

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**



## **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

### **Tesis de Grado previo a la Obtención del Título de Ingeniería Comercial**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIALIZACIÓN Y  
EXPORTACION DE DERIVADOS DE BABACO HACIA LA  
COMUNIDAD EUROPEA (ALEMANIA.)**

**LORENA ELIZABETH BOLAÑOS OJEDA**

**DIRECTOR: Econ. Jaime Pérez Cadena**

**CODIRECTOR: Ing. EDUARDO SANDOVAL**

**SANGOLQUI, ABRIL 2007.**

# CERTIFICACIÓN

Por medio de la presente, certificamos que la Srta. **BOLAÑOS OJEDA LORENA ELIZABETH**, ha cumplido con la elaboración de su Tesis de Grado titulada: “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIALIZACIÓN Y EXPORTACION DE DERIVADOS DE BABACO A LA COMUNIDAD EUROPEA (ALEMANIA)**”. Elaborada la misma de conformidad a los reglamentos, normas y disposiciones vigentes en el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio; en forma previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.

Sangolquí, Abril 04 del 2007

Econ. Jaime Pérez C.  
**DIRECTOR**

Ing. Eduardo Sandoval  
**CODIRECTOR**

# **DEDICATORIA**

Desde lo más profundo de mi corazón, deseo dedicar ésta tesis principalmente a Dios, quien me ha acompañado, inspirado y ayudado a lo largo de este camino.

A mis padres: Lupita, Bolívar, Ismenia, pero muy especialmente a Hugui y Mari, quienes con su ejemplo, paciencia e infinito amor, me han hecho la persona humana, íntegra y profesional que soy hoy en día.

A mi hijo Jordan por ser la luz que ilumina mis días y la esperanza de un nuevo e inocente sonreír, para que mi esfuerzo le sirva de ejemplo y logre alcanzar sus sueños.

**LORENA**

# **AGRADECIMIENTO**

A Dios nuestro Padre, por haberme dado la vida y la inteligencia, y por poner en mi camino a tantas personas quienes han contribuido de forma significativa a este trabajo y a mi vida.

A mis familiares y amigos, quienes en todo momento, con su incentivo me alentaron, motivándome y brindándome siempre muestras de interés por ver alcanzadas las metas que me he trazado. Gracias por su presencia y apoyo.

A mi querida Escuela Politécnica del Ejército MED, porque gracias a este gran templo del saber me he convertido en un ente generador de riqueza y productividad para mi país.

A todos mis maestros, hombres y mujeres nobles, preocupados por la educación y la suerte de este pequeño y hermoso Ecuador.

A todos muchas gracias...

**LORENA**

## **RESUMEN**

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIALIZACIÓN Y EXPORTACION DE DERIVADOS DE BABACO A LA COMUNIDAD EUROPEA (ALEMANIA)**

El estudio planteado fue diseñado con el fin de Implementar una Empresa Productora y Comercializadora de derivados de babaco a base de la fruta natural babaco, ubicada en la provincia de Imbabura..

En el presente estudio se ha desarrollado ocho capítulos, los que en extracto se menciona lo siguiente:

El Capitulo I define El Direccionamiento Estratégico, en el que se discutieron temas como la visión, misión, filosofía, objetivos, estrategias y políticas de la nueva empresa.

El tema del capitulo II se centra en las características y naturaleza del producto.

Este estudio abarca en el Capítulo III, lo referente al Estudio de Mercado, el mismo que contiene: su estructura, características del producto, etapas del estudio de mercado, investigación de mercado, análisis de la oferta, demanda y demanda insatisfecha, comercialización, análisis de precios y los canales de distribución.

El Plan Estratégico de Mercadeo se estudio en el Capitulo IV, temas relevantes tratados en él se mencionan: Mezcla de mercadeo, escandallo operativo de costos, Plan táctico de mercadeo.

El Capítulo V, abarca lo relacionado al Estudio Técnico, en donde se analizan aspectos como: tamaño del proyecto, su localización, ingeniería. También analiza a la Empresa y su Organización, trata del tipo de empresa, de la base filosófica de la misma y finalmente su estructura organizacional.

