionados de la base actual con la que ya se trabaja. Posteriormente, se espera tener un cultivo propio para lograr controlar esta importante fuerza. Esto asegurará materias primas de calidad, en la cantidad y costo adecuados.

Rivalidad entre competidores

Para no entrar en conflicto directo con el líder, se espera **cubrir otros mercados** que no están bien atendidos actualmente. De esta manera no se verían afectados los precios y cada uno puede atender su segmento manteniendo una buena rentabilidad. Además, como se mencionó anteriormente, la integración hacia adelante permitiría ser más competitivos al eliminar intermediarios, y al asegurar la colocación del producto en el mercado objetivo.

3.5. Misión, visión y objetivos iniciales

Visión

Producir alimentos innovadores y nutritivos que mejoren la calidad de vida de colaboradores, clientes y consumidores y que sean reconocidos en un período de 5 años.

Misión

Producir y proveer frutas y vegetales ecuatorianos agregados valor a través de la investigación y creación de procesos novedosos y respetuosos con el medio ambiente y sus colaboradores para conectarse con los clientes y consumidores tanto nacionales como internacionales, que buscan mejorar su calidad de vida.

Objetivos iniciales

- Establecer una alianza con un distribuidor que cubra Europa Occidental⁹ durante el primer año.
- Colocar 19.5 toneladas de producto en el primer año.
- Obtener la certificación HACCP de la planta productora dentro de los 6 primeros meses que arranque el proyecto.
- Sobrepassar el punto de equilibrio al finalizar el primer año
- Lograr una rentabilidad neta anual del 10%+ en el primer año

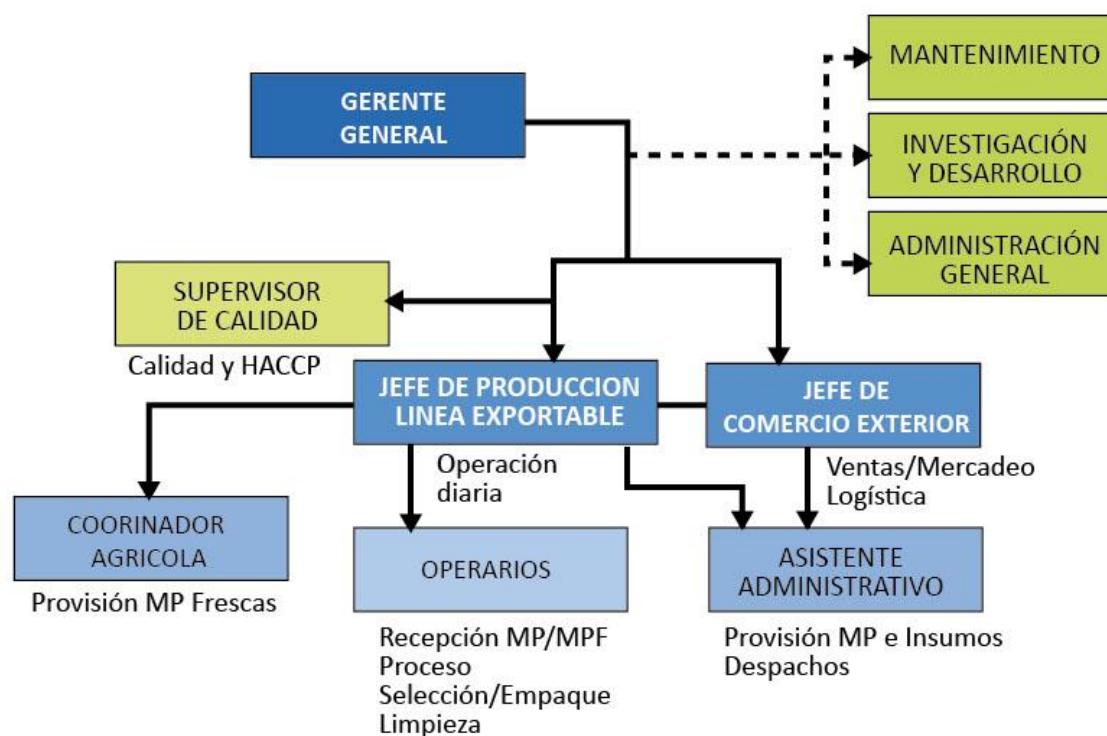
⁹ En este proyecto Europa Occidental incluye Francia, Bélgica, Países Bajos, Alemania, Luxemburgo, Austria, Suiza.

3.6. Organigrama inicial

El organigrama inicial será manejado como una Unidad de Negocio, cuyo líder es el Gerente General durante los primeros años. Es una estructura más bien plana, en donde las principales funciones se han agrupado en las áreas de Producción y de Comercio Exterior. Es notoria la importancia que se le da al Supervisor de Calidad, ya que ser una empresa que busca una certificación HACCP, todo producto debe pasar por su aprobación previo a ser despachado.

Las áreas de apoyo son compartidas con el resto de la empresa. Adjunto en Anexo 10 los perfiles de cada cargo.

Gráfico 8: Organigrama



CAPÍTULO 4. PLAN COMERCIAL

4.1 Estrategia de Marketing

En esta etapa de crecimiento, se aplicará una estrategia de flanqueo aprovechando que el líder no es capaz de satisfacer por completo las necesidades de los clientes en el segmento de productos naturales de buen sabor.

4.1.1. Objetivo

El objetivo es elegir una mezcla de marketing adecuada, que permita llegar al nicho seleccionado de manera eficiente para generar rentabilidad apropiada.

4.1.2. Producto

Diariamente deben ingerirse por lo menos cuatro porciones de entre 100 y 200g de frutas y verduras (Martínez Hernández & Portillo Baquedano, 2010, pág. 60) . Las frutas deshidratadas son una buena manera de hacerlo. Las mismas, pueden consumirse solas - como snack, o, combinadas con cereales, lácteos, ensaladas, panes, chocolates, en fin, de muchísimas maneras.

Para este estudio se utiliza la definición de (Potter & Hotchkiss, 1999) que define a la deshidratación de alimentos como la eliminación casi completa de agua de los alimentos, bajo condiciones controladas, que no causan cambios en

las propiedades de los mismos, o si los producen, éstos son mínimos. Es decir, permite mantener sus propiedades nutricionales. Adicionalmente, se deshidrata un alimento para prolongar su tiempo de conservación, el cual almacenado a temperatura ambiente es estable a un año o más. Otros motivos por los cuales se deshidrata un alimento son para disminuir su peso y masa, haciéndolo fácilmente transportable, conveniente y disponible en cualquier momento sin requerir condiciones especiales. Esto convierte a los deshidratados en alimentos nutritivos, además de sabrosos, ideales para reemplazar a snacks y dulces que no contienen beneficios nutricionales.

Según E. Narváez, la uvilla (*Physalis Peruviana*) es un fruto originario de los Andes: Colombia, Ecuador y Perú (Narváez, 2004). Es una baya redonda, de color naranja-amarillo y pequeña (entre 1,5 cm y 2 cm de diámetro). Su estructura interna es similar a un tomate en miniatura. Se encuentra recubierta por una cáscara no comestible de una textura similar al papel. Esta fruta tiene un gran valor nutricional, propiedades medicinales y un delicioso sabor agridulce. Dentro de sus características nutricionales destaca el altísimo contenido de vitamina C, logrando inclusive superar a la naranja. Estas características, sumadas a las características de los deshidratados, hacen de la uvilla deshidratada un producto excepcional. Ver Información Nutricional y detalle de beneficios de la uvilla deshidratada en el Anexo 11.

El empaque primario que se ha considerado para este proyecto será una funda laminada transparente de Polietileno de Baja Densidad (PEBD) y Nylon, lo cual según L. Moreira (Moreira, 2011) , le da una barrera al oxígeno, ideal para

que el producto se conserve en buen estado hasta su destino y un año en percha. La funda tendrá cierre para que el consumidor pueda guardar y transportar el producto hasta un siguiente consumo.

Cada funda contiene 125g de producto final, listo para consumir. Se ha visto la importancia de la funda transparente, ya que el consumidor quiere "ver" el producto, esto le dará confianza. Que se vea el producto en un empaque no muy elaborado, transmite la imagen de natural. Este segmento de mercado se identifica con lo ecológico y no le gustan los "sobre empaques".

Se utilizará una etiqueta frontal que indique el contenido del producto en inglés. Adicionalmente, los textos deberán traducirse a Alemán, Francés, Holandés, Noruego, Danés y Finlandés. También se utilizará una etiqueta posterior con el detalle de la información nutricional y demás requisitos legales. En el anexo 12 se puede encontrar el prototipo de la etiqueta.

Estas fundas se transportarán en una caja de cartón corrugado de 12.5kg (100u) hasta el destino final.

4.1.3. Precios

En este estudio se considera la estructura del precio, con el fin de lograr ser competitivo tanto para el distribuidor como para el consumidor final. La empresa vende su producto al distribuidor al precio Franco a Bordo (FOB por sus siglas en inglés). El detalle de la estructura del precio y márgenes se encuentra en los anexos 13, 14 y 15

Al estar el producto en una fase de crecimiento, la estrategia de precio hacia el consumidor final será mantenerlo entre el 5% - 8% por abajo del PVP del líder, es decir, 3.45 euros los 125g. Este precio reflejará que es un producto exclusivo, natural, de alto contenido nutricional.

Por otra parte, el distribuidor deberá tener alta rentabilidad para que sea atractivo, para que invierta en mercadeo y logre penetrar de manera adecuada.. Es decir, el precio FOB por kilogramo es \$12,09. Hay que recalcar que el uso del empaque de plástico, que es menos costos que el de la competencia, hará factible tener un precio competitivo sin disminuir el margen.

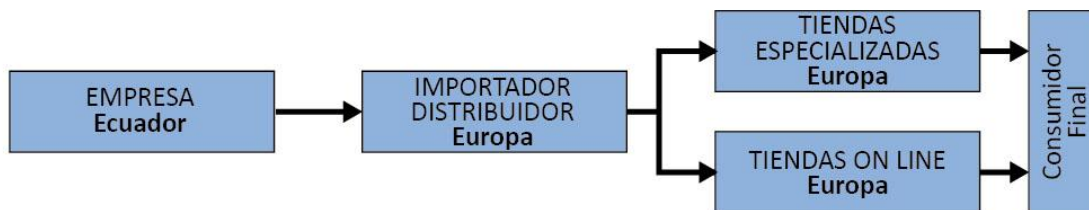
La forma de pago será 50% anticipo a 21 días antes de cada despacho, ya que así asegura la intención de compra la empresa local y 50% CAD (Cash Against Documents) porque así se asegura la empresa importadora que el producto ha llegado completo y con sus documentos en regla al destino. La modalidad CAD es más ágil e incluye menos costos financieros que una Carta de Crédito. (Marín Luna, 2011)

4.1.4 Plaza

Para distribuir el producto se realizará un alianza estratégica con un distribuidor de frutas y frutos secos naturales, basado en Europa Occidental. A través de este distribuidor se llegará a minoristas pequeños especializados y minoristas grandes con sus secciones de productos naturales.

