

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Creación de una empresa productora y exportadora de aceite de aguacate
Hass**

**Juan Manuel Jácome Gavilanez
Ricardo Danilo Morillo Rosero**

Fabrizio Noboa S., Ph.D., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, agosto de 2015

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

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Creación de una empresa productora y exportadora de aceite de aguacate

**Juan Manuel Jácome Gavilanez
Ricardo Danilo Morillo Rosero**

Fabrizio Noboa S., Ph.D.,
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de la Tesis

.....

Pablo Pérez, MBA.,
Miembro del Comité

.....

Néstor Jaramillo, Dr.,
Miembro del Comité

.....

Thomas Gura, Ph.D.,
Decano del Colegio de
Administración

.....

Víctor Viteri, Ph.D.,
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, agosto de 2015

© 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: Ricardo Morillo

C. I.:1715819833

Lugar: Quito

Fecha: agosto de 2015

© 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: Juan Jácome

C. I.: 1721352548

Lugar: Quito

Fecha: agosto 2015

DEDICATORIA

Agradecemos profundamente a nuestros amigos, que fueron quienes nos dieron fuerza durante estos dos años para seguir adelante y a nuestros padres y hermanos por el apoyo incondicional que nos han demostrado durante todo el camino que hemos recorrido, es gracias a uds que estamos hoy aquí.

RESUMEN

El siguiente plan de negocios analiza la factibilidad de crear una empresa productora y exportadora de aceite de aguacate Hass con el fin de comercializarlo en un principio en el mercado de Francia. Este proyecto está estrechamente relacionado con el cambio indispensable de la matriz productiva del país y su transformación de ser un país proveedor de materia prima a ser un exportador internacional de bienes elaborados con valor agregado y totalmente competitivo.

Además, las crecientes tendencias de consumo de productos saludables abren una puerta a nuevas marcas que promuevan el bienestar, el cuidado del cuerpo y la salud. Así el aceite de aguacate gana adeptos a nivel mundial por su exquisito sabor y versatilidad frente a otros aceites comestibles. Su ingrediente principal: el aguacate es conocido por los numerosos beneficios que se presentan al consumirlo de forma regular, especialmente la variedad Hass.

La creciente demanda este producto crea una oportunidad de mercado que debe ser aprovechada por países agrícolas que presentan ventajas para la producción ya sea de tipo geográfico o por la calidad de su producto, como es el caso de Ecuador.

ABSTRACT

The following business plan analyzes the feasibility of creating an enterprise that produces Hass avocado oil and commercializes it into the French market. This project is closely related to the necessary change of the productive matrix of the country that leads to its transformation from being a raw material supplier to an international exporter of high quality processed goods with added value.

In addition, growing consumer trends of healthy products appear as an interesting opportunity for new brands that promote both body and health care. Avocado oil consumers' number increase because of its exquisite taste and its versatility compared to other oils. Its main ingredient: the avocado is known for the numerous benefits that are received when consumed in a regular basis, specifically the variety Hass.

The growing demand of healthy products and these trends create a market opportunity that should be taken by agricultural countries that have geographical or quality advantages for the production, as is the case of Ecuador.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	8
INDICE DE GRAFICOS.....	9
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	11
1.1 Justificación	11
1.2 Tendencias del Macro Entorno	11
1.3 Análisis Sectorial	12
1.4 Análisis de la Competencia.....	13
CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	16
2.1 Volumen de Negocio	16
2.2 Diseño de la Investigación de Mercado	16
2.3 Realización de la Investigación de Mercado	17
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado.....	18
CAPITULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	22
3.1 Estrategia Genérica	22
3.2 Posicionamiento Estratégico.....	23
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas	23
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo	24
CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL	26
4.1 Precio	26
4.2 Producto	27
4.3 Plaza.....	29
4.4 Promoción.....	29
CAPITULO 5: PLAN FINANCIERO.....	32
5.1 Supuestos Generales	32
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	34
5.3 Estados Financieros Proyectados.....	37
5.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	38
5.5 Punto de Equilibrio	39
5.6 El TIR y el VAN	40
5.7 Análisis de Sensibilidad.....	41
CONCLUSIONES.....	46
ANEXOS	47
BIBLIOGRAFÍA	77

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Análisis sectorial basado en el modelo de las 5 fuerzas de Porter	13
Gráfico 2. Mapa estratégico de la competencia en aceites comestibles.	15
Gráfico 3. Importación de aceites comestibles de Francia	16
Gráfico 4. Etiquetas para producto de Aceite de Aguacate	21
Gráfico 5. Organigrama inicial de la empresa Catelife	25
Gráfico 6. Matriz Precio-Calidad (Jaramillo, 2015).....	27
Gráfico 7. Botellas presentación de 250 ml y 750 ml.....	28
Gráfico 8. Sensibilidad del VAN.....	42
Gráfico 9. Sensibilidad del TIR	43
Gráfico 10. Variables más Influyentes	44

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Crecimiento Porcentual de las Importaciones de Francia	32
Tabla 2. Inflación Francia.....	32
Tabla 3. Inflación Ecuador	33
Tabla 4. Costo Variable Unitario.....	33
Tabla 5. Compra de Aguacate	34
Tabla 6. Precio de Compra de Aguacate	34
Tabla 7. Inversión inicial requerida.....	35
Tabla 8. Activos Fijos.....	36
Tabla 9. Capital de Trabajo	36
Tabla 10. Aporte de Capital.....	36
Tabla 11. Préstamo CFN.....	37
Tabla 12. Balance General.....	37
Tabla 13. Estado de Resultados	38
Tabla 14. Estado de Cambios en el efectivo.....	38
Tabla 15. Punto de Equilibrio en Ventas	39
Tabla 16. Punto de Equilibrio en Unidades	39
Tabla 17. Cálculo del CAPM.....	40
Tabla 18. Cálculo del WACC.....	41
Tabla 19. Flujo Operacional	41
Tabla 20. Análisis de Sensibilidad.....	42
Tabla 21. Análisis de Sensibilidad Escenario 1	45
Tabla 22. Análisis de Sensibilidad Escenario 2.....	45
Tabla 23. Análisis de Sensibilidad Escenario 3.....	45

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1 Justificación

La creación de la empresa que plantea el presente documento va directamente relacionada con el cambio del patrón de producción que se tiene como prioridad en el Ecuador. Se busca ser partícipe de la transformación del país de ser un proveedor de materias primas para el mercado internacional y posicionarlo como un productor especializado en bienes y servicios que tengan un valor agregado. Estos lineamientos van enfocados en que, dentro de un comercio mundial actual tan competitivo, es importante aprovechar los recursos que tiene un país y sacar beneficios máximos. Países históricamente agrícolas como el Ecuador deben cambiar su matriz productiva, cambiar el enfoque, dejar de ser países exportadores de bienes primarios y desarrollar industrias capaces de producir bienes y servicios con valor agregado y de calidad (SENPLADES, 2012).

En el caso particular del presente proyecto, se busca impulsar la industria agrícola dentro del país. Específicamente se analiza la opción de poder usar el aguacate, que actualmente se comercializa como materia prima tanto en el mercado local como en el mercado internacional, y convertirlo en un bien con valor agregado, apoyando de esta manera el cambio dentro de la industria agrícola e incentivando el uso y desarrollo de la capacitada técnica y tecnológica para la producción dentro del país. Esto es beneficioso para Ecuador ya que se obtienen mayores ingresos por la venta de un producto al final de la cadena productiva.

1.2 Tendencias del Macro Entorno

Existen dos razones que impulsan la creación de una empresa productora y exportadora de aceite de aguacate Hass. La primera es que Ecuador tiene ventajas en la producción de aguacate Hass frente a otros países de la región como Chile, Perú y Colombia y la segunda es el aumento del consumo de aceite de aguacate en Europa.

La capacidad de producción de Ecuador es superior a la de otros países de la región gracias a las condiciones privilegiadas tanto del suelo como el clima en los valles interandinos. Chile tiene actualmente 42000 ha, Perú 19000 ha, Colombia 5000 ha y Ecuador tiene el potencial de tener 100000 ha (Productor, s.f.).

Por otro lado, el consumo de aceite de aguacate a nivel mundial ha aumentado durante los últimos años. Las importaciones de aceite de aguacate en el 2007 eran de 1.031.548 mil usd y para el año 2013 este valor pasó a 1,604,996 mil usd, es decir hubo un aumento de 56%. En Europa durante estos años el consumo pasó de 445,118 mil usd en 2007 a 697,583 en 2013 con un aumento de 57% según la tendencia mundial. (Trademap, 2014).

El potencial de Ecuador en el cultivo de aguacate Hass frente a los competidores de la región gracias a las condiciones climáticas y del suelo así como la tendencia creciente de consumirlo dentro de una dieta diaria justifica la creación de una empresa productora y exportadora de aceite de aguacate.

1.3 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo del sector de aceites comestibles, se emplea un análisis basado en el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1980). En el gráfico uno se puede ver el resultado del análisis sectorial.

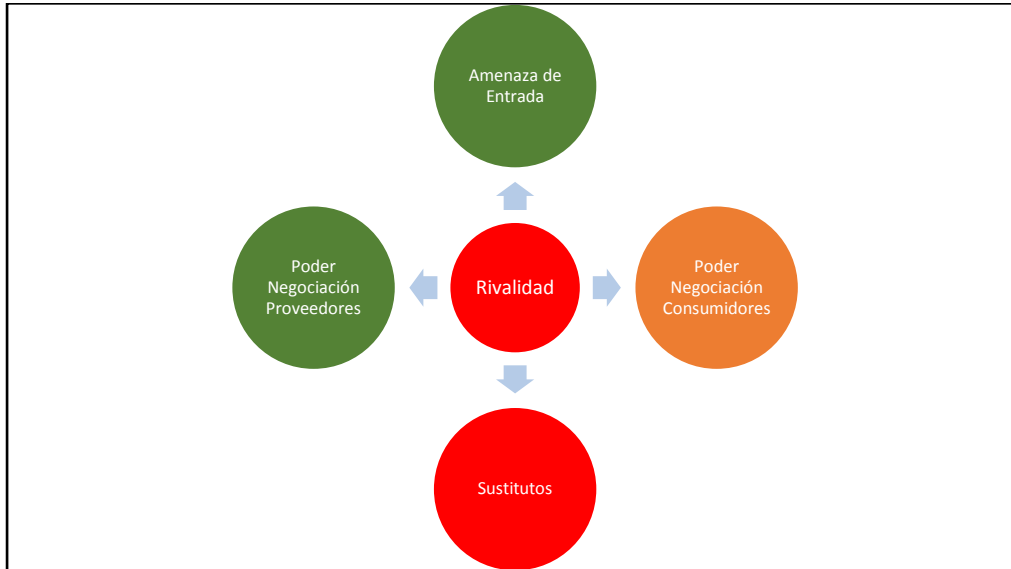


Gráfico 1. Análisis sectorial basado en el modelo de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Michael Porter

Elaboración: Propia

El análisis del sector de aceites comestibles determina que la rentabilidad sobre el capital será mayor que el costo de oportunidad en el largo plazo. Esto se puede determinar ya que 2 de las 5 fuerzas analizadas muestran un comportamiento favorable a la rentabilidad, 1 es neutra y dos son contrarias. Este un sector en el que hay un gran espacio para la diferenciación y esto permite que se pueda encontrar rentabilidad entrando al mercado buscando un nicho, logrando que no haya una lucha de precios. De la misma manera las características propias del sector hacen que este no se vea influenciado ni por consumidores ni proveedores y que la rentabilidad sea el producto de una gestión eficiente de los recursos de la empresa y de la calidad del producto. El análisis detallado de la industria puede verse en el anexo 1.

1.4 Análisis de la Competencia

Para definir el mapa estratégico de la competencia se realizó una encuesta a 30 personas que permita identificar cuáles son las 2 variables más críticas que el consumidor considera al momento de elegir un aceite comestible. La encuesta se realizó a consumidores

franceses. De los resultados de la encuesta se puede definir que para los consumidores las 2 variables más relevantes al momento de elegir un aceite comestible son: el precio y lo saludable que sea el aceite. Ver anexo 2.

Por otra parte, de la encuesta realizada también se puede identificar las principales marcas que se encuentran posicionadas en la mente del consumidor. Así encontramos a las siguientes marcas que se mencionaron con mayor frecuencia, de mayor a menor: aceite “Lesieur”, aceite “Fruit d’Or”, aceite “Carapelli” y otros. Ver anexo 2.

Analizando las tres marcas mencionadas se puede identificar que las tres manejan precios similares que son relativamente bajos y buscan de igual manera que sus productos sean identificados por lo saludables que son; sin embargo estos productos no lograrían alcanzar los beneficios para la salud que se alcanzaría con el aceite de aguacate. Puesto que este aceite tiene, entre otras propiedades, las siguientes: controla el colesterol en la sangre, fortalece y evita los daños a las arterias, puede prevenir el cáncer, sana las heridas de la piel con rapidez, ayuda en la humectación de la piel, sirve para humectar el cabello, y es una excelente fuente de antioxidantes. Por lo cual la estrategia está enfocada en aprovechar al máximo las cualidades en beneficio para la salud que el aceite de aguacate ofrece, así como también enfocarse hacia un mercado más selecto, donde el consumidor esté dispuesto a pagar un precio más alto por un producto que le ofrece mejores beneficios para el cuidado de la salud.

En el siguiente gráfico se puede observar el mapa estratégico de la competencia en aceites comestibles.