El Capítulo VI, trata sobre el Estudio Financiero, en donde consta: Estructura de costos y gasto, presupuesto de inversión y operación, así como la estructura de financiamiento

El capítulo VII, se refiere a La Evaluación Financiera, aquí se analiza el estado de pérdidas y ganancias proyectado y la evaluación financiera utilizando los criterios de evaluación.

Finalmente el Capítulo VIII, el mismo que contiene conclusiones y recomendaciones.

# INDICE

## CAPÍTULO I

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

1	Introducción .....	1
1.2	Establecimiento de la Visión .....	1
1.3	Establecimiento de la Misión .....	1
1.4	Análisis Situacional Externo .....	2
1.4.1	Macroambiente externo .....	2
1.4.1.1	Factores económicos .....	2
1.4.1.2	Factores Legales.....	2
1.4.1.3	Factores Tecnológicos.....	5
1.4.2	Microambiente externo .....	6
1.4.2.1	Proveedores .....	6
1.4.2.2	Clientes.....	7
1.4.2.3	Competencia .....	8
1.5	Análisis Situacional Interno.....	9
1.5.1	Aspectos Organizacionales .....	9
1.5.1.1	Capacidad directiva .....	9
1.5.1.2	Capacidad Competitiva.....	9
1.5.1.3	Capacidad Financiera .....	10
1.5.1.4	Capacidad Tecnológica .....	10
1.5.1.5	Capacidad Talento Humano .....	11
1.6	Análisis FODA .....	11
1.6.1	Evaluación del entorno .....	11
1.6.1.1	Identificación de oportunidades.....	11
1.6.1.2	Identificación de Amenazas.....	12
1.6.2	Evaluación Interna de la empresa .....	13
1.6.2.1	Identificación de Fortalezas .....	13
1.6.2.2	Identificación de Debilidades .....	13
1.7	Síntesis FODA.....	14
1.8	Matriz de Evaluación FODA .....	15

1.8.1 Matriz de Evaluación de Factores externos .....	16
1.8.2 Matriz de Evaluación de Factores internos .....	18
1.8.3 Matriz Ofensiva-Defensiva.....	19
1.8.3.1 Matriz Ofensiva .....	19
1.8.3.2 Matriz Defensiva .....	20
1.8.4 Identificación de Objetivos Estratégicos .....	20
1.8.5 Cultura Organizacional .....	22
1.8.5.1 Valores Corporativos .....	22
1.8.6 Estrategias Competitivas .....	24

## **CAPÍTULO II**

### **NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DEL BABACO**

2 Introducción .....	26
2.1 Características del fruto .....	27
2.1.1 Clasificación Taxonómica .....	27
2.1.2 Descripción Botánica .....	27
2.1.3 Diversidad Genética.....	28
2.1.4 Usos.....	29
2.1.5 Condiciones Ambientales .....	29
2.1.5.1 Localización geográfica .....	29
2.1.5.2 Temperatura y altitud .....	29
2.1.5.3 Suelo.....	29
2.1.5.4 Propagación .....	30
2.1.5.4.1 Asexual o Vegetativa .....	30
2.1.6 Labores culturales .....	31
2.1.6.1 Labores iniciales en el huerto.....	31
2.1.6.2 Riego .....	34
2.1.6.3 Podas .....	35
2.1.6.4 Manejo Sanitario .....	35
2.1.7 Cosecha .....	35
2.1.8 Poscosecha .....	36

2.1.9 Rendimiento .....	36
2.2 Comercialización .....	37
2.2.1 Mercado Interno .....	37
2.2.2 Mercado Externo .....	39
2.2.2.1 Identificación de mercados potenciales .....	40
2.2.2.2 Estacionalidad .....	41

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTUDIO DE MERCADO DE DERIVADOS DE BABACO**