La empresa local mantiene un stock mínimo para suplir dos meses, ya que la mercadería en tránsito se demora en llegar a Europa hasta cuatro semanas, vía marítima.

Gráfico 9: Cadena de Distribución



4.1.5. Promoción

La empresa utilizará una estrategia de Push al vender con un margen atractivo al distribuidor. El distribuidor deberá correr con los gastos operativos de distribución y ventas.

Adicionalmente, la empresa reconocerá el 4% de las ventas FOB al distribuidor, para uso exclusivo en comunicación de la marca. Este presupuesto será utilizado para apoyar la promoción a los clientes del distribuidor y minoristas a través de la participación en ferias (SIAL y ANUGA). En dichos eventos se impulsará el producto con muestras, volantes con información y relaciones públicas. Además, se manejará una página web con información detallada de la uvilla y sus beneficios, así como recetas. Con el manejo de este fondo se busca que el distribuidor maneje la comunicación del producto acorde a las estrategias de posicionamiento de marca que la empresa busca. Se puede ver un arte de la imagen a manejarse en el Anexo 16. En el Anexo 17, la ficha técnica.

4.1.6. Publicidad

Copy Strategy

Frase de posicionamiento:	Snack delicioso que me hace bien
Rol de la publicidad:	Atraer una participación sustancial de nuevos clientes en un importante segmento de mercado destacando lo natural y nutritivo del producto.
Grupo decisor:	Minoristas
Grupo comprador:	Importador/distribuidor
Grupo influyente:	Consumidor final
Promesa básica:	<i>Nature Passion</i> te ofrece la ventajas de alimentarte bien, a cualquier momento y en cualquier lugar.
Reason why:	Deshidratado natural con alto contenido de vitamina C
Slogan:	Nature Passion, naturally healthful ! Nature Passion, naturalmente sano !

CAPÍTULO 5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia de Operaciones

La estrategia de operación sería de Lote, ya que el volumen de producción de uvilla deshidratada no ocupa toda la capacidad instalada y la empresa elabora otros productos en los mismos equipos. Esta estrategia de operación se encuentra alineada con la estrategia de diferenciación enfocada.

Gráfico 10: Matriz Producto - Proceso

		Estructura del Producto			
		Bajo volumen Baja estandarización	Bajo volumen Múltiples productos	Alto volumen Pocos productos	Alto volumen Alta estandarización
Estructura del Proceso	I Flujo desordenado				
	II Flujo desconectado		Uvilla deshidratada		
	III Flujo conectado				
	IV Flujo continuo				

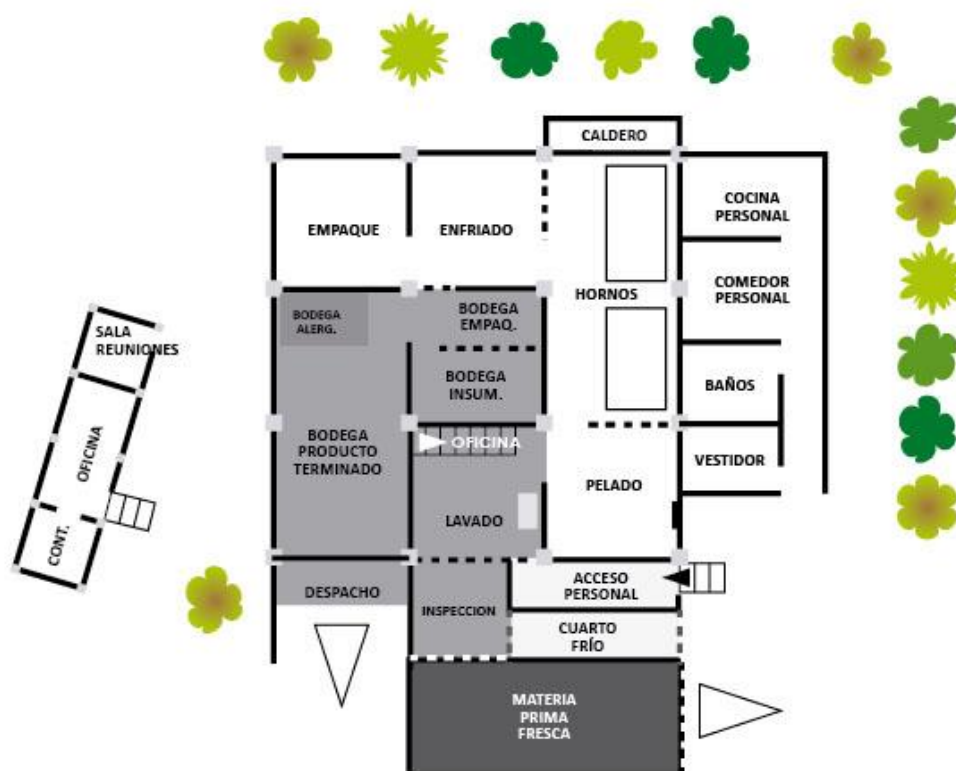
(Hayes & Wheelwright 1979)

5.1.1. Diagrama de Planta

La distribución de la planta seguirá al flujo productivo que se detalla en el Anexo 17 y quedará de la siguiente manera (ver Gráfico 11 en la siguiente página):

Cabe destacar que el diseño de la planta corresponde a lo sugerido para el cumplimiento de las normas BPM y HACCP. El HACCP hace énfasis en el control del proceso, no del producto terminado, con el fin de lograr productos inocuos y seguros para consumo humano.

Gráfico 11: Plano actual de la planta



Según la Ing. Cinthya Vargas (entrevista personal, 2010) el procedimiento previo a la obtención de un HACCP obliga a realizar las siguientes actividades:

1. Análisis de peligros (biológico, químico o físico)
2. Identificación de Puntos Críticos de Control
3. Fijación de Límites críticos
4. Establecimiento de monitoreos
5. Definición de actividades correctivas
6. Implementación de sistema de registros

Por tal motivo, al obtener una certificación de estas características se garantiza que la empresa cumple en cada área productiva, lo siguiente:

Registros de los procesos

Capacitación al personal

Infraestructura adecuada

Dentro de los requisitos de la planta física, se debe dividir las áreas para evitar la contaminación cruzada¹⁰. También se debe contar con estaciones de desinfección entre los diferentes pasos. La planta está bien sellada en sus esquinas, se realiza un manejo de plagas integral permanente, todas las superficies son lavables y desinfectables, el personal ingresa con uniforme apropiado (cofia, mandil, guantes, tapabocas, botas), entre las consideraciones más importantes.

Esta planta se divide en:

Área gris oscura: Primera barrera para evitar ingreso de contaminantes del exterior. Se eliminan los peligros físicos, químicos o biológicos notorios.

Área gris clara: Segunda barrera para evitar ingreso de contaminantes desde el área gris oscura. En esta área ya se toman medidas para reducir al mínimo los peligros.

¹⁰ Contaminación cruzada es la contaminación de alimentos al transportar patógenos de una superficie a otra. En una planta alimenticia se separan las áreas según el orden del proceso y se instalan áreas de desinfección entre cada una de ellas, para evitar que ingresen contaminantes desde el exterior o desde otras fuentes (trabajadores, otros procesos, insumos, etc.).

Área blanca: Área inocua. En esta área hay ausencia total de contaminantes de cualquier tipo.

Cada paso del proceso tiene las siguientes características:

RECEPCION DE MATERIA PRIMA FRESCA

Es un área gris oscura. Aquí se recibe la materia prima fresca, se la pesa y realiza una selección inicial. El producto no conforme se devuelve inmediatamente al proveedor, quien debe permanecer en las instalaciones durante la inspección. En el límite de esta área se encuentra una barrera física (cortina de plástico) para evitar acceso de plagas.

LAVADO Y SELECCIÓN DE FRUTA

Esta es área gris clara, en donde se lava y desinfecta la fruta. Aquí también se seleccionan las frutas verdes o estropeadas que no se hayan identificado en la recepción. Luego de esto pasa la fruta a un área blanca, por lo que es necesario que se tomen las medidas adecuadas tanto físicas como del personal, para evitar la contaminación. Entre estas áreas hay pediluvios con desinfectante, lavamanos para el personal y cortinas de plástico.

PELADO DE FRUTA

Esta área no se utiliza siempre ya que la fruta se compra pelada desde el origen. Sin embargo, se prevé utilizar este espacio cuando exista una producción propia, en cuyo caso sí se la utilizaría.

COLOCACIÓN EN BANDEJAS, SELECCIÓN Y DESHIDRATACIÓN

Este es un punto crítico del proceso, por lo cual ya se lo considera área blanca. El producto es colocado en bandejas de igual peso y constantemente se monitorean los factores como temperatura y humedad. Se llevan registros de cada uno de estos procesos, tal como se encuentre definido en el plan.

ENFRIADO

Se retira el producto deshidratado de los hornos y se lo deja reposar sobre las mismas bandejas para que se enfríe completamente. Si el producto no está frío, posteriormente puede traer problemas de sudoración, y por lo tanto, contaminación.

CONTROL DE CALIDAD Y EMPACADO

Se coloca el producto en mesas de selección, donde se realiza una inspección minuciosa y se procede a pesar y empacar el deshidratado. Cada funda debe ser perfectamente identificada con número de lote, fecha de elaboración y caducidad. Este también es un punto crítico ya que esto es lo que va a llegar a manos del consumidor. Por lo tanto el área debe tener ciertas características que garanticen la inocuidad del producto, así como el personal debe seguir las más estrictas reglas de manejo de alimentos.

EMBALADO, BODEGAJE Y DESPACHO

Es un área gris clara. Aquí el producto ya está en su empaque final, por lo cual no es vulnerable. El producto ya está listo para moverse en un transporte

limpio, fresco y seco, para que las fundas se mantengan intactas. El material para embalar debe ser adecuado para proteger al producto, así como el paletizado debe garantizar que no habrán daños físicos en la mercadería.

5.2. Política de Producción

5.2.1. Capacidad de la Planta

La capacidad máxima de esta planta para producir uvilla deshidratada es de 64,80 toneladas anuales, de los cuales se utilizaría el 30% el primer año (19,50 toneladas), llegando a un 44% al quinto año (28,55 toneladas).