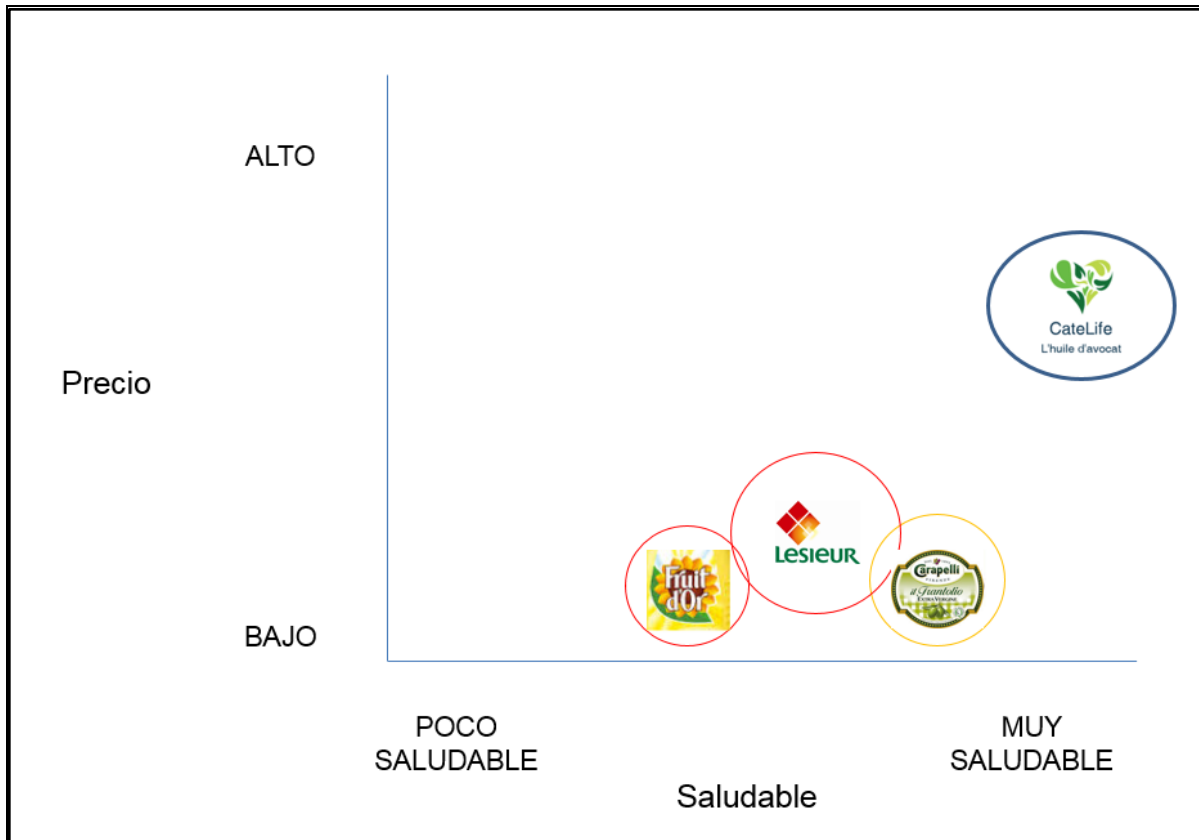


Gráfico 2. Mapa estratégico de la competencia en aceites comestibles.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1 Volumen de Negocio

Para determinar el volumen de negocio que se tendrá, primero se establece cual es el segmento de mercado al que se apunta. El mercado primario será Francia debido a que este país es el mayor importador aceites comestibles y representa, según Trademap.org, el 25% del total de las importaciones de aceites comestibles de la UE. Lo que significa para el 2013 un total de 172.5 millones de USD. anuales y 56.000 toneladas aproximadamente. Esto se puede apreciar en el Anexo 4. Además se considera la tendencia creciente que presentan estas importaciones durante los últimos años, con una tasa de crecimiento de 17% entre el periodo 2009-2013 como se muestra en el gráfico 3.

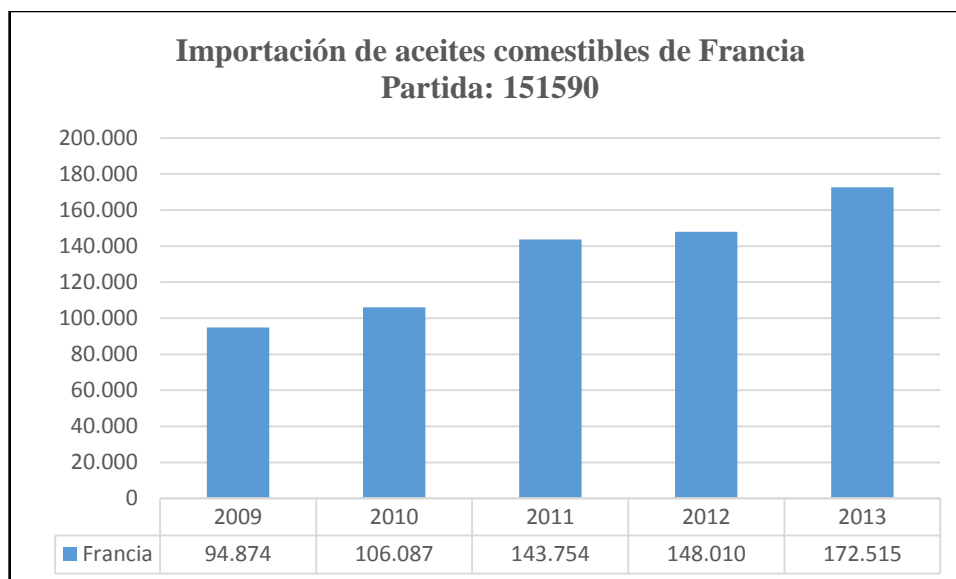


Gráfico 3. Importación de aceites comestibles de Francia

Fuente: Trademap.org

Elaboración: Propia

2.2 Diseño de la Investigación de Mercado

Para encontrar información relevante que sustente la creación de una empresa productora y exportadora de aceite de aguacate, se llevó a cabo una investigación de

mercado cualitativa, que permitió determinar las características que el consumidor considera importantes para que un producto como el aceite comestible tenga aceptación en el mercado. Por otra parte se procede a realizar un análisis cuantitativo a 20 franceses para determinar en cifras y porcentajes reales el comportamiento del consumidor en cuanto a aceites comestibles.

La investigación cualitativa se realizó a través de entrevistas a profundidad a 20 personas de nacionalidad francesa donde se buscó determinar la siguiente información:

- Hábitos de consumo en cuanto a aceites comestibles (tipo de aceite que consume, cómo los consume, frecuencia).
- Preferencias del consumidor (razones para comprarlo, envase, dónde lo compra)

El análisis cuantitativo se lo llevó a cabo través de entrevistas personales por medio de un cuestionario estructurado. El objetivo fue determinar:

- El porcentaje de mercado que tiene el aceite de aguacate dentro de los aceites comestibles.
- La frecuencia de uso del producto en el hogar.
- Las principales razones por las que se compra el aceite comestible.
- Los principales usos que se le da al aceite comestible.
- El precio al que el consumidor está dispuesto a adquirir el producto.
- La presentación que tiene más aceptación.

2.3 Realización de la Investigación de Mercado

Las entrevistas a profundidad que permitieron obtener información cualitativa se realizaron a 20 personas de nacionalidad francesa, 10 hombres y 10 mujeres. Algunas de ellas residentes en Francia, que fueron contactadas vía Skype gracias a la colaboración de

amigos ecuatorianos también residentes en Francia. El resto personas entrevistadas fueron contactadas en la Alianza Francesa de Quito. Esta entrevista a profundidad permitió obtener información relevante acerca de los aspectos diferenciadores en los cuales se enfocan los consumidores al momento de adquirir un aceite comestible y también permitió establecer la cuota de mercado. En el anexo 4 se puede observar las preguntas guías empleadas en las entrevistas a profundidad mencionadas anteriormente.

Posteriormente con los resultados obtenidos en la metodología cualitativa se pudo desarrollar la investigación cuantitativa a través de cuestionarios estructurados múltiples, gracias a los cuales se pudo determinar el porcentaje de personas que consumen aceite de aguacate en sus hogares, la frecuencia con la que se consumen los aceites comestibles, el uso que se le da al aceite en los hogares (freír, aderezo para ensaladas, cuidado para la piel), porcentaje de aceptación de los envases propuestos y el precio al que los consumidores finales están dispuestos a comprar el aceite de aguacate. En el anexo 5 se puede observar el cuestionario estructurado empleado para el análisis cuantitativo.

2.4 Resultados de la Investigación de Mercado

Mediante el uso de la entrevista a profundidad y los cuestionarios estructurados, la investigación de mercado arrojó los siguientes resultados:

- El aceite de aguacate debe competir con los demás aceites comestibles que se encuentran en el mercado francés al momento (Soya, Oliva, Palma, Maiz, Girasol, Mani). Un aspecto positivo que se determinó al hacer la investigación es que los aceites comestibles tienen un mercado creciente y la mayoría de los consumidores los utilizan de forma regular.
- Los principales usos que se le da son el de freír, aderezo para ensaladas y para las demás comidas, es decir que principalmente se le da un uso para cocinar.

Las mujeres sin embargo los usan también, para realizar tratamientos de belleza.

- El 33% de los consumidores buscan que los productos que compran tengan propiedades nutritivas y sean parte de una dieta saludable. El 25% espera que los productos presenten procesos productivos más amigables con la naturaleza y con la salud de los consumidores, estas prácticas les dan una mejor reputación que aquellos que no toman en cuenta esto y mantienen todavía el uso de agroquímicos como método regular de producción. Esto se vuelve más importante que el precio.
- En Francia el aceite de aguacate es conocido y poco a poco gana terreno. La investigación realizada a los 20 franceses determinó que el 80% de ellos conocen ya el producto y los beneficios que se pueden obtener al consumirlo de forma regular como parte de su dieta. Un 15% de los entrevistados ya lo usa.
- En cuanto a la presentación del producto hay una preferencia de los consumidores finales del 75% por las botellas de 250ml y el 25% de ellos prefieren las botellas de 750 ml.
- Los consumidores están dispuestos a pagar 10 euros (12.46 usd) por cada botella de 250 ml. CateLife se comercializará a través de la cadena mayorista/minorista Carrefour. Por esta razón se debe considerar que este precio de venta al consumidor difiere del precio en el que se le venderá a la cadena, que gana en promedio 30% (Fundesem Business School, 2013).

El primer año se espera tener el 1% de participación en el mercado francés al ingresar con un precio de venta al cliente competitivo como se detalla en el capítulo 4, con una presentación de 250ml. El volumen total de aceites comestibles es de 172 millones de usd,

por lo tanto el volumen de mercado esperado es de 1.72 millones para el primer año y después seguir creciendo y aumentando participación. Actualmente dentro del mercado francés existen marcas como: Emil Noel (Francia), La Tourangelle (Usa), San Pietro (Chile), San Lucas (Mexico) y Mira (Ecuador) que tienen una porción de mercado por la que CateLife debe entrar a pelear. Ver Anexo 7.

El Insight para entrar en este mercado sería:

CateLife es el aceite que mejor cuida de tu salud, porque es elaborada de manera 100% natural, libre de químicos, conservando todas las propiedades nutritivas del aguacate, distinguido por su alto contenido vitamínico, antioxidante y ayudante en la reducción de presión arterial, cuida tu corazón.

El aceite de aguacate, procedente de la fruta de aguacate, cuenta con propiedades inusuales y extraordinariamente saludables. El aceite de aguacate es rico en vitamina E y grasas no saturadas y además contiene más proteínas y más potasio que cualquier otra fruta y que un plátano. Este aceite ofrece una variedad de beneficios nutricionales y medicinales, algunos de los cuales han sido demostrados por la investigación científica. El aceite de aguacate también presentó influencia en la composición de ácidos grasos en el corazón, por lo que los investigadores concluyeron que una dieta que incluye cantidades generosas de aceite de aguacate puede mejorar la presión arterial. (Livestrong.com, 2013)



Gráfico 4. Etiquetas para producto de Aceite de Aguacate

CAPITULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estrategia Genérica

Catelifé es aceite hecho a base de aguacate Hass, que es la variedad de aguacate más reconocida por los atributos y beneficios que ofrece al ser consumida dentro de una dieta regular y como método de belleza al ser usado como cosmético. La estrategia genérica que se ha escogido para el desarrollo del presente proyecto es la de diferenciación. El consumidor estará dispuesto a pagar un precio más alto por Catelifé; 10 euros por 250 ml versus 3 euros aproximadamente por una botella de un litro de aceite de girasol o 6 euros por 750 ml de aceite de oliva según los precios de venta en la cadena Carrefour; puesto que este aceite de aguacate está hecho exclusivamente con la variedad de aguacate Hass, que posee atributos esenciales para la buena salud descritos en el anexo 8 (aguacatehass, 2015).

Una de las principales actividades dentro de la cadena de valor es la producción o cultivo del aguacate. El sembrar plantas de aguacate Hass y cultivarlo de forma orgánica, sin que haya intervención de agroquímicos asegura que la materia prima que se usará en la fase de industrialización tenga las características necesarias para asegurar la calidad del producto final, y que de esta forma resulte un producto más sano y por tanto genere mayor disposición a pagar por parte del consumidor.

Dentro de la cadena de valor se encuentra otra actividad importante que es la industrialización, que apoya la estrategia de diferenciación. La cual consiste en que para obtener el aceite se utilizará un proceso especializado de extracción al frío que permite conservar todas las características beneficiosas del aguacate. De esta manera el producto se diferenciará en su enfoque saludable, teniendo como antecedente que

en las encuestas realizadas el 33% de la gente dijo que prefería un aceite por lo sano que este era.

3.2 Posicionamiento Estratégico

En el sector de aceites comestibles es difícil superar el costo de oportunidad del capital porque 2 de las fuerzas de Porter estudiadas en el análisis sectorial son contrarias la rentabilidad. Para alcanzar ventaja competitiva es necesario contrarrestar el grado de rivalidad y los productos sustitutos.

Para contrarrestar el grado de rivalidad de la industria, la estrategia será la de entrada de nicho. De esta forma, por medio de un producto diferenciado no se compite directamente con las grandes empresas sino que se busca llamar la atención de aquellos consumidores que buscan incorporar productos saludables dentro de su dieta y están dispuestos a pagar un precio mayor.