3.1 Objetivos del Estudio de Mercado .....	42
3.2 Producción Nacional de derivados de babaco .....	42
3.3 Mercado Mundial de derivados de babaco .....	45
3.3.1 Productores mundiales .....	45
3.3.2 Principales países consumidores de derivados de babaco en el mundo.....	48
3.3.3 Exportaciones e Importaciones de derivados de babaco .....	49
3.3.3.1 Exportaciones al resto del mundo .....	49
3.3.3.1.1 Exportaciones Ecuatorianas de derivados de babaco .....	50
3.3.3.2 Importaciones de la Unión Europea como bloque.....	51
3.4 Calculo de la Demanda Insatisfecha.....	52
3.5 Participación de la empresa en la Demanda Insatisfecha en al año 2007 .....	57
3.6 Precios Internacionales de derivados de babaco .....	58
3.7 Perfil del mercado consumidor: Alemania.....	59
3.7.1 Características generales de Alemania .....	59
3.7.2 Aspectos importantes sobre su economía .....	61
3.7.3 Requisitos para ingresar en el mercado Alemán .....	64

## CAPÍTULO IV

### PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO

4.1. Objetivos Generales del Plan .....	73
4.1.1. Objetivos de marketing .....	73
4.2 Segmentación de mercado .....	74
4.2.1 Proceso de segmentación del mercado .....	74
4.2.2 Selección del mercado meta .....	75
4.2.2.1 Posicionamiento en relación con el mercado meta. ....	75
4.3 Mezcla de mercado .....	76
4.3.1 Producto .....	76
4.3.2 Precio.....	76
4.3.2.1 Escandallo operativo de costos.....	77
4.3.3 Distribución.....	83
4.3.3.1 Aspectos sobre el proceso de exportación desde Ecuador hacia Alemania.....	83
4.3.3.1.1 Requisitos para ser exportador .....	86
4.3.4 Comunicación.....	91
4.4 Plan táctico de mercado .....	91
4.4.1 Estrategias genéricas .....	92
4.4.1.1 Liderazgo en costos .....	92
4.4.1.2 Diferenciación.....	93
4.4.1.3 Enfoque o alta segmentación .....	93
4.4.1.4 Descripción de estrategias .....	94
4.4.2 Estrategias de crecimiento .....	94
4.4.2.1 Estrategia de crecimiento intensivo.....	95
4.4.2.2 Penetración en el mercado.....	95
4.4.2.3 Desarrollo del mercado.....	95
4.4.2.4 Desarrollo del producto.....	96
4.4.3 Estrategia adoptada por BABACO S.A. ....	96
4.4.3.1 Estrategia de estructura organizacional.....	96
4.4.3.2 Políticas empresariales.....	97
4.4.4 Estrategia de publicidad y promociones .....	97
4.4.4.1 Creación página web .....	98

4.4.4.2 Publicidad en revistas .....	99
4.4.4.3 Relaciones públicas .....	99
4.4.5 Estrategia de distribución. ....	100

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO TECNICO Y ORGANIZACIONAL**

5 Introducción .....	102
5.1 Localización óptima de la planta .....	102
5.2 Tamaño óptimo de la planta .....	104
5.2.1 Tecnología requerida .....	104
5.2.2 Distribución de la planta.....	105
5.3 Recursos humanos requeridos .....	107
5.4 Ingeniería del proyecto .....	108
5.4.1 Descripción y diagramas del proceso productivo .....	108
5.5 Aspectos organizacionales .....	113
5.5.1 Constitución legal .....	113
5.5.2 Razón Social .....	113
5.5.3 Monto de capital .....	113
5.5.4 Estructura orgánica funcional .....	114
5.5.4.1 Principales funciones de las áreas .....	116
5.5.5 Inicio de las operaciones de la empresa .....	118

## **CAPÍTULO VI**

### **ESTUDIO FINANCIERO Y ECONOMICO**

6 Inversiones requeridas .....	119
6.1 Inversiones en Activos Fijos .....	119
6.1.1 Maquinarias, equipos de instalaciones de planta .....	120
6.1.2 Muebles y enseres y equipos de computación .....	121
6.1.3 Vehículos .....	122