No se considera llegar a una ocupación mayor por cuanto se procesan otros productos en los mismos equipos y debido a la limitante de provisión de materia prima. Sin embargo, en caso de ser necesario, las instalaciones permitirían aumentar otro horno para llegar a 60 toneladas anuales.

Tabla 8: Capacidad de producción

Proyección venta anual	19500	kg
Capacidad de la planta		
Capacidad por turno de 8 horas	90	kg
Capacidad mínima		
Turnos por día	1	turno
Capacidad diaria	90	kg
Días trabajados	240	días/año
Producción anual	21600	kg
Capacidad utilizada	33%	
Capacidad máxima		
Turnos por día	3	turnos
Capacidad diaria	270	kg
Días trabajados	240	días/año
Producción anual	64800	kg
Capacidad utilizada	100%	

5.2.2. Política operacional de inventarios

Como se habla de materia prima fresca y perecible, se debe tener una buena capacidad de producción permanente, ya que el producto llega masivamente 3 veces a la semana. Los inventarios de materia prima fresco son mínimos, ya que máximo en las siguientes 24 horas de llegado el producto, se inicia el proceso.

El producto terminado se despacha cada 30 días para optimizar costos de flete y documentos de exportación. Los insumos para producción se inventarían por 30 días.

5.2.3. Política contable de inventarios

Se maneja el modelo MAUC o costo promedio ya que en la agroindustria debido a las variaciones de precios de las materias primas, y a la alta rotación, esto es lo más apropiado.

CAPITULO 6. PLAN FINANCIERO

6.1. Estructura del capital y financiamiento

Este proyecto es financiado el 53% por una institución financiera y el 47% por los socios, quienes realizarán el aporte al inicio del proyecto. El valor total del mismo asciende a \$75.914. La depreciación de los activos fijos es lineal al 20% anual. La planta ya existe, por tal motivo no se la considera dentro de las inversiones.

Tabla 9: Detalle de la inversión

INVERSIÓN: Activos Fijos			Deprec.
Item	Cantidad	Total (\$)	5 años
Horno deshidratador	1	25000	5.000
Equipo menor y enseres	1	2000	400
Inversión Total		27000	5.400

INVERSIÓN: Capital de Trabajo*	
Costos y gastos de un mes	15.405
Dos meses de inventario	30.810
Un mes de tránsito	15.405
Capital de trabajo total	46.214

* Se considerarán dos meses de inventario y un mes de tránsito

Tabla 10: Estructura de la inversión

ESTRUCTURA DE LA INVERSION	
Activos Fijos	27.000
Capital de Trabajo	46.214
Imprevistos	2.700
Total	75.914

6.2. Estados financieros proyectados

Las consideraciones iniciales para elaborar los estados financieros son las siguientes:

Tabla 11: Consideraciones iniciales para el estado de pérdidas y ganancias

CONSIDERACIONES PARA LOS ESTADOS FINANCIEROS	
Moneda	Dólares americanos
Duración del proyecto	5 años
Ventas del primer año	19500kg
Crecimiento en ventas	10% anual
Precio (estable los 5 años)	\$ 12.09
Depreciación lineal	20%
Inversión inicial	75.914
Costo Directo (estable)	\$ 4.32
Costo Indirecto:	
Servicios básicos	5% incremento anual
Mano de obra	11% incremento anual
Mercadeo y publicidad	4% ventas FOB
Interés préstamo	11% anual
Periodo préstamo	60 meses
Impuesto para trabajadores	15%
Impuesto a la renta	24%
Venta al final	Sin valor final

Tabla 12: Estado de pérdidas y ganancias proyectado

INGRESOS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	1.00	19.500	21.450	23.595	25.955	28.550
Precio por kg	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09
Ventas Brutas		235.755	259.331	285.264	313.790	345.169
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTO DIRECTO	4.32	84.240	92.664	101.930	112.123	123.336
M. Prima	4.00	78.000	85.800	94.380	103.818	114.200
Costo MPF	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Rendimiento MPF	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Otras MP (Insumos)	0.32	6.240	6.864	7.550	8.305	9.136
COSTO DIRECTO	36%	36%	36%	36%	36%	36%
COSTOS INDIRECTOS	1	22.659	21.017	25.886	30.383	36.251
Servicios básicos	350	4.200	4.410	4.631	4.862	5.105
Mantenimiento	150	1.755	1.931	2.124	2.336	2.569
M. Obra	1.022.00	12.264	13.236	14.692	21.745	24.137
Certificaciones/Exportación	370	4.440	1.440	4.440	1.440	4.440
COSTO NETO DE PRODUCTO (al granel)	5	106.899	113.681	127.817	142.506	159.587
SERVICIOS BÁSICOS	270	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	2.500	2.500	3.500	3.500	3.500	3.500
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	220	9.593	9.593	9.593	9.593	9.593
MERCADEO Y PUBLICIDAD	-	9.430	10.373	11.411	12.552	13.807
GASTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	6.829	80.429	86.556	92.100	98.094	104.578
INTERESES		4.682	3.843	2.906	1.857	685
GASTOS FINANCIEROS		4.682	3.843	2.906	1.857	685
COSTOS Y GASTOS TOTALES		192.010	204.081	222.822	242.458	264.850
Depreciación Activos Fijos	-	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
UTILIDAD OPERACIONAL		38.345	49.850	57.041	65.932	74.919
15% Impuestos para trabajadores		5.752	7.477	8.556	9.890	11.238
BASE IMPUESTO A LA RENTA		32.593	42.372	48.485	56.042	63.681
Impuesto a la Renta		7.822	10.169	11.636	13.450	15.283
UTILIDAD NETA		24.771	32.203	36.849	42.592	48.398

Los detalles de los cálculos realizados para los distintos rubros del estado de pérdidas y ganancias, a continuación:

Tabla 13: Cálculo de costo directo

COSTO DIRECTO	4.32
M. Prima	4.00
Costo MPF	1.00
Rendimiento MPF	0.25
Otras MP (Insumos)	0.32

Al ser un producto 100% natural, la uvilla deshidratada no contiene más materias primas que la uvilla fresca. Dentro de los insumos se encuentran considerados principalmente empaques.

Tabla 14: Cálculo de mano de obra del primer año

2	Salario Básico Unificado 2012 (SBU)	\$	292.00
1	Décimo tercero	\$	24.33
	Décimo cuarto	\$	24.33
		\$	340.67
	Operarios x 3	\$	1.022.00
	Anual (x 12 meses)	\$	12.264.00

El cálculo se realiza con el SBU determinado por las autoridades ecuatorianas más los beneficios de ley. A partir del cuarto año se incrementa un operario.

Tabla 15: Costo de certificación HACCP

Certificaciones	4.440	1.440	4.440	1.440	4.440
Consultoría y auditoría interna	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Auditoría externa y certificación	3.000	-	3.000	-	3.000

Se considera en el año uno, tres y cinco el costo de la auditoría, ya que la certificación dura dos años. La consultoría es permanente para mantener los estándares.

Tabla 16: Cálculo de sueldos anualizado (primer año)

	SUELDO	13ro.	14to.	F. RESERVA	IESS	TOTAL
Jefe de Comercio Exterior	1.000	24	83	83	124	1.315
Jefe de Produccion	1.000	24	83	83	124	1.315
Supervisor de Calidad	550	24	46	46	68	734
Asistente administrativo	350	24	29	29	43	476

Se realiza el cálculo del primer año. Se prevé un incremento de sueldos del 7% anual a partir del segundo año.

En el caso del Gerente, recibirá un bono de \$800 por lograr el objetivo en ventas el primer año, y a partir de eso, recibirá un porcentaje por el incremento anual.

En gastos de representación se incluyen los viáticos para el viaje de representante de la empresa al participar en las ferias internacionales de promoción y visita a clientes.

Los gastos de mercadeo corresponden al 4% de las ventas FOB que se asigna al distribuidor, según se especifica en el capítulo 4 en la sección de Promoción.

6.3. Flujo de efectivo proyectado

Tabla 17: Flujo de Efectivo Projectado (5 años)

FLUJO DE EFECTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		235.755	259.331	285.264	313.790	345.169
(+) Ingresos	0	235.755	259.331	285.264	313.790	345.169
Costos y Gastos		187.328	200.237	219.917	240.601	264.165
Impuestos		13.574	17.647	20.193	23.340	26.521
Capital		7.113	7.951	8.889	9.937	11.109
Interes		4.682	3.843	2.906	1.857	685
(-) Egresos		212.697	229.679	251.904	275.735	302.481
(=) Flujo de Operacion	0	23.058	29.652	33.359	38.055	42.688
Flujo de Inversión	-27.000					
Capital de trabajo	-50.702	-3.227	-4.920	-5.171	-5.891	-5.891
(+) Flujo de Efectivo	-77.702	19.831	24.732	28.188	32.164	36.797
Capital de trabajo		46.832	50.059	54.979	60.150	66.041
				VAN	63.269	113.165
						176.434

*

Debido a que se prevé que el proyecto continúe indefinidamente, se calculó a perpetuidad el flujo del 5to. año de la siguiente manera: (Van Horne & Wachowicz, 1994, pág. 60)

$$\text{Perpetuidad}$$

$$PV = \frac{R}{i}$$

$$36.797 / 0.1569$$

$$234526.06$$

6.4. Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

El Valor Actual neto del proyecto es de \$176.434. Mediante la regla del valor presente neto se puede determinar que si este valor es mayor que cero el proyecto se acepta. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005)

Para el cálculo del WACC se ha determinado una tasa de descuento de 28,07%. Los cálculos que respaldan este valor están en el Anexo 20.

La tasa de descuento para calcular el VAN de este proyecto corresponde al WACC que es de 15.64%. Ver Anexo 21

6.6. Análisis de Sensibilidad

Para estimar la sensibilidad se calcula el punto de equilibrio en kilogramos aplicando la fórmula siguiente:

$$PE \text{ (kg)} = \text{Costo fijo} + \text{depreciación} / \text{Precio} - \text{Costo variable}$$

Tabla 18: Punto de Equilibrio en unidades (kg)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Directo por Unidad	4.32	4.32	4.32	4.32	4.32
Costo Indirecto : mantenimiento	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
Costo Variable por publicidad	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48
Costo fijo	91902.47	95269.44	104452.26	113589.57	124452.63
Precio	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09
Depreciación	5400.00	5400.00	5400.00	5400.00	5400.00
CIndirecto+CDirecto-Precio	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20
Punto de Equilibrio (Kilogramos)	13521	13989	15265	16535	18044

El punto de equilibrio en ventas será igual a la cantidad de kilogramos por el precio, es decir:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
163.469	169.125	184.553	199.903	218.153

El proyecto no es conveniente si el precio de venta baja de \$10,71; al igual que si el costo directo se incrementa a \$5,57, sea por un incremento en el costo de la fruta (\$1,31) o una baja del rendimiento al 19.03%.