Para contrarrestar la presión de productos sustitutos como son la manteca vegetal, manteca animal, las margarinas y mantequillas; la estrategia que se implementará es la de enfocarse y hacer conocer al consumidor que a diferencia de los productos sustitutos el aceite de aguacate es mejor porque logra conservar el sabor a aguacate y por su facilidad de aplicación en los diferentes usos como para cocinar, aderezo de ensaladas o fines cosméticos.

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas

Para toda empresa es importante contar con recursos y capacidades que la distingan de sus competidores y le permitan generar ventaja competitiva. Estos recursos o capacidades deben ser propios de la empresa y que sean difíciles de imitar por los competidores o resulten ser escasos en la industria y que la empresa tenga la facilidad de acceder a ellos.

La empresa obtendría una ventaja competitiva en el cultivo de aguacate gracias a las condiciones geográficas privilegiadas y al clima que se encuentra en la región de los valles interandinos en Ecuador. Estas condiciones generan ventajas frente a otros países productores de aguacate Hass como Chile, Perú y Colombia ya que son óptimas para potenciar la producción del aguacate (Productor, s.f.).

La capacidad que tiene la empresa para generar ventaja competitiva es que se obtendrán certificaciones internacionales que aseguren que toda la cadena de producción mantiene estándares aptos para denominar al producto como orgánico. La certificación que se obtendrá es ‘Ecocert Organic Standard (EOS)’ por medio de Ecocert que es la entidad encargada de otorgar las certificaciones para el mercado Europeo (Ecocert, s.f.). Que el producto ingrese al mercado con esta certificación es importante ya que genera mayor confianza en el consumidor al tener una percepción de que es un producto más sano ya que cumple con las normas relacionadas con agricultura ecológica definidas en los reglamentos. En el caso de Francia y Europa el Reglamento (CE) N°834/2007 y sus Reglamentos de aplicación (CE) 889/2008 y 1235/2008 (Ecocert, s.f.).

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

Al momento de escoger qué tipo de estructura organizacional es la adecuada para la empresa se tomaron en cuenta las características del tipo de negocio, las prioridades y necesidades de la organización con el fin de que este modelo facilite el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. En el caso de esta empresa se propone un organigrama funcional ya que este permite el separar las funciones de acuerdo a pasos, procesos o actividades que se realizan dentro de organización. A continuación se presenta el organigrama (Salazar, s.f.).

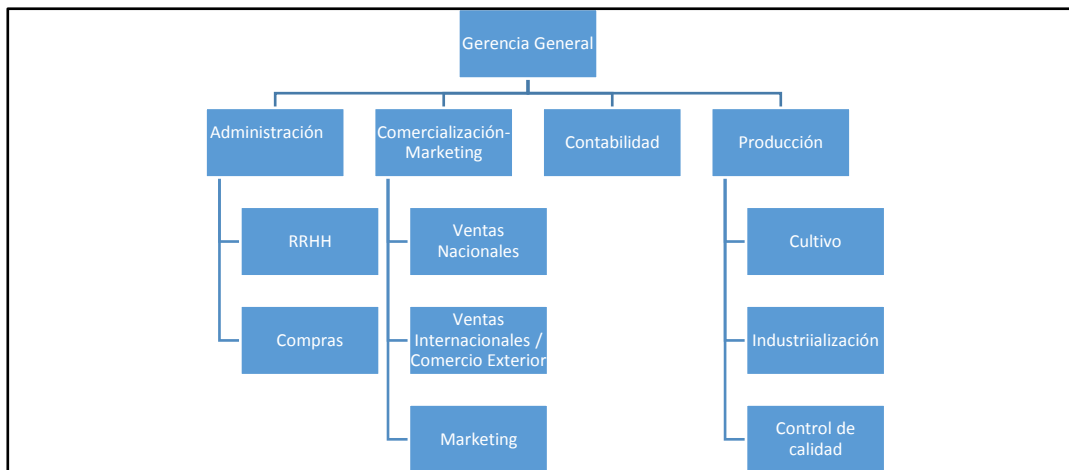


Gráfico 5. Organigrama inicial de la empresa Catelife

En el Anexo 9 se puede encontrar de forma detallada las definiciones de puestos referentes a las áreas en las que se decidió dividir a la compañía estructuralmente, tomando en cuenta la cadena de valor de la empresa.

La creación de esta empresa está a cargo de Ricardo Morillo y Juan Jácome. Se plantea este emprendimiento y se estima que hay una gran posibilidad de éxito debido a las habilidades y conocimiento de dirección de empresas nacionales y comercialización tanto nacional como internacional de los integrantes del equipo de trabajo. En el Anexo 10 se detallan las hojas de vida de los autores.

CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1 Precio

Para determinar el precio de lanzamiento del aceite de aguacate Catelife se debe tomar en cuenta principalmente los costos de producción así como los de comercialización. A la vez es importante el recordar el valor de la disposición a pagar que se obtuvo como resultado de las encuestas realizadas a los consumidores sobre este producto.

Los factores que se deben analizar son:

- Costos de producción, tanto los fijos como los variables, para de esta forma determinar cuál es el precio con el que se llegaría a un punto de equilibrio.
- Margen establecido según el canal de distribución.
- Precios de la competencia

En principio Catelife entraría con estos precios al mercado francés:

Mayorista: 6 Euros (6.48 usd)

Minorista / Detallistas: 6.60 Euros (7.13 usd)

Consumidor: 9 Euros (9.72 usd)

Con este precio se tendrá un precio competitivo y atractivo tanto para el canal de distribución como para los consumidores. El precio es más bajo que el de la competencia como se ver en el anexo 7 y es relativamente igual al del Aceite de Aguacate Mira exportado también desde Ecuador. A continuación se presenta la matriz de Precio-Calidad para el aceite de aguacate Catelife.

		Calidad		
		Alta	Media	Baja
Precio	Alto	Super Premium	Marca	Pisa y Corre
	Medio	Premium	Penetración	Productos de Imitación
	Bajo	Super Ganga	Ganga	Productos Baratos

Gráfico 6. Matriz Precio-Calidad (Jaramillo, 2015)

4.2 Producto

El presente proyecto está orientado hacia la producción y comercialización del producto nombrado “CateLife”, se trata de aceite de aguacate producido tomando como materia prima el aguacate de la variedad Hass, reconocido por sus propiedades beneficiosas para la salud. Por otra parte se plantea realizar el proceso de producción de aceite de manera totalmente orgánica, es decir sin la utilización de ningún químico, lo cual permitirá conservar en el aceite las características y propiedades del aguacate Hass.

De la investigación cualitativa realizada anteriormente acerca del producto, se pudo identificar las preferencias de los consumidores acerca de la presentación de los aceites, como resultados se obtuvo que existía una tendencia a preferir presentaciones del aceite en botellas de 250 ml y 750ml. Por lo cual se emplearán presentaciones con envases de contenido de las cantidades antes mencionadas.

Por otra parte se ha decidido usar botellas de vidrio opaco, para de esta manera ayudar a conservar el producto evitando la oxidación a causa de la luz. La tapa del envase será de tipo rosca para dar una mayor facilidad de uso.

A continuación se presenta una muestra de las botellas que se usarían como envase, tanto para la presentación de 250 ml y 750 ml.



Gráfico 7. Botellas presentación de 250 ml y 750 ml.

A continuación se muestra la etiqueta frontal que llevarían las botellas de CateLife.



Para las etiquetas posteriores se deberá incluir la información nutricional exacta.

4.3 Plaza

“CateLife” está orientado al mercado francés, y su principal canal de comercialización se lo llevará a cabo a través de cadenas minoristas y tiendas especializadas.

La estrategia es lograr que una de las principales tiendas minoristas en Francia como lo es Carrefour, se implante como distribuidor para las demás tiendas especializadas.

La fuerza de ventas planteada sería mantener un vendedor por cada canal de comercialización. En el caso de las grandes cadenas de supermercados se supone que será el canal donde mayor volumen de ventas se tendría, se podría manejar la opción de incluir un vendedor para atender a cada cadena de supermercado. Por ejemplo uno de los posibles clientes que estaría bajo el canal de grandes cadenas de supermercados es el grupo Carrefour, el cual cuenta con 4635 establecimientos a lo largo del territorio francés, lo cual por el tamaño y la atención que pueda demandar se empleará más vendedores que atiendan sus necesidades.

4.4 Promoción

El primer mes de introducción del producto se tendrá una estrategia de ‘muestras gratis’ dentro de las cadenas minoristas de forma que los consumidores puedan probar el producto sin comprarlo. Sería ideal si el cliente recibe un sachet en la caja al hacer cualquier compra, de esta forma lo pueden probar y si es de su agrado la próxima vez que lo vean lo podrán comprar.

Además de esto la promoción que se aplicará para la venta del Catelife será la de incentivos por volumen en las tiendas minoristas. A mayor volumen mayor descuento.

4.5 Publicidad

La publicidad el Catelife se hará por redes sociales para que la gente empiece a familiarizarse con su presentación. Dentro de los locales donde se venda Catelife la promoción se hará por medio de stands publicitarios en un principio en los cuales se pueda ofrecer muestras gratis para que los posibles consumidores puedan probarlo. Además de esto se pegaran posters y entregaran flyers para de esta forma posicionarnos en la mente del consumidor poco a poco.

Además de esto se asistirá a ferias de alimentos con el fin de que los posibles clientes como Carrefour y otras cadenas minoristas conozcan Catelife.

Copy Strategy

Frase de posicionamiento

- Catelife es un exquisito aceite de aguacate Hass

Rol de la publicidad

- Esta publicidad debe convencer a gente del estrato social muy alto, alto, medio alto y medio en Francia de que Catelife es un producto orgánico delicioso que además de mejorar el sabor de su comida también tendrá un impacto positivo en su salud.

Promesa básica

- Dieta sana

Promesa secundaria

- Te cuida al ser un producto orgánico

Reason Why

- 100% aguacate Hass

Slogan

- Mejora el sabor y cuida tu corazón / Améliore le goût et garde ta coeur

CAPITULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos Generales

El presente plan de negocios considera un periodo de 5 años para su análisis. Se toman los siguientes supuestos para este capítulo:

Las ventas representan el 1% del total de las importaciones de Francia es decir 1.725.000 millones de dólares. Las unidades que se deben comercializar para lograr este objetivo son 266.204 botella de 250 ml a un precio de 6.48 usd (precio de comercialización al mayorista). El crecimiento que se espera tener cada año es el de 5% que representa el 33% del crecimiento promedio dentro del periodo 2009/2013 para las importaciones de aceite comestible en Francia. En el siguiente cuadro se puede apreciar el crecimiento de las importaciones:

2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	Promedio
12%	36%	3%	17%	6%	15%

Tabla 1. Crecimiento Porcentual de las Importaciones de Francia

Fuente: Trademap.org

En cuanto al precio se considera la inflación proyectada de Francia como base para el incremento, los valores considerados son:

2015	2016	2017	2018	2019	2020
0,113%	0,083%	1,091%	1,235%	1,450%	1,700%

Tabla 2. Inflación Francia

Fuente: International Monetary Fund

Para los costos tanto fijos como variables se considera como base de referencia para el incremento anual la inflación proyectada del Ecuador. Los datos usados son:

2015	2016	2017	2018	2019	2020
3,166%	3,000%	3,000%	3,000%	3,000%	3,000%

Tabla 3. Inflación Ecuador

Fuente: International Monetary Fund

Dentro de los supuestos de rotación que se tomará en cuenta tenemos:

- Una recuperación de cartera cada 60 días. Se consideró este plazo debido a que la logística de exportación y posterior venta toma tiempo.
- El inventario debe rotar cada 30 días, esto debido a que se va a enviar producto una vez al mes desde el país.
- Se pagará a los proveedores cada 60 días es decir 6 veces al año.

Para la evaluación financiera se tomará como tasa de descuento el WACC. Se usó un valor de 11,95% que se detallará en la sección 5.6 de este capítulo.

La inversión inicial del proyecto será de 1.575.456,64 usd, el detalle se puede apreciar en el próximo punto. Los costos del proyecto los dividimos en fijos y variables. El valor de los costos fijos asciende a 504.891 usd, y el de los costos variables llega a 224.822 usd. El detalle de estos costos se puede apreciar en los anexos 11 y 12 respectivamente. Dados estos valores el costo variable unitario es el siguiente:

	2016	2017	2018	2019	2020
Costo Unitario	0,84	0,87	0,90	0,92	0,95
Comprado	2,05	2,11	0,00	0,00	0,00
CVU	2,89	2,98	0,90	0,92	0,95

Tabla 4. Costo Variable Unitario

Este valor será más alto para el año 1 y 2 ya que se deberá comprar el aguacate necesario para producir, al tercer año se empieza a usar el aguacate producido dentro de la finca y el costo variable unitario disminuye. La cantidad de aguacate que necesita ser comprado se determinó de la siguiente manera:

Años	Botellas 250 ml	kg de aguacate por botella de 250	Total kg por botella de 250 ml	Precio	Dolares
2016	266.204	1,76	468.519	1,16	\$ 545.694
2017	279.514	1,76	491.944	1,16	\$ 572.979

Tabla 5. Compra de Aguacate

El precio al que se va a comprar el aguacate los 2 primeros años se determinó según los datos proporcionados por Sinagap. Se llegó al precio de compra según se muestra en el siguiente cuadro:

Precio 55 lb aguacate fuerte marzo 2015	Precio de aguacate por kg	Ganancia Mayorista (porcentaje)	Ganancia Mayorista usd	Precio de Venta Directo del productor
\$ 41,51	\$ 1,66	30%	\$ 0,50	\$ 1,16

Tabla 6. Precio de Compra de Aguacate

Fuente: Sinagap

En el Anexo 13 se detallan cuáles son los Gastos Administrativos, los Gastos de Ventas, El detalle de los gastos de exportación y los sueldos de los trabajadores.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La inversión inicial será de \$1.575.456,64 dólares, monto que será financiado en un 40% por 2 accionistas y el 60% restante mediante un préstamo contraído con la Corporación Financiera Nacional, es decir \$ 630.183 dólares serán financiados con recursos propios y \$945.274 dólares serán financiados con deuda. En la siguiente tabla se puede observar a

detalle la inversión inicial requerida y los rubros en los cuales se debe incurrir.