6.2	Requerimientos de Capital de Trabajo .....	122
6.3	Inversiones Diferidas.....	123
6.4	Resumen de inversiones requeridas .....	123
6.5	Estructura de Costos y Gastos de producción ( primer año de operación) .....	124
6.5.1	Estructura de Costos .....	124
6.5.1.1	Materia prima .....	124
6.5.1.2	Materiales Indirectos .....	125
6.5.1.3	Mano de Obra Directa.....	126
6.5.1.4	Mano de obra Indirecta .....	127
6.5.1.5	Otros Costos indirectos de fabricación .....	128
6.5.2	Estructura de Gastos .....	128
6.5.2.1	Gastos de venta y comercialización .....	128
6.5.2.2	Gastos de administración y generales .....	130
6.5.2.3	Gastos financieros .....	131
6.5.3	Calculo del Punto de Equilibrio.....	131
6.5.3.1	Calculo del Ingreso en el Punto de Equilibrio .....	132
6.5.3.2	Calculo del porcentaje de utilización del equipo en el Punto de Equilibrio.....	132
6.5.3.3	Cálculo del volumen físico de producción el PE.....	133
6.5.4	Financiamiento de la Inversión.....	134

## **CAPÍTULO VII**

### **EVALUACION FINANCIERA**

7.1	Evaluación del proyecto y decisión de inversión .....	135
7.2	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado .....	135
7.3	Flujos Netos De Caja Proyectados.....	136
7.4	Criterios de Evaluación Financiera.....	136
7.4.1	Calculo de la Tasa de Descuento y el Valor Actual Neto (VAN) .....	136
7.4.2	Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	139
7.4.3	Relación Beneficio/ Costo (B/C) .....	139

7.4.4 Período Real de Recuperación de la Inversión .....	139
7.5 Comentario sobre la aceptación de la Inversión .....	140
7.6 Efectos favorables del proyecto .....	141
7.7 ¿Por qué apoyar la exportación de productos no tradicionales? .....	141
7.8 Incentivos y Garantías que goza un inversionista-exportador .....	142

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

8.1. Conclusiones .....	143
8.2. Recomendaciones .....	145
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	147
ANEXOS .....	149

## INTRODUCCIÓN

En el presente siglo tenemos el privilegio de ser parte de una era innovadora, creativa y de grandes retos a nuestra capacidad de imaginación, en donde las diferentes necesidades, demandas y comportamientos que promueven cambios dinámicos en las estructuras, formas, instrumentos y medios.

Con los procesos de globalización las modernas economías se caracterizan por sus procesos altamente eficientes, competitivos y de alto desarrollo tecnológico, en donde las leyes de mercado obligan a cambios constantes en las estrategias y políticas, a planificar, a desarrollar respuestas rápidas y sensibilidad para en lo posible anticiparse a las necesidades futuras y así sobrevivir en ambientes complejos y nuevos.

Este reto no escapa a los proyectos de carácter privado, sobre todo cuando se pretende viabilizar una inversión a largo plazo que disponga de una serie de probabilidades en cuestión de generar divisas para el sostenimiento del Sistema monetario de la dolarización implementado cerca ya de seis años en la economía ecuatoriana, es plausible la idea, puesto que al dinamizar la exportación de productos no tradicionales como lo son los derivados de babaco (mermelada y conserva), se comprometerán recursos financieros y económicos, que dilucidaran la consecución de un motor de entrada de divisas ( Dólares ) aunque no de gran magnitud, pero si de sostenimiento razonable para el nuevo esquema monetario vigente en nuestro país.

En la actualidad, Ecuador requiere de una dinámica influencia en sus diversos sectores productivos, de manera especial y estructural en su sector primario, cuya rama agrícola merece atención prioritaria.

Dentro de este ligero análisis, la Agroindustria constituye un medio idóneo y coyuntural para dicho fin; lo que, tendencias y esfuerzos para estimularla revisten importancia primordial.

El babaco es una fruta exótica. Este cultivo tradicionalmente se lo mantuvo en forma silvestre, pero en un proceso lento de domesticación se lo ha incorporado en los huertos caseros. Sus características y cualidades permiten transformarlo en diferentes productos alimenticios; por su textura, sabor y aroma se ha optado por industrializarlo como mermelada y en trocitos recubiertos de jarabe (conserva) que son de gran aceptabilidad en el mercado.

Si bien existen en el mercado una variedad de marcas y sabores tanto de mermeladas como de conservas, cabe señalar que en el no hay una marca que haya sobresalido; esto hace pensar en que existirá un nicho de mercado al cual se puede acceder si la producción y comercialización se realiza de manera técnica y eficaz.