CAPITULO 7. CONCLUSIONES

La uvilla deshidratada es un producto con excelentes propiedades nutricionales y características intrínsecas, lo cual le ha permitido introducirse en diferentes mercados de manera muy atractiva.

Si bien es cierto que el panorama macroeconómico en el mercado seleccionado es más bien negativo en los últimos años, es indiscutible que la tendencia de consumo de alimentos saludables y nutritivos está en crecimiento, esto brinda oportunidades que la empresa debe aprovechar.

Por otra parte, las mejoras y estrategias propuestas como la obtención de la certificación HACCP, la integración vertical hacia adelante y hacia atrás, la profesionalización del recurso humano, etc., son herramientas que servirán a la empresa para estar preparada para cubrir mercados exigentes, crecer o tomar nuevos direccionamientos, de ser necesario. Lo importante es generar una base lo suficientemente flexible para que permita actuar acorde al mundo cambiante en el cual nos desarrollamos.

El análisis financiero demuestra que este es un proyecto rentable. Es importante reconocer que la empresa ya está en el mercado varios años, conoce los procedimientos, procesos productivos y canales de distribución adecuados. Esta estructura ayudará a soportar al proyecto e incrementa las probabilidades de alcanzar los resultados esperados, convirtiéndose a largo plazo en un aporte para la agroindustria nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (10 de 2011). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000767>
- Barbosa-Cánovas, G. V. (2000). *Deshidratación de Alimentos* (Segunda ed.). (s. I. Aspen Publisher, Ed.) Zaragoza: Editorial ACRIBIA S.A.
- Business Dictionary*. (01 de 11 de 2011). Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/cash-against-documents-CAD.html>
- Datamonitor. (2009). *Global Consumer Trends 2009*. . Datamonitor: the home of Business intelligence.
- El Mundo. (2011). *El Mundo*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/especiales/2007/02/internacional/ue/los27/los27.html>
- Europa, Síntesis de la Legislación de la Unión Europea*. (Noviembre de 2011). Obtenido de http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/cx0003_es.htm
- European Commission. (2011). *Eurostat, Importaciones por partida*. Obtenido de http://exporthelp.europa.eu/thdapp/comext/ComextServlet?action=output&viewName=eur_partners&simDate=20100101&languageId=en&list_years=2010&list_years=2008&list_years=2006&list_years=2004&list_years=2002&measureList=iv&measureList=iq&cb_reporters=EUR27&cb_
- European Commission. (2011). *Fiscalidad y Unión Aduanera de la Comisión Europea*. Obtenido de http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=es&SimDate=20100619&Area=EC&Taric=0813400000&LangDescr=es
- European Union. (Noviembre de 2011). *Europa: síntesis de la legislación de la Unión Europea*. Obtenido de http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/cx0003_es.htm
- European Union. (Noviembre de 2011). *European Union*. Obtenido de europa.eu: http://europa.eu/about-eu/index_en.htm
- Eurostat Regional Yearbook 2011*. (2011). Obtenido de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_structure_and_ageing#Population_structure_in_2010
- Eurostat, European Commission. (10 de 2011). *Eurostat, European Statistics*. Obtenido de <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- Eurostat, European Statistics. (2011). *Eurostat, European Commission*. Obtenido de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained
- External Trade, European Commission. (10 de 2011). *Exporthelp*. Obtenido de <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/comext>
- External Trade, European Commission. (10 de 2011). *Exporthelp*. Obtenido de <http://exporthelp.europa.eu>
- Goleli, H. (Marzo de 2011). (M. d. Narváez, Entrevistador)

- Hayes, R., & Wheelwright, S. (1984). *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias* (Décima Edición ed.). México: Thomson.
- Hill, T. (1997). *La esencia de la administración de operaciones*. México: Prentice -Hall.
- Marín Luna, S. (Enero de 2011). Comercio Exterior Produbanco. (M. d. Narváez, Entrevistador)
- Martínez Hernández, A., & Portillo Baquedano, M. d. (2010). *Fundamentos de Nutrición y Dietética*. Madrid: Editorial Médica Panamericana S.A.
- Moreira, L. (Octubre de 2011). (M. d. Narváez, Entrevistador) Alitecno S.A. Quito.
- Narváez, E. (2004). *Manual para el cultivo de uvilla* (Primera Edición ed.). Quito.
- Nieto, A., & Llamazares, O. (2006). *Marketing Internacional* (Quinta Edición ed.). Madrid: Pirámide.
- NYU. (20 de 05 de 2012). *Adomodar*. Obtenido de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm
- ONU Organización de las Naciones Unidas. (10 de 2011). *United Nations*. Obtenido de <http://www.un.org/es/maps/>
- Organización Mundial de Comercio. (10 de 2011). *World Trade Organization*. Obtenido de <http://wto.org>
- Porter, M. (1998). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Décimo séptima ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Potter, N. N., & Hotchkiss, J. H. (1999). *Ciencia de los Alimentos*. (I. Aspen Publishers, Ed.) Zaragoza: Editorial ACRIBIA S.A.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2005). *Finanzas corporativas*. México D.F.: McGraw Hill Companies Inc.
- Schroeder, R. (1992). *Administración de Operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Stevenson, K., & Bernard, D. (1999). *HACCP: Un enfoque sistemático hacia la seguridad de los alimentos* (Tercera edición ed.). Washington DC: The Food Processors Institute.
- Thompson, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica: teoría y casos* (Décimo quinta ed.). México: McGraw Hil.
- Unión Europea, Eurostat. (10 de 2011). *European Comission, Eurostat*. Obtenido de <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. (P. H. Hispanoamericana, Ed.) México: Octava Edición.
- Vargas, C. (10 de 09 de 2011). Qué son las BPM y HACCP. (M. d. Narváez, Entrevistador)

Walker, B. M. (s.f.). *Marketing Estratégico: enfoque de toma de decisiones* (Cuarta ed.). México: McGraw Hill.

Yahoo. (21 de 10 de 2011). *Yahoo Finance*. Obtenido de <http://es.finance.yahoo.com/q?s=EURUSD=X>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a clientes potenciales

In order to serve you better, we kindly ask you to answer the following questions.

The information you provide will be handled as confidential.

1. Contact Name

2. Company's Name

3. Home country of the company

4. Which description fits better to your company? (Select one please)

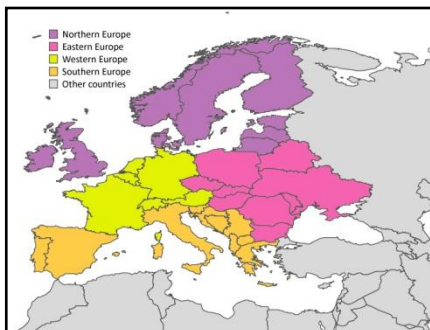
- Distributor/Importer/Whole seller/Retailer
 Producer/Food Industry/Food Service
 Other (please specify)

5. The main clients your company attends are: (Select the ones that apply)

- B2C/Final Consumer (through web, network or physic store)
 B2B/Food service (hotels, restaurants, caterings attending final consumer)
 B2B/Other food industries (confectionary, chocolate, bakery, granola, muesli bars, instant meals)

6. According to the following map, where are your main clients located?

- Northern Europe
 Eastern Europe
 Western Europe
 Southern Europe
 Other



7. Do you offer Physalis or would you be interested in offering Physalis among the products of your portfolio?

- Yes No

If the answer is NO, survey ends here. Thank you!

If the answer is YES, please continue

8. Which would be your estimate annual consumption of Physalis? Select one please.

- Less than 250 kg
 Between 251 kg – 1000 kg
 Between 1001 kg – 5000 kg
 More than 5000 kg

9. What type of packaging do you look for? (Choose the ones that apply)

- Bulk Retail

10. Please, place numbers from 1 to 7 according to the importance of each characteristic that you look for on a provider: (Number 1 is the most important)

- Food safety (GPM, HACCP or so)
- Price
- Promotional support
- Exclusivity/Alliance
- Standard quality
- Fast response
- On time orders

11. Between the following, please mark up the 3 most important attributes for your clients:

- Uniqueness/Specialty products
- Convenience/Easy to use
- Nutritious/Healthy
- Flavor/good taste
- Exotic origin
- Fair trade or similar
- Environmental responsible
- Organic/Natural
- Value/price
- Other _____

The survey is over. Thank you for your time!

Anexo 2: Tabulación de encuestas

#	4	5	6	7	8	9	10			11		
ENCUESTA No.	TIPO DE EMPRESA	MARKET	CLIENTS	PHYSALIS	CONSUMPTION	PACKAGING	PROVIDER			ATTRIBUTES		
2.	1	12	3	1	3	12	1	5	7	3	4	9
3.	2	3	3	1	3	1	5	7	2	2	1	9
4.	1	2	3	1	3	1	1	7	2	3	4	8
5.	2	123	3	1	4	12	5	6	2	5	3	8
6.	1	123	3	1	4	12	1	7	2	3	1	8
7.	1	12	1	1	3	12	1	7	2	3	4	7
8.	1	23	3	1	4	12	1	4	7	1	3	7
9.	1	12	1	1	4	12	1	5	7	3	7	6
10.	1	1	1	1	4	2	1	2	7	3	7	6
11.	2	123	3	1	4	1	1	2	7	8	5	6
12.	1	1	1	1	4	12	1	5	2	8	3	4
13.	1	1	4	1	3	2	1	6	4	1	3	4
14.	1	2	1	1	4	12	5	3	2	1	3	4
15.	1	23	3	1	4	12	1	7	2	8	1	3
16.	2	2	3	1	3	1	1	2	7	3	9	2
17.	1	1	1	1	3	2	1	5	7	3	8	2
18.	1	1	1	1	3	2	1	2	7	8	3	2
19.	1	23	3	1	4	12	1	5	7	9	3	1

Anexo 3: Detalle de respuestas a pregunta tres

“En orden de importancia, marque las 3 características más importantes que debe cumplir un proveedor”

<i>Primera mas importante del proveedor</i>	
1. Producto inocuo/seguro	15
5. Calidad uniforme	4
<i>Segunda mas importante del proveedor</i>	
2. Precio	5
3. Soporte promocional	1
4. Exclusividad, alianzas	1
5. Calidad uniforme	5
6 Respuesta rapida	2
7. Ordenes a tiempo	5
<i>Tercera mas importante</i>	
7. Ordenes a tiempo	10
4. Exclusividad, alianzas	1
2. Precio	8