COSTOS DE INVERSIÓN	Nombre	Unidad	Cantidad	Precio	Costo por Hectárea	Costo Total
						10
A) terreno						
Compra de terreno		hectareas	10	7.000	7.000	70.000
Subtotal						70.000
B) Inversiones de Materiales para el cultivo						
Bodega	bodega	m ²	20	200	4.000	40.000
Bomba de motor estacionaria	bomba	unidad	1	800	800	8.000
Bomba de mochila	bomba	unidad	2	80	160	1.600
Herramientas manuales	varias	-	1	503	503	5.030
Gavetas de 40kg	gaveta	unidad	100	7	700	7.000
Balanza	balanza	unidad	1	300	300	3.000
Subtotal					6.463	64.630
C) Establecimiento del Huerto						
Análisis del Suelo	analisis	muestra	1	23	23	230
Arada, Rastra y Nivelada	tractor	horas	6	20	120	1.200
Trazado y hoyado	jornal	jornal	16	15	240	2.400
Construcción canal de riego	jornal	jornal	2	15	30	300
Arado	tractor	horas	2	20	40	400
Compra de plantas	plantulas	unidad	625	3	1.875	18.750
Replantación	plantulas	unidad	31,25	3	94	938
Transporte	camion	flete	1	50	50	500
Fertilización de fondo	jornal	jornal	12	15	180	1.800
18-46-00		kg	125	0	44	438
sulpomag		kg	156	1	122	1.217
Compost		kg	1875	0	188	1.875
Transporte		flete	1	40	40	400
Plantación y Corona	jornal	jornal	10	15	150	1.500
Subtotal					3.195	31.947
D) Maquinaria y Equipo para la Industrialización						
Rampas de recepción			3	16.000	48.000	48.000
Maduradores de aguacate			1	53.000	53.000	53.000
Deshuesadora			1	95.500	95.500	95.500
Amasadora			1	81.500	81.500	81.500
Envasadora			1	78.500	78.500	78.500
Centrifugadora			1	148.500	148.500	148.500
Filtrados de aceita			1	15.000	15.000	15.000
Filtrados de agua			2	12.500	25.000	25.000
tambores de acero			5	25.000	125.000	125.000
Equipo de laboratorio			1	230.640	230.640	230.640
Subtotal					900.640	900.640
E) Vehiculos						
Camioneta			2	26.000	52.000	52.000
Furgon			2	38.000	76.000	76.000
Subtotal					128.000	128.000
F) Adecuación de las oficinas						
escritorios			10	125	1.250	1.250
sillas			30	48	1.440	1.440
Computadoras			10	400	4.000	4.000
Impresoras			4	60	240	240
Escanners			4	50	200	200
Reguladores			10	45	450	450
Subtotal					7.580	7.580
G) Construcciones						
Construcciones			200	350	70000	70000
Subtotal					70000	70000
H) Permisos						
Registro Sanitario					714,72	714,72
Permiso de funcionamiento					127,44	127,44
Subtotal					842,16	842,16
I) Gastos de Constitución						
Gastos de Constitución					3000	3000
Subtotal					3000	3000
J) Costos de industrialización						
Costos de Industrialización						
Subtotal					58.007,18	58.007,18
K) Sueldos						
Sueldos						
Subtotal					52.744,53	52.744,53
L) Gastos de exportación						
Gastos de exportación						
Subtotal					6.168,00	6.168,00
M) Materia prima						
Materia Prima						
Subtotal					181.897,97	181.897,97
TOTAL INVERSIÓN INICIAL					1.425.538	1.575.456,64

Tabla 7. Inversión inicial requerida

La Inversión Inicial requerida está dividida de siguiente forma entre los Activos Fijos necesarios para para iniciar la operación y el Capital de Trabajo necesario para poder producir hasta que el negocio genere sus propios flujos:

ACTIVOS FIJOS	
A) terreno	70.000,00
B) Inversiones de Materiales para el cultivo	64.630,00
D) Maquinaria y Equipo para la Industrialización	900.640,00
E) Vehiculos	128.000,00
F) Adecuacion de las oficinas	7.580,00
G) Construcciones	70.000,00
Total Activos Fijos	1.240.850,00

Tabla 8. Activos Fijos

CAPITAL DE TRABAJO	
C) Establecimiento del Huerto	31.946,80
H) Permisos	842,16
I) Gastos de Constitución	3.000,00
J) Costos de industrialización	58.007,18
K) Sueldos	52.744,53
L) Gastos de exportación	6.168,00
M) Materia prima	181.897,97
Total Capital de Trabajo	334.606,64

Tabla 9. Capital de Trabajo

A continuación se detalla cómo se va a utilizar el Capital aportado por los socios:

APOORTE DE CAPITAL	
A) terreno	70.000,00
B) Inversiones de Materiales para el cultivo	64.630,00
D) Maquinaria y Equipo para la Industrialización	166.603,00
E) Vehiculos	128.000,00
F) Adecuacion de las oficinas	7.580,00
G) Construcciones	70.000,00
H) Permisos	842,16
I) Gastos de Constitución	3.000,00
J) Costos de industrialización	58.007,18
K) Sueldos	52.744,53
L) Gastos de exportación	6.168,00
M) Materia prima	2.608,00
Total	630.182,87

Tabla 10. Aporte de Capital

El préstamo adquirido con la CFN va a ser utilizado para comprar la mayor parte de la maquinaria necesaria así como para el establecimiento del huerto, como se detalla a continuación:

PRESTAMO CFN	
D) Maquinaria y Equipo para la Industrialización	734.037,00
C) Establecimiento del Huerto	31.946,80
M) Materia prima	179.289,97
Total	945.273,77

Tabla 11. Préstamo CFN

5.3 Estados Financieros Proyectados

Tanto el balance general como el estado de resultados se proyectan a 5 años y se toma como base para su elaboración los supuestos descritos en la primera sección de este capítulo.

BALANCE GENERAL						
<i>Cortado al 31 de Diciembre de</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVOS						
Caja y Bancos	\$ 334.607	\$ 314.507	\$ 456.267	\$ 1.199.670	\$ 1.847.683	\$ 2.558.210
Cuentas x Cobrar	\$ 0	\$ 283.562	\$ 300.988	\$ 319.941	\$ 340.809	\$ 363.933
Inventario	\$ 0	\$ 104.828	\$ 111.234	\$ 65.638	\$ 68.721	\$ 71.986
Total Corrientes	\$ 334.607	\$ 702.897	\$ 868.489	\$ 1.585.249	\$ 2.257.212	\$ 2.994.128
Activos Fijos	\$ 1.240.850	\$ 1.240.850	\$ 1.240.850	\$ 1.240.850	\$ 1.240.850	\$ 1.240.850
Depreciación Acumulada		(\$ 126.537)	(\$ 253.074)	(\$ 379.611)	(\$ 506.148)	(\$ 632.685)
Activo Fijo Neto	\$ 1.240.850	\$ 1.114.313	\$ 987.776	\$ 861.239	\$ 734.702	\$ 608.165
TOTAL ACTIVO	\$ 1.575.457	\$ 1.817.210	\$ 1.856.265	\$ 2.446.488	\$ 2.991.914	\$ 3.602.293
PASIVOS						
Proveedores	\$ 0	\$ 209.656	\$ 222.469	\$ 131.277	\$ 137.441	\$ 143.972
Impuestos	\$ 0	\$ 29.279	\$ 39.324	\$ 265.904	\$ 297.037	\$ 332.288
Total Corrientes	\$ 0	\$ 238.935	\$ 261.793	\$ 397.180	\$ 434.478	\$ 476.259
Préstamo de Largo Plazo	\$ 945.274	890.489,64	829.322,92	761.030,28	684.781,55	599.649,83
Total No Corrientes	\$ 945.274	\$ 890.490	\$ 829.323	\$ 761.030	\$ 684.782	\$ 599.650
TOTAL PASIVO	\$ 945.274	\$ 1.129.425	\$ 1.091.116	\$ 1.158.211	\$ 1.119.259	\$ 1.075.909
Capital Social / Pagado	\$ 630.183	\$ 630.183	\$ 630.183	\$ 630.183	\$ 630.183	\$ 630.183
Reservas	\$ 0	\$ 0	\$ 5.760	\$ 13.497	\$ 65.809	\$ 124.247
Utilidad Retenida	\$ 0	\$ 57.602	\$ 129.207	\$ 644.598	\$ 1.176.663	\$ 1.771.954
TOTAL PATRIMONIO	\$ 630.183	\$ 687.785	\$ 765.150	\$ 1.288.278	\$ 1.872.655	\$ 2.526.384
TOTAL PASIVO + PATRIM.	\$ 1.575.457	\$ 1.817.210	\$ 1.856.265	\$ 2.446.488	\$ 2.991.914	\$ 3.602.293

Tabla 12. Balance General

ESTADO DE RESULTADOS						
Por el año Terminado en el	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		\$ 1.725.000	\$ 1.831.011	\$ 1.946.305	\$ 2.073.253	\$ 2.213.923
Costo de Ventas		(\$ 1.275.406)	(\$ 1.353.350)	(\$ 798.600)	(\$ 836.100)	(\$ 875.829)
Contribución (Margen Bruto)		\$ 449.594	\$ 477.661	\$ 1.147.705	\$ 1.237.153	\$ 1.338.094
Gasto de Ventas y Marketing		(\$ 45.407)	(\$ 46.823)	(\$ 48.296)	(\$ 49.828)	(\$ 51.421)
Gasto Administrativo y Exportación		(\$ 80.644)	(\$ 83.869)	(\$ 87.224)	(\$ 90.713)	(\$ 94.342)
Depreciación del Año		(\$ 126.537)	(\$ 126.537)	(\$ 126.537)	(\$ 126.537)	(\$ 126.537)
Gastos Totales		(\$ 252.588)	(\$ 257.230)	(\$ 262.058)	(\$ 267.078)	(\$ 272.300)
EBIT		\$ 197.006	\$ 220.431	\$ 885.648	\$ 970.074	\$ 1.065.793
Intereses		(\$ 110.124)	(\$ 103.742)	(\$ 96.616)	(\$ 88.660)	(\$ 79.777)
EBT		\$ 86.881	\$ 116.689	\$ 789.032	\$ 881.414	\$ 986.016
Trabajadores (15%)		(\$ 13.032)	(\$ 17.503)	(\$ 118.355)	(\$ 132.212)	(\$ 147.902)
Utilidad despues de Trabajadores		\$ 73.849	\$ 99.185	\$ 670.677	\$ 749.202	\$ 838.114
less (22%)		(\$ 16.247)	(\$ 21.821)	(\$ 147.549)	(\$ 164.824)	(\$ 184.385)
EAT		\$ 57.602	\$ 77.365	\$ 523.128	\$ 584.378	\$ 653.729

Tabla 13. Estado de Resultados

5.4 Flujo de Efectivo Proyectado

Al igual que para los estados financieros el flujo de efectivo se proyecta a 5 años, tomando de igual forma en consideración todos los supuestos mencionados en la primera sección de este capítulo.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL EFECTIVO						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo Operacional						
Ganacia Neta		\$ 0	\$ 57.602	\$ 77.365	\$ 523.128	\$ 584.378
Depreciación		\$ 0	\$ 126.537	\$ 126.537	\$ 126.537	\$ 126.537
		\$ 0	\$ 184.139	\$ 203.902	\$ 649.665	\$ 710.915
De Cartera		\$ 0	(\$ 283.562)	(\$ 17.426)	(\$ 18.952)	(\$ 20.868)
De Inventario		\$ 0	(\$ 104.828)	(\$ 6.406)	\$ 45.596	(\$ 3.265)
Impuestos		\$ 0	\$ 29.279	\$ 10.045	\$ 226.580	\$ 31.133
De Proveedores		\$ 0	\$ 209.656	\$ 12.813	(\$ 91.192)	\$ 6.164
Neto Operacional		\$ 0	\$ 34.685	\$ 202.927	\$ 811.696	\$ 724.262
Flujo de Inversión						
Activo Fijo		(\$ 1.240.850)				
Neto Inversión		(\$ 1.240.850)				
Flujo de Financiamiento						
Aporte de Capital		\$ 630.183				
Préstamo		\$ 945.274	(\$ 54.784)	(\$ 61.167)	(\$ 68.293)	(\$ 76.249)
		\$ 1.575.457	(\$ 54.784)	(\$ 61.167)	(\$ 68.293)	(\$ 76.249)
Incremento o (Reducción) de Efectivo		\$ 334.607	(\$ 20.100)	\$ 141.760	\$ 743.403	\$ 648.013

Tabla 14. Estado de Cambios en el efectivo.

5.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de producción y ventas que se debe lograr para cubrir los costos y los gastos. En este punto la utilidad operacional es cero. Para determinar el valor de las ventas necesarias para cubrir los gastos se usó la siguiente fórmula:

$$PE_{ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

En donde CF son los costos fijos, CVT el costo variable total y VT ventas Totales. El cálculo se presenta a continuación:

En Ventas	
Costo Fijo	\$ 504.891
Costo Variable Total	\$ 770.516
Ventas Totales	\$ 1.725.000
Punto de Equilibrio en Ventas	\$ 912.468

Tabla 15. Punto de Equilibrio en Ventas

Para el primer año se espera vender 1.7 millones, valor que superaría el punto de equilibrio y se lograría cubrir sin problemas los costos.

Además se calculó cuales es el número de unidades que se debe vender para poder cubrir los costos. La fórmula utilizada fue:

$$PE_{unidades} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

En donde CF son los costos fijos, PVq es el precio variable unitario y Cvq el costo variable unitario. El cálculo se presenta a continuación:

En Unidades	
Costo Fijo	\$ 504.891
Precio de Venta Unitario	\$ 6,48
Costo Variable Unitario	\$ 2,89
Punto de Equilibrio en Unidad	140.813

Tabla 16. Punto de Equilibrio en Unidades

De la misma manera para el primer año se espera vender 266 mil unidades por lo que los costos se verían fácilmente cubiertos.

5.6 El TIR y el VAN

Para determinar la rentabilidad de este proyecto se procede a determinar cuál es Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno, usando los datos obtenidos en los flujos antes detallados. Como tasa de descuento de este proyecto se usa el WACC. Para encontrar esta tasa de descuento se calcula primero el CAPM que nos permite saber el costo del capital exigido por los accionistas. Para esto se usó la siguiente formula:

$$\bar{r}_a = r_f + \beta_a(\bar{r}_m - r_f)$$

En donde Rf es la tasa libre de riesgo, Ba es la Beta de la industria, Rm es la tasa de mercado, Ra es la rentabilidad esperada. Los datos que se usaron son:

Rf=Tasa libre de riesgo		3,22%
Ba= Beta de la Industria		1,25
Rm= Tasa de mercado		11,90%
Ra= Rentabilidad Esperada		14,03%
Riesgo País		7,55%
CAPM		21,58%

Tabla 17. Cálculo del CAPM

Como tasa libre de riesgo se usó la tasa de los bonos del tesoro de Estados Unidos que es 3.22% según el Banco Mundial, de igual manera para el cálculo se tomó las betas por sector de Estados Unidos. Para la tasa de mercado se usó el índice bursátil del Dow Jones. Y finalmente se sumó el riesgo país ecuatoriano.

Después de obtener este resultado se procedió a calcular el WACC. Para esto se utilizó la siguiente formula:

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

En donde Ke es la rentabilidad exigida por los accionistas, CAA el patrimonio, D la deuda financiera contraída, Kd la rentabilidad exigida por los acreedores y T el impuesto a las utilidades. A continuación se pueden ver los datos que se usaron:

CAA=Patrimonio	687.785
Ke=Rentabilidad exigida por los accionistas	21,58%
CAA+D= Activos Totales	1.817.210
D=Deuda	890.490
Kd= Rentabilidad exigida por los acreedores	11,65%
(1-t)= Impuesto a las utilidades	33,70%
WACC	11,95%

Tabla 18. Cálculo del WACC

Al hacer el análisis financiero los resultados son los siguientes:

	0	1	2	3	4	5	6
Flujo Operacional	(\$ 1.240.850)	\$34.685	\$202.927	\$811.696	\$724.262	\$795.658	\$6.657.123

Tabla 19. Flujo Operacional

Dentro de este flujo de caja se considera el año 6, que corresponde a una perpetuidad.

Con este flujo de Caja Operacional calcula el VAN y el TIR y los resultados que se arrojan son:

VAN	3.825.447
TIR	48,56%

El valor del VAN es positivo y el TIR es por mucho mayor que la tasa de descuento que se está utilizando lo que nos da la pauta de que el proyecto generará una rentabilidad bajo el escenario en que ha sido analizado.

5.7 Análisis de Sensibilidad

Para hacer este análisis de se usó la simulación Monte Carlo y se utilizó el software @RISK de Palisade. Se usó una variabilidad de 10% en el número de unidades a producir y de 5% en el resto de variables analizadas con el fin de determinar cuáles son los efectos que estas tienen en la rentabilidad del proyecto. Como variables a analizar se tomó el número de unidades producidas, el precio de ventas y los costos fijos.

Para este análisis se usó los siguientes rangos de variación para las variedades analizadas. Se debe mencionar que para este análisis no se tomó en cuenta el año 6 de los flujos (perpetuidad).

	Supuestos Análisis de Sensibilidad			
	Porcentajes	Negativo	Normal	Positivo
Unidades	10%	239.583,60	266.204,00	292.824,40
Precio	5%	6,16	6,48	6,80
Costo Fijo	5%	479.646,15	504.890,68	530.135,22

Tabla 20. Análisis de Sensibilidad

Al realizar esta simulación y analizar el efecto de cada una de estas variables, se puede ver que el VAN es positivo y en promedio el valor sería de 443.904 usd, sin embargo la variabilidad del proyecto es grande y se puede obtener resultados entre el 1.052.471 y una pérdida de -112.045. Cabe recalcar que las probabilidades de pérdida son casi nulas según los datos que arrojados ya que representan solo el 0.5%. De la misma manera la probabilidad de superar los 753.000 es solo del 5%. Esto se puede ver en el siguiente cuadro:

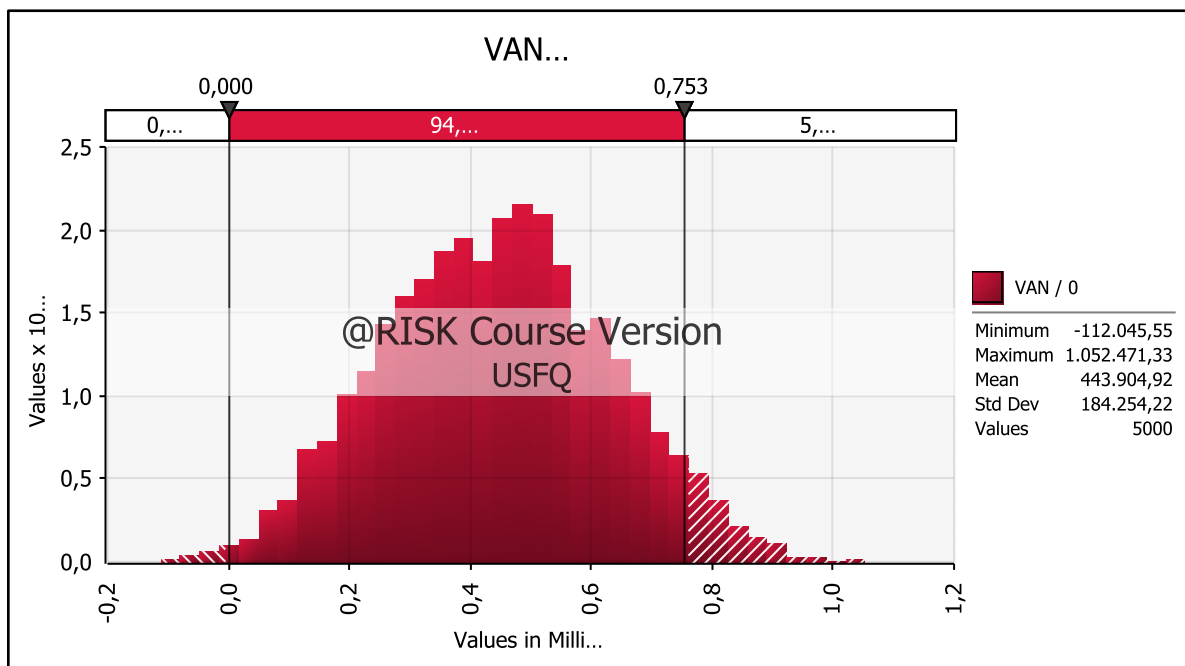


Gráfico 8. Sensibilidad del VAN

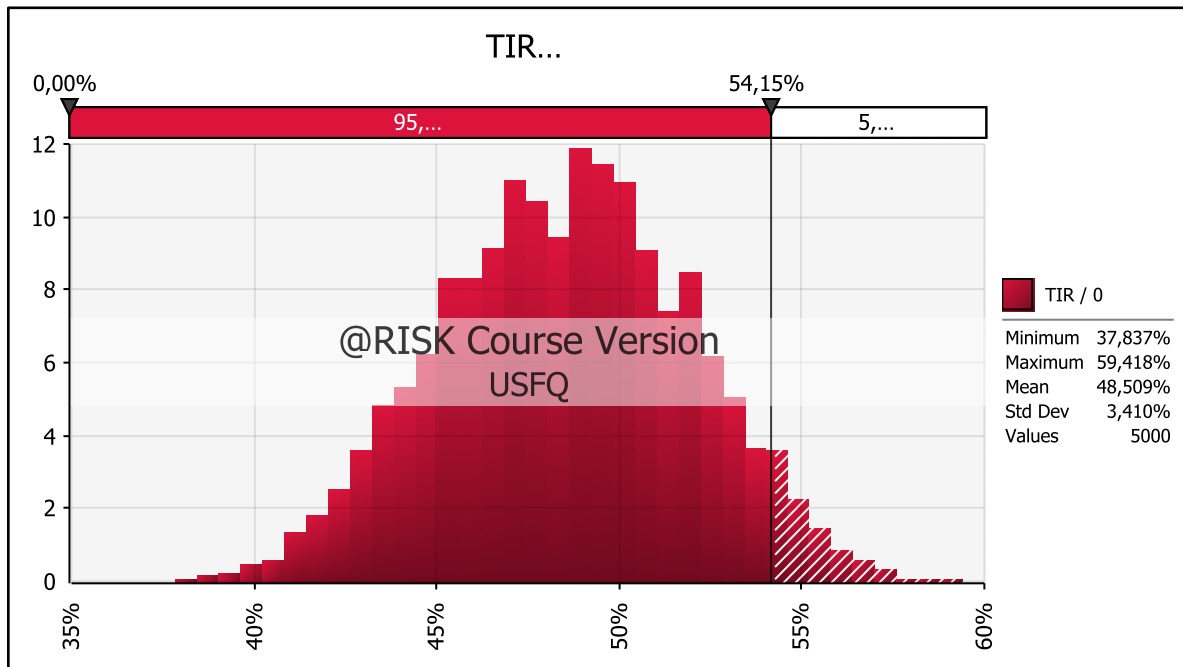


Gráfico 9. Sensibilidad del TIR

En el cuadro anterior se puede apreciar que la probabilidad de que el TIR sea 0 es casi nula y de la misma manera la probabilidad de que el TIR sea mayor del 54.15% es solo del 5%.

La variable más importante es el número de unidades vendidas, un incremento en este valor tiene como consecuencia que la rentabilidad baje en una proporción de 0,86 y por lo tanto es la que más afectaría en este indicador. En orden de importancia se encuentran las unidades producidas, el precio y el costo fijo.

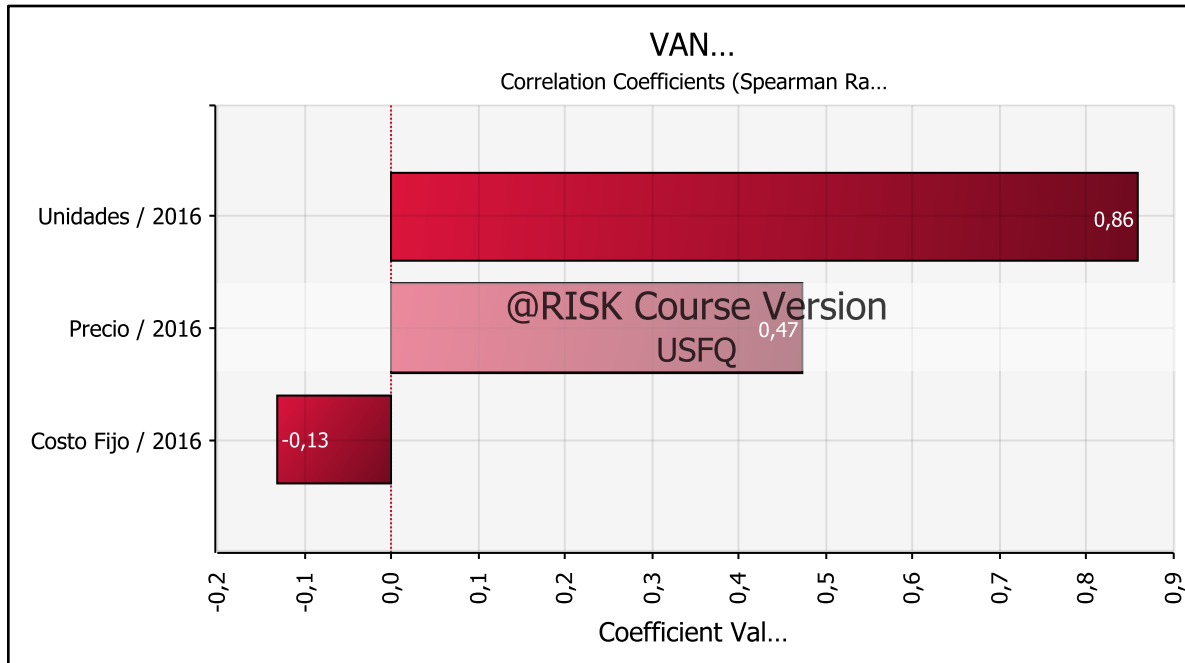


Gráfico 10. Variables más Influyentes

En el cuadro anterior se puede identificar cuáles son las variables más influyentes para el VAN. Un incremento en de las unidades vendidas provoca un incremento porcentual de 0.86 en el VAN. Después en orden de importancia tenemos que la segunda variables más importante es el precio, seguido del Costo Fijo y Finalmente el Costo Unitario.

A continuación se presentan 3 escenarios para las 3 variables más influyentes. Aquí se puede apreciar el cambio que hay en el VAN al aumentar o disminuir los valores de unidades, precio y costos fijos.