Anexo 4: Detalle de respuestas a pregunta once

“Seleccione 3 atributos que busca el consumidor en el producto”

1. Unico/Especialidad	8
2.Comodo/facil de usar	4
3.Nutritivo/saludable	16
4. buen sabor	6
5.Origen exotico	2
6. Comercio justo o similar	3
7. Responsable con el ambiente	4
8. Organico/ natural	9
9. Valor/precio conveniente	5
10. Otro	0

Anexo 5: Perfil comercial y arancelario de la UE

March 2011

European Union (27)

BASIC INDICATORS

Population (thousands, 2009)	498 643	Rank in world trade, 2009	<u>Exports</u>	<u>Imports</u>
GDP (million current US\$, 2009)	16 376 781	Merchandise	-	-
GDP (million current PPP US\$, 2007)	15 250 065	excluding intra-EU trade	1	1
Current account balance (million US\$, 2009)	- 157 216	Commercial services	-	-
Trade per capita (US\$, 2007-2009)	10 016	excluding intra-EU trade	1	1
Trade to GDP ratio (2007-2009)	28.9			
		<i>Annual percentage change</i>		
	2009	2000-2009	2008	2009
Real GDP (2000=100)	112	1	1	-4
Exports of goods and services (volume, 2000=100)	126	3	1	-12
Imports of goods and services (volume, 2000=100)	126	3	1	-12

TRADE POLICY

WTO accession	1 January 1995	Contribution to WTO budget	-
Trade Policy Review	6, 8 April 2009	Import duties collected (% , 2007-2009)	
GPA accession	1 January 1996	in total tax revenue	0.6
Tariffs and duty free imports		to total imports	1.1
Tariff binding coverage (%)	100	Number of notifications to WTO and measures in force	
MFN tariffs	<u>Final bound</u> <u>Applied 2009</u>	Outstanding notifications in WTO Central Registry	19
Simple average of import duties		Goods RTAs - services EIAs notified to WTO	29 - 8
All goods	5.2 5.3	Anti-dumping (30 June 2010)	149
Agricultural goods (AOA)	13.5 13.5	Countervailing duties (30 June 2010)	8
Non-agricultural goods	3.9 4.0	Safeguards (22 October 2010)	0
Non <i>ad-valorem</i> duties (% total tariff lines)	4.8 4.6	Number of disputes (complainant - defendant)	
MFN duty free imports (% , 2008)		Requests for consultation	82 - 70
in agricultural goods (AOA)	41.3	Original panel / Appellate Body (AB) reports	33 - 30
in non-agricultural goods	54.8	Compliance panel / AB reports (Article 21.5 DSU)	4 - 4
Services sectors with GATS commitments	115	Arbitration awards (Article 22.6 DSU)	4 - 3

MERCHANDISE TRADE

	<i>Value</i>	<i>Annual percentage change</i>		
	2009	2000-2009	2008	2009
Merchandise <i>exports</i> , f.o.b. (million US\$)	1 530 288	8	13	-21
Merchandise <i>imports</i> , c.i.f. (million US\$)	1 681 118	7	17	-27
	<u>2009</u>			<u>2009</u>
Share in world total exports	16.18	Share in world total imports		17.41
Breakdown in economy's total exports		Breakdown in economy's total imports		
By main commodity group (ITS)		By main commodity group (ITS)		
Agricultural products	7.2	Agricultural products		8.4
Fuels and mining products	7.5	Fuels and mining products		27.7
Manufactures	81.3	Manufactures		60.6
By main destination		By main origin		
1. United States	18.0	1. China		17.6
2. Switzerland	7.9	2. United States		13.1
3. China	7.2	3. Russian Federation		9.4
4. Russian Federation	5.8	4. Switzerland		6.1
5. Turkey	3.9	5. Norway		5.6

COMMERCIAL SERVICES TRADE

	<i>Value</i>	<i>Annual percentage change</i>		
	2009	2000-2009	2008	2009
Commercial services <i>exports</i> (million US\$)	653 690	...	12	-14
Commercial services <i>imports</i> (million US\$)	565 441	...	16	-13
	<u>2009</u>			<u>2009</u>
Share in world total exports				

Fuente: <http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByMemberResult.aspx?MemberCode=918&lang=3&redirect=1>

Anexo 6: PIB por país, per cápita en EPA - 2009

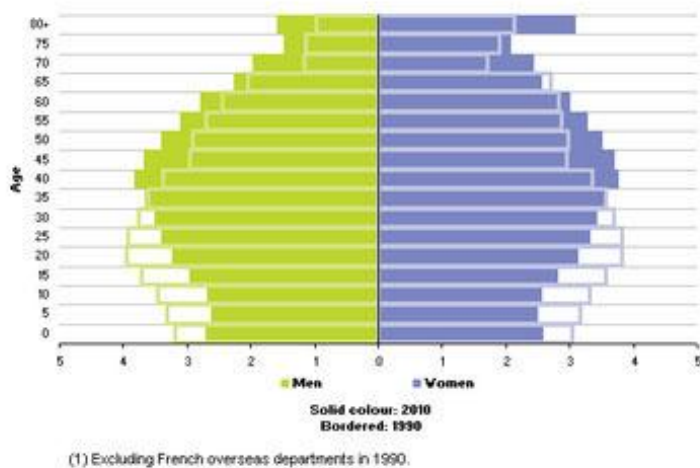
País	PIB per cápita en EPA
Luxemburgo	268
Irlanda	131
Países Bajos	130
Austria	124
Suecia	120
Dinamarca	117
Alemania	116
Bélgica	115
Finlandia	110
Francia	107
España	104
Italia	102
UE (27 países)	100
Chipre	98
Grecia	95
Eslovenia	86
República Checa	80
Malta	78
Portugal	78
Eslovaquia	72
Hungría	63
Estonia	62
Lituania	53
Letonia	49

Anexo 7: Tasa de desempleo en Europa 2008

País	%
España (ES)	11.3
Eslovaquia (SK)	9.5
Francia (FR)	7.8
Hungría (HU)	7.8
Grecia (EL)	7.7
Portugal (PT)	7.7
Letonia (LV)	7.5
Alemania (DE)	7.3
Polonia (PL)	7.1
Bélgica (BE)	7.0
Italia (IT)	6.8
Finlandia (FI)	6.4
Malta (MT)	6.4
Suecia (SE)	6.2
Rumanía (RO)	6.0
Irlanda (IE)	6.0
Bulgaria (BG)	5.6
Lituania (LT)	5.8
Reino Unido (UK)	5.6
Estonia (EE)	5.5
Luxemburgo (LU)	4.9
República Checa (CZ)	4.4
Eslovenia (SI)	4.4
Austria (AT)	3.8
Chipre (CY)	3.7
Dinamarca (DK)	3.3
Países Bajos (NL)	2.8

Anexo 8: Distribución de la población en Europa por género y edad (grupos de 5 años) en el año 1990 y 2010

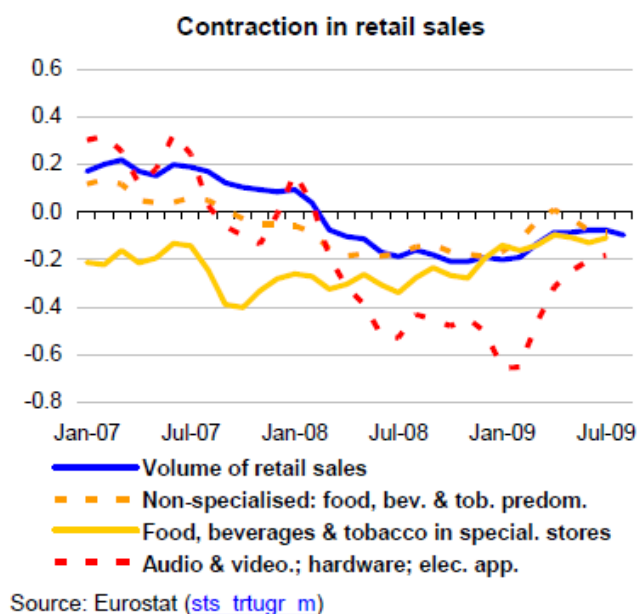
Los colores sólidos son datos del 2010 y los delineados de 1990.



Fuente:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_structure_and_ageing#Population_structure_in_2010

Anexo 9: Cuadro evolutivo del consumo al por menor entre Enero 2007 y 2009.



Fuente: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-09-088/EN/KS-SF-09-088-EN.PDF

Anexo 10: Perfil de puestos**GERENTE GENERAL****Identificación del cargo:**

Área: **GERENCIA**

Cantidad de puestos: **1**

Dimensiones del cargo:

A quien reporta: **ACCIONISTAS**

Tiene personal a su supervisión: **SI**

Cuántas personas: **1 JEFE DE PRODUCCIÓN, 1 JEFE COMERCIO EXTERIOR, 1 SUPERVISOR DE CALIDAD, AREAS DE APOYO**

Descripción del cargo:**Propósito básico del cargo:**

1. Planificar, coordinar, controlar y administrar las actividades de la empresa con el fin de lograr los resultados esperados por los accionistas a mediano y largo plazo.
2. Proponer el plan estratégico que llevará a la empresa a la sostenibilidad en el largo plazo.

Perfil del cargo:**Educación:**

Título de tercer nivel en Administración de Empresas o afín

Experiencia :

Mínimo cinco años de experiencia en cargos similares.

Perfil de Competencias:

COMP. ORGANIZACIONALES	REQUISITO	COMP. GERENCIALES	REQUISITO
Dinamismo	5/5	Visión de largo plazo	5/5
Proactividad	5/5	Pensamiento estratégico	5/5
Actitud Positiva	5/5	Conocimiento de la industria	5/5
Trabajo en equipos	5/5	Liderazgo	5/5
Capacidad de escucha	5/5	Orientación a resultados	5/5
Relaciones de Confianza	5/5	Capacidad de negociación	5/5
Capacidad de comunicarse	5/5	Visión comercial	5/5
Conocimiento de la organización	5/5	Valores	5/5
COMPETENCIAS TÉCNICAS	REQUISITO	COMPETENCIAS	REQUISITO

	TO	FUNCIONALES	O
Creatividad	5/5	Paquetes utilitarios	4/5
Visión de desarrollo de productos	5/5	Análisis de costos/presupuestos	5/5
Capacidad de dar soluciones	5/5	Idiomas (Inglés)	5/5
Eficiencia en el trabajo	5/5	Conocimiento de HACCP	4/5
Servicio al cliente	5/5		

Elaborado por: MCN

JEFE DE PRODUCCION, LINEA EXPORTABLE

Identificación del cargo:

Área: **PRODUCCIÓN**

Cantidad de puestos: **1**

Dimensiones del cargo:

A quien reporta: **GERENTE GENERAL**

Tiene personal a su supervisión: **SI**

Cuántas personas: **3 OPERARIOS**

Descripción del cargo:

Propósito básico del cargo:

1. Planificar, coordinar, controlar y administrar las operaciones de la planta de producción, en base diaria, semanal, mensual y de acuerdo al plan anual de exportaciones.
2. Controlar los costos de producción (Mano de Obra, MPF, MPNoFresca, Insumos, Energía) de la línea de productos exportables.