Escenario 1: Unidades

	ESCENARIOS		
	Normal	Menos 10%	Más 10%
VENTAS (UNIDADES)	266.204	239.583	292.824
VAN	\$ 444.058,00	\$ 24.071,00	\$ 862.513,00
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	50%	25%	25%
PONDERACIÓN	222029	6017,75	215628,25
VAN ESPERADO (VANE)	443.675,00		
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	342.292,70		
INDICE DE DESVIACIÓN	0,77		

Tabla 21. Análisis de Sensibilidad Escenario 1

Escenario 2: Precios

	ESCENARIOS		
	Normal	Menos 5%	Más 5%
VENTAS (PRECIOS)	6,48	6,16	6,80
VAN	\$ 444.058,00	\$ 205.721,00	\$ 681.647,00
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	50%	25%	25%
PONDERACIÓN	222029	51430,25	170411,75
VAN ESPERADO (VANE)	443.871,00		
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	194.296,06		
INDICE DE DESVIACIÓN	0,44		

Tabla 22. Análisis de Sensibilidad Escenario 2

Escenario 3: Costos Fijos

	ESCENARIOS		
	Normal	Menos 5%	Más 5%
COSTOS FIJOS	504.891	479.646	530.135
VAN	\$ 444.058,00	\$ 510.687,00	\$ 377.314,00
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	50%	25%	25%
PONDERACIÓN	222029	127671,75	94328,5
VAN ESPERADO (VANE)	444.029,25		
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	54.449,31		
INDICE DE DESVIACIÓN	0,12		

Tabla 23. Análisis de Sensibilidad Escenario 3

CONCLUSIONES

La creación de una empresa productora y exportadora de aceite de aguacate es un proyecto rentable. No solo va de acuerdo a las necesidades del país de cambiar su matriz productiva sino que a la vez es un proyecto que incentiva la creación de productos de calidad internacional, que compitan en otros mercados y permitan que la marca país quede en alto. Es importante la diversificación de la cartera de productos de exportación en Ecuador. Además es primordial el dejar de ser un país agrícola, que vende materia prima y transformarlo en un país agro productor, establecer y desarrollar una verdadera agroindustria y enriquecer las exportaciones con nuevos productos que tengan la capacidad de ganar porciones de mercado importantes en otros países.

El aguacate y sus productos derivados tienen aceptación en mercados como Europa, Estados Unidos y Japón en los que las tendencias de consumo empujan hacia marcas y productos más saludables con mejores características y mayores beneficios al consumirlos. En el caso del aguacate las bondades que se presentan al consumirlo, especialmente la variedad Hass, hacen que la factibilidad de producción en países como Ecuador, que posee ventajas geográficas, se vea realizada y se presente una oportunidad de negocio al ser un grupo de consumidores creciente y una oferta insuficiente para cubrir esta demanda.

El aceite de aguacate es un producto muy versátil y es justamente esta facilidad para usarlo de diferentes maneras, siempre pensando en el mejorar la salud, que hace que su demanda aumente año tras año. A pesar de ser un aceite más caro que sus competidores, los consumidores lo prefieren por razones como el sabor y los efectos positivos que obtendrán en su salud al consumirlo de forma regular.

ANEXOS

Anexo 1: Análisis de la Industria

Para este análisis se ha determinado que el sector es el de aceites comestibles.

Grado de rivalidad. El grado de rivalidad en este sector es alta. Dentro del sector de los aceites comestibles hay un número grande de empresas que se dedican a la fabricación de aceites (oliva, soya, girasol, palma) y que ya poseen una porción de mercado debido al producto y a al tiempo que la empresa va en el mercado. En cuanto a la capacidad instalada se puede decir que es pequeña en comparación con el tamaño del mercado por lo que los niveles de precios no se verán afectados por la cantidad de producción. Dentro de esta industria se puede ver un espacio para la diferenciación alto ya que los beneficios que se pueden incluir dentro de la composición del aceite varían de acuerdo al tipo de aceite que se use. Los costos de cambio que enfrenta un consumidor son bajos en esta industria ya que es fácil solo cambiar de marca en este tipo de producto sin perder beneficios extra por su uso. Finalmente las barreras de salida son altas en esta industria ya que se necesita de maquinaria especializada para la producción de aceites (PROCHILE, Estudio de Mercado, Aceite de Palta en Ecuador, 2011).

Amenaza de entrada de nuevos competidores. La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja. Para entrar en esta industria es necesario tener la producción para poder procesarla y además todas las maquinas necesaria para llevar a cabo la industrialización. Por lo tanto los costos de ingreso son altos. Históricamente los principales productores y exportadores de aceites comestibles que se comercializan en Europa son: Italia, Nueva Zelanda, México, Chile, Alemania Portugal y Francia con participaciones del 30%, 16%, 15%,11%,9%, 5% y 5% respectivamente de las ventas mundiales. (Vinueza, 2011).

En cuanto a las barreras de entrada, se tienen las barreras arancelarias y las barreras no arancelarias que tienen relación con requisitos específicos y estándares de calidad que todo alimento debe cumplir para poder entrar dentro de la Unión Europea. Esto hace que sea más difícil para nuevos productores que entren al mercado europeo ya que al no cumplir y no tener certificaciones internacionales el producto puede tener una imagen inferior para el cliente (PROCHILE, Estudio de Mercado, Aceite de Palta en Alemania, 2011).

La identidad de marca no es importante en esta industria, los consumidores relacionan la calidad más con el origen del producto y con sus cualidades (orgánico o no).

El ingreso a los canales de distribución es una barrera alta en esta industria ya que este tipo de productos no se encuentran en cualquier tienda o supermercado en el que se venda alimento sino en tiendas especializadas (PROCHILE, Estudio de Mercado, Aceite de Palta en Alemania, 2011).

La presión de productos sustitutos. La presión de productos sustitutos en esta industria es alta. Entre los sustitutos se encuentran todos los productos que presentan beneficios a la salud de las personas como fibra, productos bajos en grasa, con vitaminas como frutas, legumbres que cumplan la necesidad de incluir en la dieta alimentos saludables. Los productos sustitutos para los aceites son la manteca vegetal, animal, las margarinas y las mantequillas que reemplazan al aceite en la preparación de los alimentos.

Poder de negociación de los consumidores. El poder de negociación de los consumidores en el sector de los aceites comestibles es bajo. Los consumidores no pueden ejercer presión sobre los precios del producto en el mercado. La información que tienen es amplia y les permite saber todas las opciones que tienen y cuál de estas es la mejor opción para ellos pero al ser un grupo de abundantes y dispersos no tienen control. Sin embargo el poder de negociación del canal de distribución es alto ya que estos productos se comercializan

regularmente en tiendas especializadas y en este sentido tiene poder sobre los precios a los que maneja el producto para poder rotarlo en sus almacenes ya que depende de ellos que producto exhiben en sus perchas o no. Sin embargo estos son productos gourmet que presentan precios altos así que muchas veces esta decisión de exhibirlos o no depende de la tendencia y preferencias de los consumidores finales.

Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores en esta industria es bajo. Los productores nacionales (agricultores) están dispersos y no pueden influir en el precio. Además hay mucha competencia y variedad de aceites comestibles (aguacate, palma, oliva,) que se puede encontrar fácilmente reemplazos a diferentes precios. La mano de obra necesaria para esta industria es abundante y poco especializada por lo que tampoco tiene el poder de influir en la industria.

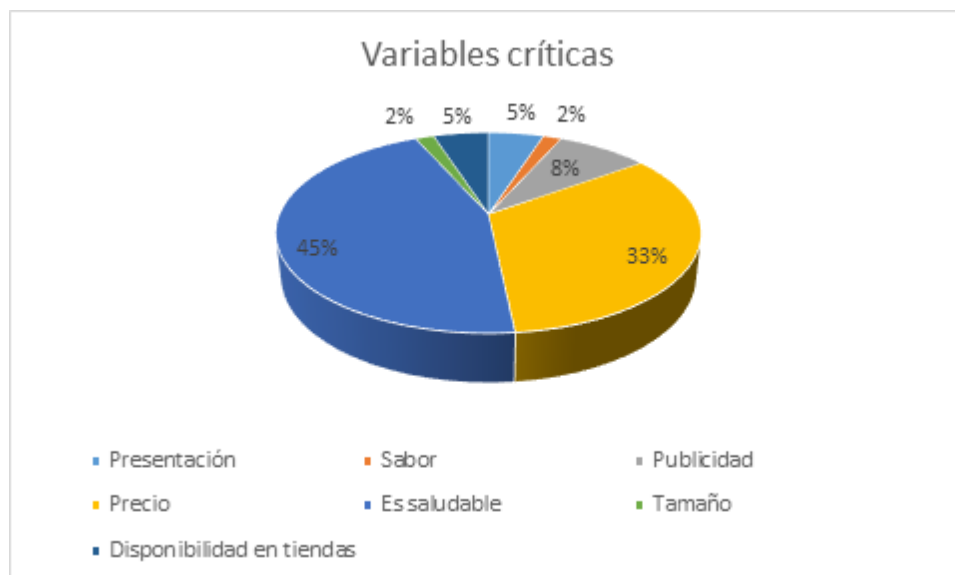
Anexo 2: Encuesta

1. ¿Cuáles son los principales aspectos que usted considera al momento de elegir un aceite comestible?

2. Por favor mencione la primera marca de aceite comestible que se le venga a la mente.

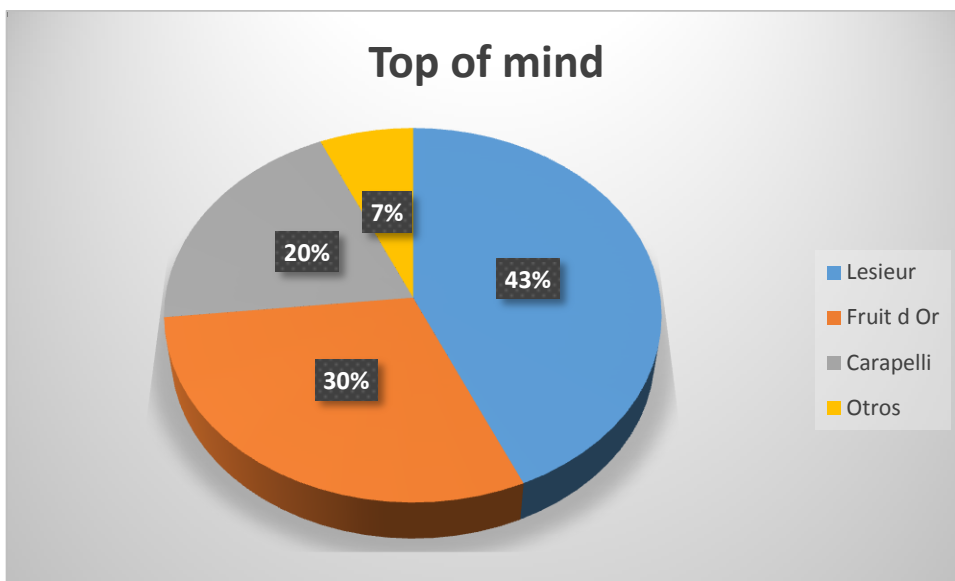
Tabulación de la encuesta

Pregunta 1		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Presentación	3	5%
Sabor	1	2%
Publicidad	5	8%
Precio	20	33%
Es saludable	27	45%
Tamaño	1	2%
Disponibilidad en tiendas	3	5%
	60	100%



Pregunta 2

Pregunta 2		
Marca	Frecuencia	Porcentaje
Lesieur	13	43%
Fruit d Or	9	30%
Carapelli	6	20%
Otros	2	7%
	30	100%



Anexo 3: Principales Importadores de Aceite Comestible en Europa

Países Importadores de aceites comestibles						
Partida Arancelaria 151590						
País	2009 Miles usd	2010 Miles usd	2011 Miles usd	2012 Miles usd	2013 Miles usd	Participación 2013
Francia	94.874	106.087	143.754	148.010	172.515	0,25
Alemania	71.674	80.571	88.262	90.658	103.749	0,15
Países Bajos (Holanda)	62.553	68.232	121.182	101.440	90.357	0,13
Italia	42.312	41.598	53.899	42.474	55.645	0,08
Reino Unido	36.749	35.070	32.342	36.961	46.828	0,07
Bélgica	30.076	24.642	38.343	34.336	41.777	0,06
Suecia	25.035	30.144	31.499	27.193	36.748	0,05
Dinamarca	10.739	10.940	17.591	16.406	32.236	0,05
Austria	28.756	33.236	56.853	33.590	29.041	0,04
España	14.586	20.202	20.362	18.098	17.735	0,03
Unión Europea (UE 28) Agregación	472.923	516.547	677.091	615.186	697.583	0,43
Mundo	1.069.344	1.198.898	1.448.346	1.507.407	1.604.996	

Anexo 4: Encuesta Cualitativa**Genero:**Masculino Femenino **Edad:** _____**¿Qué tipos de aceite comestible conoce?**

¿Con que frecuencia se consume aceite comestible en tu casa?

¿Para qué lo usas?

¿Por qué razón consumes ese aceite?

¿Cuáles son los principales aspectos por los que compras un aceite comestible?

¿Dónde lo compras?

¿Has escuchado sobre el aceite de aguacate?

¿Conoces los beneficios nutritivos del aguacate?

¿En qué presentación te atraería más el aceite de aguacate?

Anexo 5: Encuesta cuantitativa

Qué tipo de aceite comestible compras usualmente para el consumo en casa? Marque con una X

Aceite de girasol

Aceite maíz

Aceite de oliva

Aceite de Aguacate

Otros

Cuales _____

Con que frecuencia se consume aceite comestible en casa?

Todos los días

3 veces por semana

1 vez por semana

Nunca

Cuál es la razón principal por la que compras este tipo de aceite?

Es de fácil acceso

Es saludable

Es barato

Es natural

Por el sabor

Por su olor

Por la marca

Por la presentación

Por la publicidad

Para qué usas el aceite en tu casa?

Para freír

Como aderezo

Para ensaladas

Para cuidado de la piel

Otros

¿Cuales? _____

¿Que capacidad preferirías?

250ml

750ml

¿Qué precio estarías dispuesto a pagar?