Perfil del cargo:

Educación:

Título de tercer nivel en Ingeniería Agroindustrial o afín

Experiencia :

Mínimo dos años de experiencia en plantas productoras de alimentos.

Perfil de Competencias:

COMP. ORGANIZACIONALES	REQUISITO	COMP. GERENCIALES	REQUISITO
Dinamismo	5/5	Visión de largo plazo	4/5
Proactividad	5/5	Pensamiento estratégico	4/5
Actitud Positiva	5/5	Conocimiento de la industria	4/5
Trabajo en equipos	5/5	Liderazgo	5/5
Capacidad de escucha	5/5	Orientación a resultados	5/5
Relaciones de Confianza	5/5	Capacidad de negociación	4/5
Capacidad de comunicarse	5/5	Visión comercial	3/5
Conocimiento de la organización	5/5	Valores	5/5
COMPETENCIAS TÉCNICAS	REQUISITO	COMPETENCIAS FUNCIONALES	REQUISITO
Creatividad	4/5	Paquetes utilitarios	3/5
Visión de desarrollo de productos	3/5	Análisis de costos/presupuestos	4/5
Capacidad de dar soluciones	5/5	Idiomas (Inglés)	4/5
Eficiencia en el trabajo	5/5	Conocimiento de HACCP	5/5
Servicio al cliente	5/5		

Elaborado por: MCN

JEFE DE COMERCIO EXTERIOR

Identificación del cargo:

Área: **COMERCIAL**

Cantidad de puestos: **1**

Dimensiones del cargo:

A quien reporta: GERENTE GENERAL

Tiene personal a su supervisión: SI

Cuántas personas: 1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y LOGISTICO

Descripción del cargo:

Propósito básico del cargo:

1. Desarrollar políticas y planes comerciales con el fin de cumplir el presupuesto establecido por la gerencia.

2. Obtener nuevos clientes internacionales y fidelizar a los existentes a través del seguimiento constante a los mismos con las herramientas de mercadeo disponibles.
3. Coordinar las actividades de logística internacional con el fin de que se despache completo y a tiempo de acuerdo a los compromisos realizados con clientes.

Perfil del cargo:

Educación:

Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial o afín

Experiencia :

Mínimo dos años de experiencia en comercio exterior.

Perfil de Competencias:

COMP. ORGANIZACIONALES	REQUISITO	COMP. GERENCIALES	REQUISITO
Dinamismo	5/5	Visión de largo plazo	4/5
Proactividad	5/5	Pensamiento estratégico	4/5
Actitud Positiva	5/5	Conocimiento de la industria	4/5
Trabajo en equipos	4/5	Liderazgo	4/5
Capacidad de escucha	5/5	Orientación a resultados	5/5
Relaciones de Confianza	5/5	Capacidad de negociación	5/5
Capacidad de comunicarse	5/5	Visión comercial	5/5
Conocimiento de la organización	5/5	Valores	5/5
COMPETENCIAS TÉCNICAS	REQUISITO	COMPETENCIAS FUNCIONALES	REQUISITO
Creatividad	4/5	Paquetes utilitarios	3/5
Visión de desarrollo de productos	4/5	Análisis de costos/presupuestos	4/5
Capacidad de dar soluciones	5/5	Idiomas (Inglés)	5/5
Eficiencia en el trabajo	5/5	Conocimiento de HACCP	3/5
Servicio al cliente	5/5		

Elaborado por: MCN

SUPERVISOR DE CALIDAD

Identificación del cargo:

Área: **COMERCIAL**

Cantidad de puestos: **1**

Dimensiones del cargo:

A quien reporta: GERENTE GENERAL

Tiene personal a su supervisión: NO

Cuántas personas: -

Descripción del cargo:**Propósito básico del cargo:**

1. Planificar, ejecutar y supervisar los procesos de gestión de calidad, certificación HACCP, salud ocupacional y de medio ambiente de la empresa.
2. Capacitar permanentemente al personal de la empresa en temas de: inocuidad alimentaria, procesos productivos (inducción y manejo de maquinaria), salud ocupacional, y demás temas relacionados con la mejora de la productividad.

Perfil del cargo:**Educación:**

Título de tercer nivel en Ingeniería de Alimentos o afín

Experiencia :

Mínimo un año de experiencia en área afín de una industria alimenticia.

Perfil de Competencias:

COMP. ORGANIZACIONALES	REQUISITO	COMP. GERENCIALES	REQUISITO
Dinamismo	3/5	Visión de largo plazo	3/5
Proactividad	4/5	Pensamiento estratégico	3/5
Actitud Positiva	4/5	Conocimiento de la industria	4/5
Trabajo en equipos	4/5	Liderazgo	4/5
Capacidad de escucha	4/5	Orientación a resultados	4/5
Relaciones de Confianza	4/5	Capacidad de negociación	3/5
Capacidad de comunicarse	5/5	Visión comercial	3/5
Conocimiento de la organización	5/5	Valores	5/5
COMPETENCIAS TÉCNICAS	REQUISITO	COMPETENCIAS FUNCIONALES	REQUISITO
Creatividad	3/5	Paquetes utilitarios	3/5
Visión de desarrollo de productos	4/5	Análisis de costos/presupuestos	4/5
Capacidad de dar soluciones	4/5	Idiomas (Inglés)	4/5
Eficiencia en el trabajo	4/5	Conocimiento de HACCP	5/5
Servicio al cliente	4/5		

Elaborado por: MCN

COORDINADOR AGRÍCOLA

Identificación del cargo:

Área: **PRODUCCIÓN**

Cantidad de puestos: **1**

Dimensiones del cargo:

A quien reporta: **JEFE DE PRODUCCIÓN**

Tiene personal a su supervisión: **NO**

Cuántas personas: **-**

Descripción del cargo:

Propósito básico del cargo:

1. Coordinar con agricultores asociados la provisión de la materia prima fresca según el plan productivo de la empresa, brindándoles el apoyo técnico y seguimiento necesarios.
2. Controlar los costos de provisión y de calidad de las materias primas frescas de manera permanente.

Perfil del cargo:

Educación:

Título de tercer nivel en Ingeniería Agronómica o afín.

Experiencia :

Mínimo dos años de experiencia en cultivos de la sierra.

Perfil de Competencias:

COMP. ORGANIZACIONALES	REQUISITO	COMP. GERENCIALES	REQUISITO
Dinamismo	4/5	Visión de largo plazo	3/5
Proactividad	4/5	Pensamiento estratégico	3/5
Actitud Positiva	5/5	Conocimiento de la industria	4/5
Trabajo en equipos	5/5	Liderazgo	4/5
Capacidad de escucha	4/5	Orientación a resultados	4/5
Relaciones de Confianza	5/5	Capacidad de negociación	4/5
Capacidad de comunicarse	5/5	Visión comercial	4/5
Conocimiento de la	4/5	Valores	5/5

organización			
COMPETENCIAS TÉCNICAS	REQUISITO	COMPETENCIAS FUNCIONALES	REQUISITO
Creatividad	4/5	Paquetes utilitarios	3/5
Visión de desarrollo de productos	3/5	Análisis de costos/presupuestos	3/5
Capacidad de dar soluciones	4/5	Idiomas (Inglés)	2/5
Eficiencia en el trabajo	4/5	Conocimiento de HACCP	4/5
Servicio al cliente	5/5		

Elaborado por: MCN

ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y LOGÍSTICO

Identificación del cargo:

Área: **COMERCIAL**

Cantidad de puestos: **1**

Dimensiones del cargo:

A quien reporta: **JEFE DE COMERCIO EXTERIOR**

Tiene personal a su supervisión: **NO**

Cuántas personas: **-**

Descripción del cargo:

Propósito básico del cargo:

1. Coordinar y realizar las compras de bienes no perecibles según las necesidades de las diferentes áreas.
2. Asistir a su superior en tramitaciones, permisos y despachos al exterior, coordinando previamente con el área de producción y las empresas proveedoras de servicios.

Perfil del cargo:

Educación:

Título de bachiller

Experiencia :

Mínimo dos años de experiencia como asistente de ventas o administrativo.

Perfil de Competencias:

COMP. ORGANIZACIONALES	REQUISITO	COMP. GERENCIALES	REQUISITO
Dinamismo	4/5	Visión de largo plazo	2/5
Proactividad	5/5	Pensamiento estratégico	3/5
Actitud Positiva	5/5	Conocimiento de la industria	3/5
Trabajo en equipos	5/5	Liderazgo	3/5
Capacidad de escucha	5/5	Orientación a resultados	3/5
Relaciones de Confianza	4/5	Capacidad de negociación	4/5
Capacidad de comunicarse	4/5	Visión comercial	4/5
Conocimiento de la organización	4/5	Valores	5/5
COMPETENCIAS TÉCNICAS	REQUISITO	COMPETENCIAS FUNCIONALES	REQUISITO
Creatividad	4/5	Paquetes utilitarios	3/5
Visión de desarrollo de productos	2/5	Análisis de costos/presupuestos	2/5
Capacidad de dar soluciones	4/5	Idiomas (Inglés)	4/5
Eficiencia en el trabajo	5/5	Conocimiento de HACCP	2/5
Servicio al cliente	5/5		

Elaborado por: MCN

OPERARIOS POLIFUNCIONALES

Identificación del cargo:

Área: **PRODUCCION**

Cantidad de puestos: **3**

Dimensiones del cargo:

A quien reporta: **JEFE DE PRODUCCIÓN**

Tiene personal a su supervisión: **NO**

Cuántas personas: **-**

Descripción del cargo:

Propósito básico del cargo:

1. Desarrollar responsablemente las actividades que indique su supervisor en el área de producción, según el cronograma y horario semanal que se le indique.
2. Llenar los registros a cada uno encomendados, de manera clara y legible. Asistir a las capacitaciones periódicas que la empresa requiera y seguir las normas e

instrucciones que se establezcan en las políticas internas para la inocua fabricación de alimentos

Perfil del cargo:

Educación:

Título de bachiller

Experiencia :

No se requiere experiencia.

Perfil de Competencias:

COMP. ORGANIZACIONALES	REQUISITO	COMP. GERENCIALES	REQUISITO
Dinamismo	4/5	Visión de largo plazo	1/5
Proactividad	4/5	Pensamiento estratégico	1/5
Actitud Positiva	5/5	Conocimiento de la industria	1/5
Trabajo en equipos	5/5	Liderazgo	2/5
Capacidad de escucha	3/5	Orientación a resultados	3/5
Relaciones de Confianza	3/5	Capacidad de negociación	1/5
Capacidad de comunicarse	3/5	Visión comercial	1/5
Conocimiento de la organización	2/5	Valores	5/5
COMPETENCIAS TÉCNICAS	REQUISITO	COMPETENCIAS FUNCIONALES	REQUISITO
Creatividad	3/5	Paquetes utilitarios	1/5
Visión de desarrollo de productos	2/5	Análisis de costos/presupuestos	0/5
Capacidad de dar soluciones	3/5	Idiomas (Inglés)	0/5
Eficiencia en el trabajo	4/5	Conocimiento de HACCP	4/5
Servicio al cliente	4/5		

Elaborado por: MCN

Anexo 11: Información nutricional para 25 g de uvilla deshidratada

Información Nutricional	
Tamaño de la porción	25g
Porciones por envase	1
Cantidad por porción	
Energía (Calorías)	167 kJ (40 Cal)
Energía de grasa (Calorías de grasa)	Gr0 kJ(0 Cal)
% del Valor Diario*	
Grasa total	0g 0%
Grasa saturada	0g 0%
Colesterol	0mg 0%
Sodio	0mg 0%
Carbohidratos totales	8g 3%
Fibra	4g 20%
Azúcares	8g
Proteína	2g
Vitamina A	2%
Vitamina C	102%
Calcio	0%
Hierro	8%
* Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 calorías)	

Fuente: Análisis de laboratorio realizados por Universidad Central del Ecuador para la empresa Agroapoyo, octubre 2011.

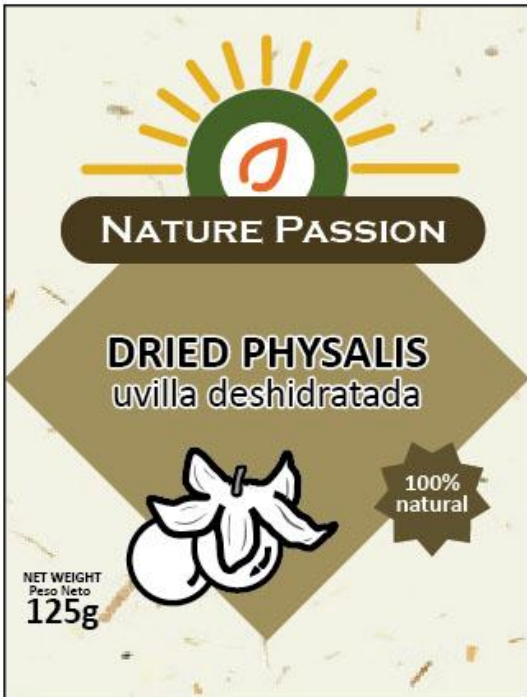
Beneficios de la uvilla deshidratada Nature Passion:

- 100% natural, sin colores, preservantes, ni sabores artificiales
- No contiene azúcar
- No contiene colesterol ni grasas
- Largo tiempo de vida útil en percha (superior a un año en un lugar fresco y seco)
- Poderoso antioxidante eficaz para prevenir el envejecimiento celular y el desarrollo del cáncer. Fortalece el sistema inmunológico, favorece la cicatrización de heridas.
- Combate el asma, la sinusitis y otras alergias.
- Actúa como antirreumático y para las articulaciones
- Purifica la sangre y estabiliza los niveles de glucosa en la sangre.
- Aumenta la producción de glóbulos rojos, mejora el rendimiento de la función cardiovascular y disminuye los niveles perjudiciales de colesterol en la sangre.
- Tranquilizante natural por su contenido de flavonoides.
- Ayuda al tratamiento de personas con problemas de próstata, debido a sus propiedades diuréticas.
- Tonifica el nervio óptico y protege los tejidos especializados como la retina.
- Ayuda al desarrollo y la salud de los tejidos de la piel.


- Además, debido a sus propiedades digestivas, ayuda a prevenir el cáncer de estómago, cáncer de intestino y colon.
- Sirve para el control de la amibiasis.

Anexo 12: Etiqueta para funda de 125g

Tiro



Retiro



DRIED PHYSALIS UVILLA DESHIDRATADA	
Información Nutricional	
Serving Size/Tamaño de la porción	25 g
Servings per package/Porciones por envase	120
Amount per serving/Cantidad por porción	
Calories/Calorías	167 kJ (40 Cal)
Calories from fat/Calorías de grasa	0 kJ (0 Cal)
% DV/VD*	
Total fat/Grasa total	0g 0%
Saturated fat/Grasa saturada	0g 0%
Cholesterol/Colesterol	0mg 0%
Sodium/Sodio	0mg 0%
Total Carbs/Carbohidratos totales	8g 3%
Fiber/Fibra	4g 20%
Sugars/Azúcares	8g
Protein/Proteína	2g
Vit A 2% - Vit C 102%	
Calcium/Calcio 0% - Iron/Hierro 8%	
* Daily Value percentage based on a 2000kcal diet. Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 calorías)	
Ingredient/Ingrediente Physalis peruviiana	
Reg. Sanitario: 1234 INH99 1011	
Keep on a dry, cool place. Mantenga en lugar fresco y seco.	
Made in Ecuador by Elaborado en Ecuador por AGROAPOYO S.A.	
Pueumbo, Pichincha, Tel.: 02 239 0913	
Imported and Distributed by Importado y Distribuido por NUTMEG Inc. / Valen Haag, Rotterdam.	
Tel. 057 253 415 112	

Anexo 13: Incoterms

INCOTERMS**EXW:** en fábrica (...lugar convenido)**FCA:** franco transportista (...lugar convenido)**FAS:** franco al costado del buque (...puerto de carga convenido)**FOB:** franco a bordo (...puerto de carga convenido)**CFR:** costo y flete (...puerto de destino convenido)**CIF:** costo, seguro y flete (...puerto de destino convenido)**CPT:** transporte pagado hasta (...lugar de destino convenido)**CIP:** transporte y seguro pagado hasta (...lugar de destino convenido)**DAF:** entregada en frontera (...puerto de destino convenido)**DES:** entregada sobre buque (...puerto de destino convenido)**DEQ:** entregada en muelle derechos pagados (...puerto de destino convenido)**DDU:** entregada derechos no pagados (...lugar de destino convenido)**DDP:** entregada derechos pagados (...lugar de destino convenido)

Anexo 14: Estructura de precio

Rubro	Valor (\$)	Márgen
Costo Directo	0.54	
Costo Indirecto	0.07	
Costo Neto Producto (CN)	0.61	
Márgen bruto	0.38	63%
Subtotal (CN + MC)	0.99	
(+) Valor ExWorks (Franco Fábrica)	0.27	28%
Seguro de Cambio		
Seguro de Crédito		
Gastos Financieros		
Costo Embalaje		
Documentos: Fitosanitario, Certificación de origen		
(+) Valor FAS (Franco al Costado)	0.09	9%
Manipulación		
Transporte Interno		
Trámites Aduaneros: Notificación de Embarque		
(+) Valor FOB (Franco a Bordo)	0.15	16%
Estibaje		
Tasa Puerto de Salida		
(+) Valor CIF (Coste, Seguro y Flete)	0.99	100%
Transporte Internacional		
Costo Seguro		
(+) Costo para el Importador	0.34	31%
Arancles y tasas		
Gastos en puerto de llegada		
Trasnporte en destino		
Precio Total para el Importador/Distribuidor	2.84	
Precio para Minorista	3.82	35%
PVP (dólares)	4.58	20%
PVP (euros) (cambio \$1.3895 por Euro)	3.30	

* En <http://es.finance.yahoo.com/q?s=EURUSD=X> al 21 de Octubre 2011: 1,3895 U\$D por Euro.

Fuente: <http://www.redbusqueda.com/gpe/paso09.htm>

Anexo 15: Detalle de cálculos de exportación

Gasto trámites legales		Cada envío	
Concepto	Valor \$	(kg)	\$/kg
Ministerio de Salud: Registro Sanitario (pequeña ind)	\$ 324		
UCE: Análisis de laboratorio	\$ 406		
Trámite (Ing. Alimentos)	\$ 300		
	\$ 1030		<i>solo primer año</i>
Gastos de Trámites de Exportación			
Concepto	Valor \$	(kg)	\$/kg
Agrocalidad: Permiso Fitosanitario (precertificado, ce)	\$ 139		
Ministerio de Agricultura: Registro productor	\$ 25		
Ministerio de la Producción: Certificación de origen	\$ 25		
Aduana del Ecuador: Notificación de embarque	\$ 250	1625	0.15
Permiso de funcionamiento	\$ 65		
Agente afianzado de aduana	\$ 125		
	\$ 379	1625	0.23
Gastos bancarios			
Concepto	Valor \$	(kg)	\$/kg
Cobranza de exportación (valor por envío)			
0,25% valor factura	\$ 51		
Comisión bancaria	\$ 50		
Envío correspondencia	\$ 30		
	\$ 131	1625	0.08
Transporte interno		(kg)	\$/kg
Flete Uio - Gye	\$ 150.0	1625	0.09
Transporte Internacional			
Seguro de viaje (4% FOB)	\$ 820	1625	0.50
	\$ 785	1625	0.48


Estos gastos deben tomarse en cuenta en cada envío. Por lo tanto, para calcular el costo de cada uno en el precio del producto, se procedió a dividir cada rubro para el envío de 1625kg mensuales.


Anexo 16: Imagen (inglés y español)




NATURE PASSION


Directamente desde los Andes Ecuatorianos
viene la uvilla deshidratada 100% natural
Come natural y mantente saludable!

 Find us at the
best natural products store.





NATURE PASSION

Direct from Ecuadorian Andes comes
our 100% natural dried physalis
Eat natural and stay healthy!

 Encuentralo en las mejores tiendas naturistas.