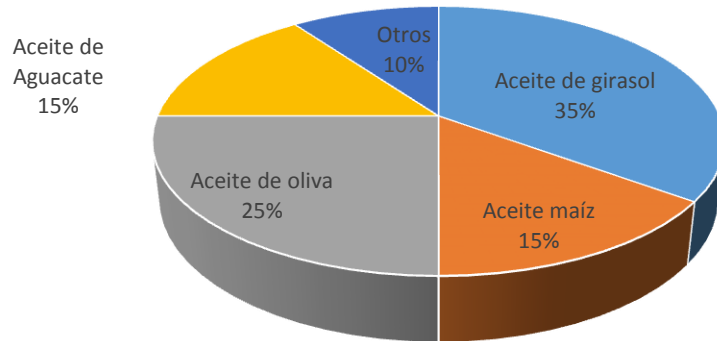
Entre 6 y 8 euros

Entre 8 y 10 euros

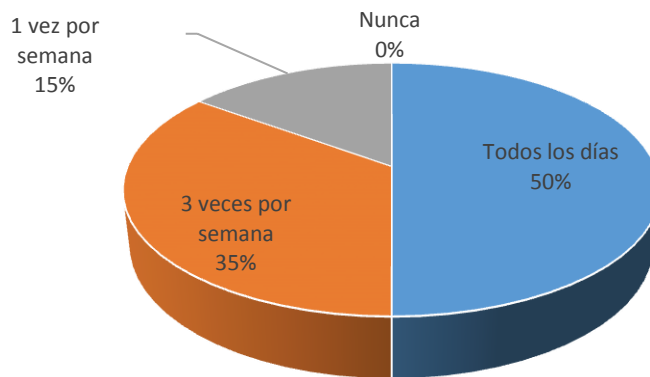
Entre 10 y 12 euros

Anexo 6: Tabulación de la encuesta cuantitativa

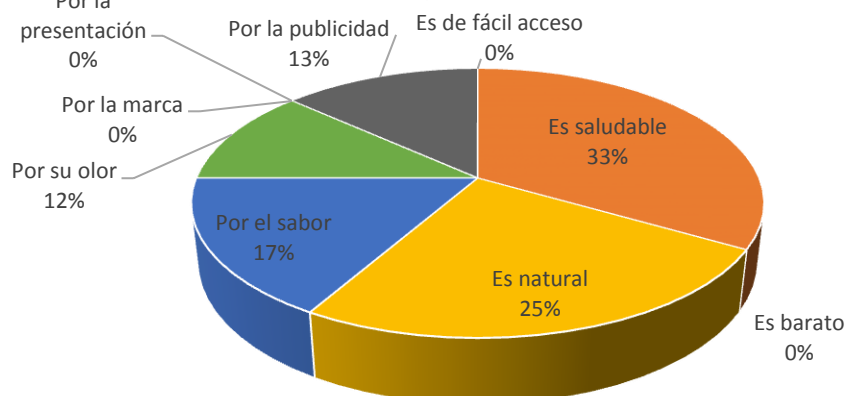
¿Qué tipo de aceite comestible compras usualmente para el consumo en casa?

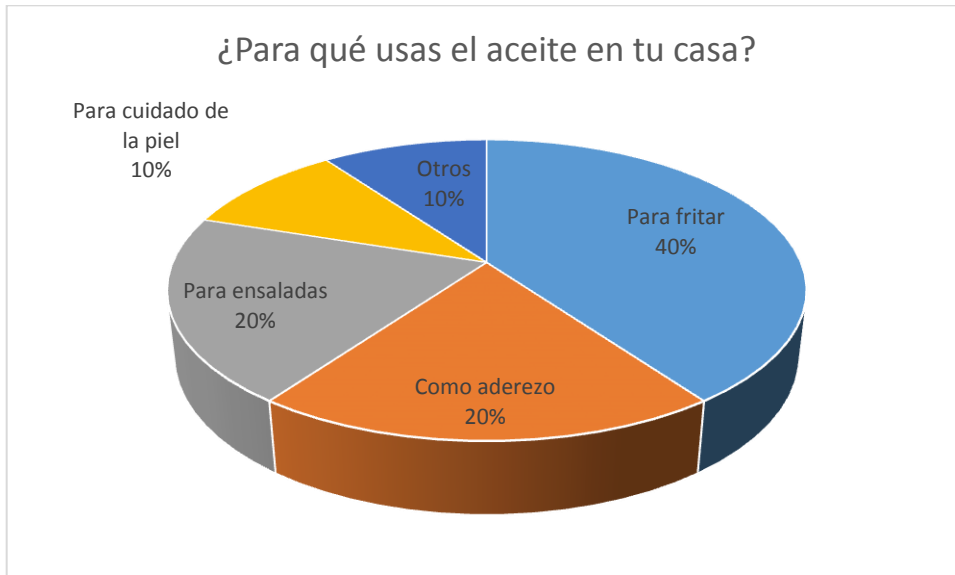


¿Con que frecuencia se consume aceite comestible en casa?

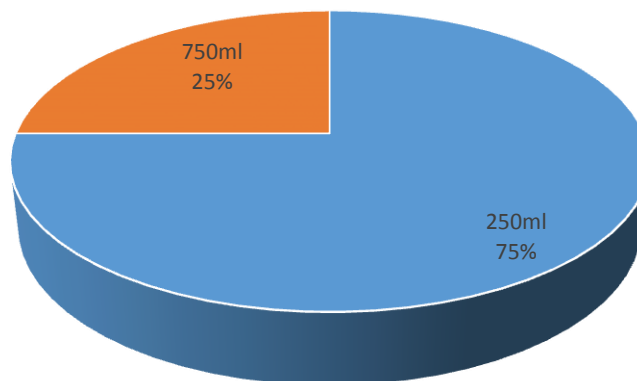


¿Cuál es la razón principal por la que compras este tipo de aceite?

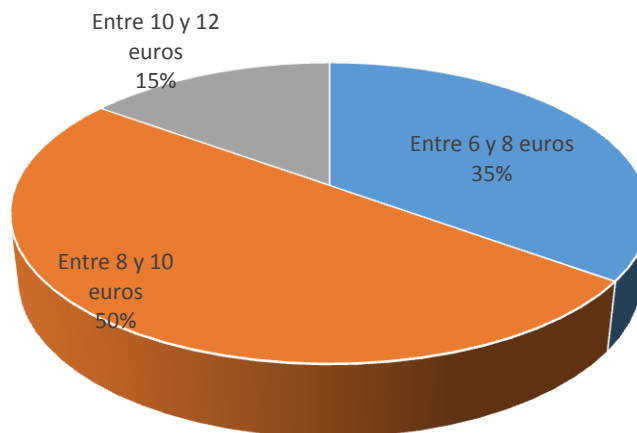











¿Qué capacidad te gustaría que tenga la botella?



¿Qué precio estarías dispuesto a pagar?



Anexo 7: Marcas de aceite de aguacate comercializadas en Francia

	Nombre	Producto	Presentación	Precio (euros)	Origen
	Emile Noel	Aceite Virgen Orgánico de Aguacate	250 ml	9,65	Francia
	La Tourangelle	Aceite de Aguacate	250 ml	11,2	Usa
	Bio Planete	Aceite de Aguacate Virgen	250 ml	8,49	Francia
	San Pietro	Aceite de Aguacate	250 ml	-	Chile
	San Lucas	Aceite de Aguacate	250 ml	11,74	Mexico
	Dona Alba	Aceite de Aguacate	250 ml	-	Mexico
	Mira	Aceite de Aguacate	250	8,95	Ecuador

Anexo 8: Características del Aguacate Hass

Aguacate Hass
Beneficios Nutricionales del Aguacate
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a combatir las complicaciones cardiovasculares
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene hidratos de carbono, proteínas, grasas, vitaminas A, C, D, B6 y E, minerales, fibra y agua
<ul style="list-style-type: none"> • Contiene cuatro aceites monoinsaturados y poliinsaturados:
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en la prevención del cáncer, las enfermedades cardiovasculares y los problemas de la vista característicos del adulto mayor
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en la lucha contra los síntomas del envejecimiento o la arteroesclerosis, es fuente de antioxidantes y ácido fólico.
Componentes y Beneficios del Aguacate
<ul style="list-style-type: none"> • Rica en magnesio, lo que contribuye al metabolismo de los lípidos, prótidos y calcio.
<ul style="list-style-type: none"> • Alto contenido de ácido ascórbico, cobre, hierro, fósforo, magnesio, potasio, (contiene 60 veces más potasio que la banana), todos ellos elementos vitales para el crecimiento, mantenimiento de la salud y la obtención del vigor físico necesario.
<ul style="list-style-type: none"> • Fuente de manganeso, micronutriente esencial para el adecuado funcionamiento del cerebro y metabolismo de los carbohidratos.
<ul style="list-style-type: none"> • Rica en glutatión, un antioxidante que contribuye a prevenir ciertos tipos de cáncer y alteraciones cardíacas, así como la neutralización de radicales libres que causan daños cerebrales.
<ul style="list-style-type: none"> • Alta concentración de luteína, un fotoquímico también conocido como carotenoide que protege contra enfermedades de la vista, como la degeneración de la mácula, la principal causa de ceguera en la tercera edad.
<ul style="list-style-type: none"> • Alto contenido de ácido fólico, necesario en las embarazadas pues interviene en la formación del tubo neural del feto.
<ul style="list-style-type: none"> • Fuente de vitamina A, que protege la piel y la vista y contribuye a la defensa contra las infecciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Fuente de vitaminas B1, B2 y B3, asociadas con el buen funcionamiento del sistema nervioso.
<ul style="list-style-type: none"> • Aporte de vitamina B6, que controla la arterioesclerosis y algunos estados depresivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Fuente de vitamina C, que refuerza las defensas del organismo.
<ul style="list-style-type: none"> • Gran aporte de vitamina E, de gran acción antioxidante y aliada contra los síntomas del envejecimiento, la prevención del cáncer y las enfermedades cardiovasculares.

Anexo 9: Descripción de los cargos

1. Gerente General:

1.1 Descripción del Cargo:
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la dirección, representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las políticas generales que regirán la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos Organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar el crecimiento de la empresa tanto a corto como a largo plazo.
1.2 Descripción de Funciones:
1.2.1 Administración General:
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar todas las actividades de la empresa (contabilidad, ventas, Producción)
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de normas, reglamentos y políticas internas.
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de normas, reglamentos y políticas establecidas por las entidades de regulación y control
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y controlar el cumplimiento del Plan Estratégico.
1.2.2 Finanzas y Administración:
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y supervisar los estados financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la administración de recursos monetarios
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el cumplimiento de regulaciones tributarias, arancelarias y otras obligaciones legales.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los costos y rentabilidad de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la gestión de compras
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una gestión financiera estratégica
1.2.3 Producción:
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el cumplimiento de los planes y programas de producción
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los índices y costos de producción
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la producción de la planta
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar los proyectos de inversión de la empresa
1.2.4 Ventas y Mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> • Definir las políticas de ventas y distribución
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los resultados del mercadeo y ventas de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el desarrollo de estrategias para incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional e internacional de la empresa.
1.3 Perfil
1.3.1 Formación Académica:
<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Administración de empresas o Ingeniería Agrónoma
<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Finanzas o Administración de empresas
1.3.2 Experiencia:
<ul style="list-style-type: none"> • 5 años de experiencia en posiciones similares (gerencia de empresas agroindustriales, exportaciones)
1.3.3 Competencias:
<ul style="list-style-type: none"> • Visión de negocios
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados

<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva

2. Gerente Administrativo:

2.1 Descripción del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos humanos • Llevar control del gasto administrativo • Responsable del manejo del personal • Responsable del departamento de compras de las empresa
2.2 Descripción de Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar junto con la Dirección General el presupuesto de la empresa • Realizar el análisis del Flujo de efectivo • Coordinar con la Dirección General las autorizaciones de pagos requeridas para el suministro de recursos necesarios para la operación • Garantizar la emisión Oportuna de la Nómina • Administrar los costos de la empresa • Autorizar los contratos del personal, verificando que se cumpla con los perfiles requeridos
2.3 Perfil
2.3.1 Formación Académica <ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Administración de Empresas
2.3.2 Experiencia <ul style="list-style-type: none"> • 3 años de experiencia en puestos similares
2.3.3 Competencias <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal • Manejo de herramientas tecnológicas (Excel, Word) • Negociación

3. Gerente de Comercialización

3.1 Descripción del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de administrar la gestión y operación de los procesos comerciales y de marketing de la empresa • Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar el sistema comercial
3.2 Descripción de Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las políticas de comercialización orientadas a ganar una mayor y mejor posición del mercado • Definir y proponer los planes de marketing de la empresa y venta de la empresa • Representar a la empresa en aspectos comerciales • Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que permitan el liderazgo de la empresa • Consolidar el presupuesto de la Gerencia Comercial y controlar su ejecución • Buscar nuevas oportunidades de negocio

3.3 Perfil
3.3.1 Formación Académica
<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en administración de empresas • Master en administración de empresas o marketing
3.3.2 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • 5 años de experiencia como jefe o gerente de ventas
3.3.3 Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Trabajo en equipo • Compromiso y ética • Capacidad de planificación y organización • Capacidad de análisis y solución de problemas • Habilidades gerenciales

4. Gerente de Finanzas

4.1 Descripción del Cargo:
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de optimizar las acciones económicas, presupuestales y contables de la empresa • Prevé la necesidad de fondos y programa el uso, aplicación de los fondos para el funcionamiento normal de la organización
4.2 Descripción de Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y aprobar la gestión contable • Hacer análisis financieros de proyectos y de la situación de la empresa • Manejo de las cuentas • Presentación de estados financieros • Declaración y todas las obligaciones tributarias • Pago de sueldos • Pagos a proveedores
4.3 Perfil
4.3.1 Formación Académica
<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en economía, contabilidad, administración • Master en finanzas o administración
4.3.2 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • 5 años en puestos similares
4.3.3 Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica • Pensamiento estratégico • Trabajo en equipo • Compromiso y ética • Capacidad de análisis y solución de problemas

5. Producción

5.1 Descripción del Cargo:
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de

producción, con un manejo eficiente de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos
5.2 Descripción de Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener control sobre los productos y cantidades fabricadas
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Programar las actividades del departamento según el plan de producción
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de los procedimientos básicos de operación y fabricación
5.3 Perfil
5.3.1 Formación Académica
<ul style="list-style-type: none"> • Graduado en Agronomía
<ul style="list-style-type: none"> • Master en dirección de agronegocios
5.3.2 Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • 3 años de experiencia en empresas agro industriales
5.3.3 Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Metódico y organizado
<ul style="list-style-type: none"> • Analítico y reflexivo
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo

Anexo 10: Hojas de vida de autores

CURRICUM VITAE

- DATOS PERSONALES

Nombres completos	Juan Manuel Jácome Gavilanez
Fecha de nacimiento	27 de Noviembre de 1986
Estado civil	Soltero
Cédula de identidad	172135254-8
Nacionalidad	Ecuatoriano
Domicilio Quito	Pasaje A # Oe2-111 y Febres Cordero
Teléfono	022810652 – 0990458448/0984568959

- ESTUDIOS ACADÉMICOS

Universidad San Francisco de Quito

Maestría en Administración de Empresas

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Licenciatura Multilingüe en Negocios e Intercambios Internacionales

José Julio Letort

Bachillerato Físico-matemático

José Julio Letort

Escuela

- IDIOMAS

Inglés (avanzado)

CEC- 11 niveles-suficiencia y proficiencia

PUCE- 8 niveles

Francés (avanzado)

Alianza Francesa-12 niveles

PUCE-8 niveles

Italiano (básico)

PUCE-2 niveles

- SEMINARIOS

Primer Encuentro Universitario de Comercio Exterior COMEX - Cuenca 2009

- EXPERIENCIA LABORAL

ROSAPRIMA (Enero 2014)

- Ejecutivo de ventas

VALLEFLOR LTD (Marzo 2013-Diciembre 2013)

- Ejecutivo de ventas

FLORANA FARMS S.A (Diciembre 2011-Febrero 2013)

- Ejecutivo de ventas

G y G Cargo (Enero 2011- Septiembre 2011)

- Asistente de Comercio Exterior en el Departamento de Exportaciones

SUMMA Tecnologías del agua

- Pasantía laboral en el Departamento de Importaciones

Lloyds TSB Bank Ecuador

- Pasantía laboral en el en el Departamento de Lavado de Dinero

AGROCALIDAD

- Pasantía laboral en el Departamento de Relaciones Internacionales y Comunicación Social

Profesor Privado de Inglés

- PROYECTOS REALIZADOS

Miembro Organizador del Model United Nations MUNLEAI I, realizado en Junio del 2007

Miembro Organizador del Model United Nations MUNLEAI III, realizado en Marzo del 2009

Miembro del Equipo Logístico de la revista El Juglar de la Facultad de Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Estudios de inteligencia de Mercado y proyectos de exportación

- PUBLICACIONES

Artículo ‘No al Proselitismo en las Aulas’, publicado en el periódico de la FEUCE ‘El Camaratta’ del 30 de Marzo del 2009.

Perfil Automotriz 2009 de la CORPEI

- PAQUETES UTILITARIOS

Manejo de programas:

- Microsoft Office Word
 - Microsoft Office Excel
 - Microsoft Office Power Point
 - Microsoft Office Picture Manager
 - Windows Movie Maker
 - Internet
- **CAPACIDADES PERSONALES**

Liderazgo, capacidad de gestión, planificación, coordinación, trabajo a presión, manejo de clientes nacionales e internacionales.

HOJA DE VIDA

RICARDO DANILO MORILLO ROSERO



DATOS PERSONALES

NOMBRE	RICARDO DANILO MORILLO ROSERO
DOCUMENTO DE IDENTIDAD	C.I.1715819833
FECHA DE NACIMIENTO	29 de julio de 1987
LUGAR DE NACIMIENTO	Quito, Pichincha, Ecuador
ESTADO CIVIL	Soltero
DIRECCIÓN	Margaritas E10-63 y Av. El Inca
TELÉFONO	3341536
MÓVIL	0995904041
E-MAIL	danimorillo@hotmail.com

PERFIL

- Soy una persona emprendedora, responsable, proactiva, con facilidad para trabajar en equipo, facilidad de adaptación y aprendizaje, comprometido con el crecimiento personal, de quienes me rodean y la sociedad en general.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Estudios de Postgrado:	Universidad San Francisco de Quito Carrera: Maestría en Administración de Empresas Cursando actualmente.
Estudios Universitarios:	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Carrera: Ingeniería en Sistemas y Computación. Título obtenido: Ingeniero de Sistemas y Computación.
Estudios Secundarios:	Colegio San Luis Gonzaga de Quito. Título obtenido: Bachiller en Ciencias especialización Físico-matemático.
Estudios Primarios:	Unidad Educativa Pensionado Borja N°1.
Idioma Extranjero:	Inglés

Dominio del idioma hablado: Muy bueno.
Dominio del idioma escrito: Muy bueno.

MERITOS Y GALARDONES

- Abanderado del Pabellón Nacional en la escuela Unidad Educativa Pensionado Borja N°1.
- Segundo escolta del Pabellón Nacional en el colegio San Luis Gonzaga

TALLERES Y CURSOS DE ESPECIALIZACION

- Curso: ***Programa Internacional Management para Pymes.***

Empresa que ofrece el curso: ***Joseph Company, Action Coach.***

Lugar donde se llevó a cabo: ***Hotel Hilton Colón.***

Cursando actualmente.

- Curso: ***Certificación ITIL V3 Foundations.***

Empresa que ofrece el curso: ***New Horizons.***

Lugar donde se llevó a cabo: ***PUCE.***

Certificación de aprobado.

- Curso: ***Administración de Base de Datos.***

Empresa que ofrece el curso: ***Crifa Testing & Software Development Group.***

Lugar donde se llevó a cabo: ***Colegio de Ingenieros de Sistemas de Pichincha.***

Certificado de haber completado el curso.

- Curso: ***Curso Advance SQL.***

Empresa que ofrece el curso: ***Soporte Libre.***

Lugar donde se llevó a cabo: ***Colegio de Ingenieros de Sistemas de***

Pichincha.

Certificado de haber completado el curso.

SEMINARIOS Y OTROS

- Seminario: IV Congreso de Ingeniería de Sistemas y Computación

SINAPUCE, “Tecnología de la Información y Comunicación”. Lugar donde se llevó a cabo:
Esmeraldas, Hotel Marqués.

Certificado de haber asistido.

EXPERIENCIA LABORAL

RM IMPORTADORA (empresa propia familiar)

Noviembre 2010 – Hasta la fecha.

CARGO: Sub gerente general.

FUNCIONES: administración general, importaciones, atención al cliente, compras, almacenamiento, bodega, ventas, cobranzas.

JEFE INMEDIATO: Heriberto Morillo

LOGROS ALCANZADOS: Crecimiento en ventas, crecimiento en número de clientes, obtención de representación exclusiva de marcas en Ecuador, implementación del sistema informático.

REFERENCIAS PERSONALES

Ing. Félix Vaca

felixvaca@yahoo.com

098028
485

Ing. Rolando Almeida

rolando.almeida@hotmail.com

098938
277

Ing. Diego Pullas

pullas@unhcr.org

091065
216

Sr. Heriberto Morillo

hricardomorillo@hotmail.com

098208
348

Anexo 11: Costos Fijos

Costos Fijos (CMF)						
Administración	10%				17.690,16	176.901,56
Impuesto predial	0,25*1000				175,00	1.750,00
Interes de capital	12%				21.228,19	212.281,87
Depreciaciones					0,00	0,00
pago agua de riego	20				20,00	200,00
imprevistos	3%				5.307,05	53.070,47
Sueldos					60.686,79	60.686,79
provision jubilacion patronal					206,20	206,20
TOTAL COSTOS FIJOS					44.420,39	504.890,68

Anexo 12: Costos Variables

COSTOS DE MANTENIMIENTO	Nombre	Unidad	Cantidad	Precio	Costo por Hectárea	Costo Total 10
Costos Variables (CMV)						
Costos de Cultivo y Cosecha						
Replantación		jornales	1	15	15	150
Análisis Foliar		muestra	1	20	20	200
fertilización y Abonadura		jornales	8	15	120	1.200
urea		kg	80	0,7	56	560
10-30-10		kg	133	0,72	96	958
sulpomag		kg	30,32	0,68	21	206
compost		kg	1250	0,1	125	1.250
Asistente Técnico		visita	2	50	100	1.000
Transporte		flete	1	30	30	300
Fertilización foliar		jornales	1	15	15	150
Fetrilon combinado		kg	0,06	22,6	1	14
indicate		litro	0,03	30	1	9
urea		kg	0,45	0,7	0	3
Control fitosanitario		jornales	1	15	15	150
Diazinon		litro	0,08	15	1	12
abamectina		litro	0,02	98	2	20
azufre micronizado		kg	0,12	3,5	0	4
captán		kg	0,15	10	2	15
tanques		unidad	2	20	40	400
baldes		unidad	10	5	50	500
Asistente Técnico		visita	2	50	100	1.000
Arreglo de coronas		jornales	6	15	90	900
deshierbas		jornales	12	15	180	1.800
poda de formación		jornales	1	15	15	150
Asistente Técnico		visita	2	50	100	1.000
riegos		jornales	24	15	360	3.600
Cosecha		jornales	180	15	2.700	27.000
Traslado y clasificación		jornales	38	15	570	5.700
Empaque		jornales	17	15	255	2.550
Costos de industrialización						
botellas 250 ml + tapa		unidad	279514	0,58	162.118	162.118
etiquetas		unidad	559028	0,012	6.708	6.708
sellos de seguridad		unidad	279514	0,01	2.795	2.795
Servicios Básicos					200	2.400
TOTAL COSTOS VARIABLES					176.902	224.822

Anexo 13: Detalle de los Gastos

GASTOS DE VENTAS					
	2016	2017	2018	2019	2020
Sueldo Vendedores	23.487	24.426	25.403	26.419	27.476
Sueldo Marketing	11.920	12.397	12.893	13.409	13.945
Marketing	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
TOTAL GASTOS VENTAS	45.407,20	46.823,49	48.296,43	49.828,28	51.421,42

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	2016	2017	2018	2019	2020
Sueldo Gerente General	29.270,00	30.440,80	31.658,43	32.924,77	34.241,76
Sueldo Recursos Humanos	9.028,80	9.389,95	9.765,55	10.156,17	10.562,42
Sueldo Compras	9.028,80	9.389,95	9.765,55	10.156,17	10.562,42
Sueldo Contador	14.812,00	15.404,48	16.020,66	16.661,49	17.327,94
Gastos de Exportación	18.504,00	19.244,16	20.013,93	20.814,48	21.647,06
TOTAL GASTOS ADM.	80.643,60	83.869,34	87.224,12	90.713,08	94.341,61

GASTOS DE EXPORTACION				Mensual	Anual
Flete lugar de embarque				216	2592
Estibadores				15	180
Certificados de origen				8	96
Certificado fitosanitario				20	240
Tramites Aduaneros				225	2700
Transporte Internacional y seguros				1000	12000
Agente Afianzado				50	600
Otros				8	96
TOTAL				\$ 1.542	\$ 18.504

SUELDOS	Numero de Trabajadores	Por trabajador	Total	Anual	Decimo 3er Sueldo	Décimo 4to Sueldo	less(12,15)	TOTAL
Gerente General	1	2.000	2.000	24000	2.000	354	2916	29.270
Recursos Humanos	1	600	600	7200	600	354	874,8	9.029
Compras	1	600	600	7200	600	354	874,8	9.029
Vendedor	2	800	1.600	19200	1.600	354	2332,8	23.487
Marketing	1	800	800	9600	800	354	1166,4	11.920
contador	1	1.000	1.000	12000	1.000	354	1458	14.812
Jefe de Cultivo	1	1.000	1.000	12000	1.000	354	1458	14.812
Jefe de Operaciones	1	1.000	1.000	12000	1.000	354	1458	14.812
Obreros	6	354	2.124	25488	2.124	354	3096,792	31.063
TOTAL	15	8.154	10.724	128688	10724	3186	15635,592	158.234

BIBLIOGRAFÍA

- aguacatehass. (24 de 01 de 2015). *aguacatehass.es*. Obtenido de <http://www.aguacatehass.es/index.php?op=n8&lang=esp&core=n>
- Ecocert. (s.f.). <http://www.ecocert.com/>. Obtenido de <http://www.ecocert.com/es/reglamento-europeo-ce>
- Fundesem Business School. (2013). Distribución Comercial. ALicante, España. Obtenido de <http://www.capitaldemarca.com/wp-content/uploads/2013/10/Distribucion-Comecial-FUNDESEM.pdf>
- Jaramillo, N. (2015). Matriz Precio-Calidad.
- Livestrong.com*. (2013). Recuperado el diciembre de 2014, de http://www.livestrong.com/es/cuales-son-beneficios-info_18928/
- Planetoscope. (s.f.). *www.planetoscope.com*. Obtenido de <http://www.planetoscope.com/agriculture-alimentation/1786-consommation-d-huiles-alimentaires-en-france.html>
- Porter, M. (1980). *El modelo de las 5 Fuerzas*.
- PROCHILE. (2011). *Estudio de Mercado, Aceite de Palta en Alemania*. Hamburgo. Obtenido de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_08_11_11184930.pdf
- PROCHILE. (2011). *Estudio de Mercado, Aceite de Palta en Ecuador*. Guayaquil. Obtenido de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_11_03_11185946.pdf
- Productor, E. (s.f.). *elproductor.com*. Obtenido de <http://elproductor.com/2012/01/22/ecuador-el-aguacate-hass-con-un-gran-potencial-de-exportacion/>
- Promoex. (2005). *Estudio Exploratorio, Aceite de Aguacate Para Uso Cosmético en Francia*. Obtenido de <http://www.ccpci.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/968/1/images/EstudioAceiteAguacateUsoCosmeticoFrancia.pdf>
- Salazar, A. (s.f.). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>
- SENPLADES, S. N. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva, Revolución productiva a través del conocimiento y talento humano*. SENPLADES, Quito. Obtenido de www.planificacion.gob.ec/wp.../01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Trademap. (2014). Recuperado el 21 de Septiembre de 2014, de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Vinueza, E. (2011). *Estudio de Factibilidad para la Exportación de Aceite de Aguacate Extra Virgen de la Empresa Uyamá Farms, Hacia el Mercado Estadounidense*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ibarra.