Anexo 17: Ficha técnica



NATURE PASSION

DRIED PHYSALIS

Uvilla deshidratada (Physalis peruviana)



INFORMACIÓN NUTRICIONAL

NUTRITION FACTS

Porción (por unidad) / porción por empresa: 2
 Cantidad por 100g (porción) / Cantidad por 100g (porción)

Total Carbohidratos / Carbohydrates Total 18 g 4 %
Dieta Fibra / Dietary fiber 1g 2 %
Sugar / Azúcar 0g
Proteína / Protein 1g
Vitamina A / Vitamin A 2 %
Vitamina C / Vitamin C 20 mg 40 %
Calcio / Calcium 2 %
VA B1 / Riboflavina 0.2 mg 2 %
VA B2 / Niacina 1.6 mg 12 %

* Este alimento contiene 0% alcohol y 0% azúcar.
 † No se cuenta el contenido de grasas, azúcares ni cafeína.
 ‡ Porcentaje de Valor Diario basado en una dieta de 2000 kcal por día.

Ingredientes
 Ingrediente(s)
 de ingredientes / Uvilla, uvilla séca
 / Deshidratada, B/D1 / Salita
 Anónima.

DRIED GOLDENBERRIES

UVILLA DESHIDRATADA

Bright and explosive sweet flavor with slightly goldish acid Andean touch.

Goldenberries belong to the Solanaceum family and are original from the Andes (Ecuador, Colombia y Perú); they are round shaped, yellow and covered by a hood. Their flavor is sweet and sour.

The benefits of goldenberries are:
 It contains Solanina, which naturally helps to loose weight and to diparasitize.
 Extraordinary amounts of vitamin A and carotene, this Four more times vitamin C than an orange.
 Very effective to treat throat affections, as well as flu and cold. In general, good to strenghten defenses.
 It has flavonoids: a natural tranquilizer.
 It helps to eliminate excess albumen from kidneys.
 In addition, it contains good percentages of calcium, which makes it effective to prevent osteoporosis. It is also recommended for pregnant women and children.

Brillante y explosivo sabor dulce y dorado de los Andes con toques ligeramente ácidos.

La uvilla (aguaymanto, uchuya o chapuca) es un producto de origen andino (Ecuador, Colombia y Perú); de forma redonda, amarilla y cubierta con un capuchón. Su sabor es algo dulce y ácido a la vez.

Sus beneficios:
 Adelgazante y desparasitante ya que contiene solanina, sustancia que actúa de forma natural en el organismo.
 Extraordinariamente rica en vitamina A y caroteno; por lo que reconstruye y purifica el nervio óptico.
 Contiene hasta 4 veces más de vitamina C que una naranja.
 Eficaz para las afecciones de garganta, gripe, y en general, para aumentar las defensas.
 Tiene flavonoides: un tranquilizante y desinflamante natural.
 Purifica la sangre, eliminando las excesivas cantidades de albumina en los riñones.
 Además, posee altas cantidades de calcio: efectivo para prevenir la osteoporosis y excelente para mujeres embarazadas y niños.

TECH SHEET / DATOS TÉCNICOS

Humidity / Humedad	14 -18%
Color / color	orange
Size / tamaño	diameter 15 - 25mm
Brix / brix	20 ^º
Acidity / PH	3.5
Shelf life / Tiempo útil	1 year / 1 año

Store in a cool and dry place.
 Manténgase en lugar fresco y seco.

www.naturepassion.com

Anexo 18: Flujo del proceso productivo



Anexo 19: Tabla de amortización

No.	pago	interes	capital	saldo	capital amortizado
				\$ 40.000.00	
1	\$ 873.69	\$ 373.33	\$ 500.36	\$ 39.499.64	\$ 500.36
2	\$ 873.69	\$ 368.66	\$ 505.03	\$ 38.994.61	\$ 1.005.39
3	\$ 873.69	\$ 363.95	\$ 509.74	\$ 38.484.87	\$ 1.515.13
4	\$ 873.69	\$ 359.19	\$ 514.50	\$ 37.970.37	\$ 2.029.63

5	\$ 873.69	\$ 354.39	\$ 519.30	\$ 37.451.07	\$ 2.548.93
6	\$ 873.69	\$ 349.54	\$ 524.15	\$ 36.926.92	\$ 3.073.08
7	\$ 873.69	\$ 344.65	\$ 529.04	\$ 36.397.88	\$ 3.602.12
8	\$ 873.69	\$ 339.71	\$ 533.98	\$ 35.863.90	\$ 4.136.10
9	\$ 873.69	\$ 334.73	\$ 538.96	\$ 35.324.94	\$ 4.675.06
10	\$ 873.69	\$ 329.70	\$ 543.99	\$ 34.780.95	\$ 5.219.05
11	\$ 873.69	\$ 324.62	\$ 549.07	\$ 34.231.88	\$ 5.768.12
12	\$ 873.69	\$ 319.50	\$ 554.19	\$ 33.677.68	\$ 6.322.32
13	\$ 873.69	\$ 314.33	\$ 559.37	\$ 33.118.32	\$ 6.881.68
14	\$ 873.69	\$ 309.10	\$ 564.59	\$ 32.553.73	\$ 7.446.27
15	\$ 873.69	\$ 303.83	\$ 569.86	\$ 31.983.87	\$ 8.016.13
16	\$ 873.69	\$ 298.52	\$ 575.18	\$ 31.408.70	\$ 8.591.30
17	\$ 873.69	\$ 293.15	\$ 580.54	\$ 30.828.15	\$ 9.171.85
18	\$ 873.69	\$ 287.73	\$ 585.96	\$ 30.242.19	\$ 9.757.81
19	\$ 873.69	\$ 282.26	\$ 591.43	\$ 29.650.76	\$ 10.349.24
20	\$ 873.69	\$ 276.74	\$ 596.95	\$ 29.053.81	\$ 10.946.19
21	\$ 873.69	\$ 271.17	\$ 602.52	\$ 28.451.28	\$ 11.548.72
22	\$ 873.69	\$ 265.55	\$ 608.15	\$ 27.843.14	\$ 12.156.86
23	\$ 873.69	\$ 259.87	\$ 613.82	\$ 27.229.31	\$ 12.770.69
24	\$ 873.69	\$ 254.14	\$ 619.55	\$ 26.609.76	\$ 13.390.24
25	\$ 873.69	\$ 248.36	\$ 625.33	\$ 25.984.43	\$ 14.015.57
26	\$ 873.69	\$ 242.52	\$ 631.17	\$ 25.353.26	\$ 14.646.74
27	\$ 873.69	\$ 236.63	\$ 637.06	\$ 24.716.20	\$ 15.283.80
28	\$ 873.69	\$ 230.68	\$ 643.01	\$ 24.073.19	\$ 15.926.81
29	\$ 873.69	\$ 224.68	\$ 649.01	\$ 23.424.18	\$ 16.575.82
30	\$ 873.69	\$ 218.63	\$ 655.07	\$ 22.769.11	\$ 17.230.89
31	\$ 873.69	\$ 212.51	\$ 661.18	\$ 22.107.93	\$ 17.892.07
32	\$ 873.69	\$ 206.34	\$ 667.35	\$ 21.440.58	\$ 18.559.42
33	\$ 873.69	\$ 200.11	\$ 673.58	\$ 20.767.00	\$ 19.233.00
34	\$ 873.69	\$ 193.83	\$ 679.87	\$ 20.087.14	\$ 19.912.86
35	\$ 873.69	\$ 187.48	\$ 686.21	\$ 19.400.92	\$ 20.599.08
36	\$ 873.69	\$ 181.08	\$ 692.62	\$ 18.708.31	\$ 21.291.69
37	\$ 873.69	\$ 174.61	\$ 699.08	\$ 18.009.23	\$ 21.990.77
38	\$ 873.69	\$ 168.09	\$ 705.61	\$ 17.303.62	\$ 22.696.38
39	\$ 873.69	\$ 161.50	\$ 712.19	\$ 16.591.43	\$ 23.408.57
40	\$ 873.69	\$ 154.85	\$ 718.84	\$ 15.872.59	\$ 24.127.41
41	\$ 873.69	\$ 148.14	\$ 725.55	\$ 15.147.04	\$ 24.852.96
42	\$ 873.69	\$ 141.37	\$ 732.32	\$ 14.414.72	\$ 25.585.28
43	\$ 873.69	\$ 134.54	\$ 739.15	\$ 13.675.57	\$ 26.324.43
44	\$ 873.69	\$ 127.64	\$ 746.05	\$ 12.929.51	\$ 27.070.49
45	\$ 873.69	\$ 120.68	\$ 753.02	\$ 12.176.50	\$ 27.823.50
46	\$ 873.69	\$ 113.65	\$ 760.04	\$ 11.416.45	\$ 28.583.55
47	\$ 873.69	\$ 106.55	\$ 767.14	\$ 10.649.32	\$ 29.350.68
48	\$ 873.69	\$ 99.39	\$ 774.30	\$ 9.875.02	\$ 30.124.98
49	\$ 873.69	\$ 92.17	\$ 781.53	\$ 9.093.49	\$ 30.906.51
50	\$ 873.69	\$ 84.87	\$ 788.82	\$ 8.304.67	\$ 31.695.33
51	\$ 873.69	\$ 77.51	\$ 796.18	\$ 7.508.49	\$ 32.491.51
52	\$ 873.69	\$ 70.08	\$ 803.61	\$ 6.704.88	\$ 33.295.12
53	\$ 873.69	\$ 62.58	\$ 811.11	\$ 5.893.77	\$ 34.106.23
54	\$ 873.69	\$ 55.01	\$ 818.68	\$ 5.075.08	\$ 34.924.92
55	\$ 873.69	\$ 47.37	\$ 826.32	\$ 4.248.76	\$ 35.751.24

56	\$ 873.69	\$ 39.66	\$ 834.04	\$ 3.414.72	\$ 36.585.28
57	\$ 873.69	\$ 31.87	\$ 841.82	\$ 2.572.90	\$ 37.427.10
58	\$ 873.69	\$ 24.01	\$ 849.68	\$ 1.723.22	\$ 38.276.78
59	\$ 873.69	\$ 16.08	\$ 857.61	\$ 865.61	\$ 39.134.39
60	\$ 873.69	\$ 8.08	\$ 865.61	\$ 0.00	\$ 40.000.00

Fuente: Ejecutiva de cuenta, Produbanco. Abril 2012

Anexo 20: Cálculo de CAPM

CAPM = Tasa de riesgo del sector + Riesgo país

Tasa de Riesgo del Sector -> **20%** (NYU, 2012),

Riesgo país -> 807 (Banco Central del Ecuador, 2011) = **8,07%**

CAPM = $20\% + 8,07\% = \mathbf{28,07\%}$

Anexo 21: Cálculo del WACC

PASIVO	Proporción	Rend.	1-Tax	
\$ 45.000	59%	11.00%	64.6%	4.21%
PATRIMONIO	Proporción	Rend.	1-Tax	
\$ 30.914	41%	28%		11.43%
		CAPM		
TOTAL				15.64%
\$ 75.914				WACC