El presente estudio aspira a coadyuvar en la problemática señalada, pretendiendo incentivar la diversificación agroindustrial en la provincia de Imbabura, así como la investigación de un mercado en un país meta europeo que apoye con sus compras al afianzamiento de la dolarización en el Ecuador.

A ello se dirige el objeto del presente proyecto, pues, al determinar la viabilidad técnico-económica para la instalación de una planta industrial procesadora de conservas y mermelada de babaco, en dicha provincia.

Cabe señalar que, se ha argumentado “a priori” poseer los recursos adecuados en la Provincia de Imbabura y en la propiedad agrícola para el desarrollo del trabajo propuesto.

## **CAPITULO I**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

#### **1 Introducción**

El direccionamiento estratégico aplicado es un proceso mediante el cual los miembros guía de una organización desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograr el futuro esperado.

#### **1.2 Establecimiento de la Visión**

**“Para el año 2009 queremos ser una empresa razonablemente competidora en el mercado exportador de Conservas y mermeladas de babaco, cuyo liderazgo esté sustentado en la calidad del producto, compromiso serio con el cliente, entrega a tiempo, vanguardia en la investigación y desarrollo de tecnología aplicada y precio justo. El personal que labore en la empresa deberá sentir el compromiso y orgullo de trabajar con los mejores”.**

#### **1.3 Establecimiento de la Misión**

**“BABACO S.A., será una empresa dedicada a la producción industrial de Conservas y mermeladas de babaco para fines de exportación. Nuestro propósito será satisfacer las necesidades alimenticias de nuestros clientes externos, haciendo que cada uno de nuestros envíos sean mejores que los anteriores, proporcionando un alto nivel de servicio y calidad, manteniendo un producto diferenciado en forma nutricional a través de la utilización de excelente materia prima, así como de un adecuado desarrollo de tecnología avanzada. Hacer de nuestro trabajo y trato al cliente nuestra mayor publicidad y conservar un margen de utilidad suficientemente alto para satisfacer a nuestros accionistas e impulsar el crecimiento de la organización. ”**

## **1.4 Análisis Situacional Externo**

### **1.4.1. Macroambiente Externo**

#### **1.4.1.1. Factores Económicos**

Analizando la creciente demanda de derivados del babaco a nivel mundial, específicamente a la Comunidad Europea, la producción de derivados para la exportación presenta interesantes perspectivas.

El desarrollo de las exportaciones ecuatorianas de derivados de babaco ubica al Ecuador como productor de alta calidad. Dentro del consumo mundial Alemania es uno de los principales importadores de babaco en estado natural, así como de sus derivados tales como las mermeladas y conservas a nivel de toda la Unión Europea.

Debido a las perspectivas a futuro, se ha procedido a analizar la posibilidad que se presenta para el Ecuador, además del mercado Europeo y otros, que a mediano plazo, pueden ser importantes en el concierto mundial.

La "tasa de crecimiento de las exportaciones ecuatorianas analizadas en el periodo de 2000-2005 es significativa y alcanza el 37.69%. Este crecimiento sustancial de las exportaciones del Ecuador" se sustenta, fundamentalmente, por la calidad del producto, según fuentes del Banco Central del Ecuador.

#### **1.4.1.2. Factores Legales**

##### **Marco Legal e Institucional**

El comercio exterior ecuatoriano se desarrolla dentro de un marco legal, el cual puede ser sistematizado en función del carácter nacional o supranacional.

Este marco legal e institucional debe ser seguido para la comercialización

internacional del babaco en estado natural; y, lo que nos compete sus derivados (conservas y mermeladas) en lo que tiene que ver en la exportación.

### **El Marco Legal Nacional**

Se puede distinguir leyes e instituciones establecidas por el Estado ecuatoriano en ejercicio pleno de su soberanía. Todos y cada uno de estos instrumentos legales suelen establecer procedimientos, normas limitaciones o recursos cuya vigilancia o administración se encarga a determinados organismos e instituciones.

Dentro de este marco legal es necesario recalcar la importancia que tiene la Ley de Comercio Exterior e Inversiones LEXI en importaciones como exportaciones. A continuación se analiza lo más importante de esta Ley.

### **Ley de Comercio Exterior e Inversiones LEXI**

Promulgada en el Registro Oficial No 82 del 9 de junio de 1997.

Tiene como objetivos las siguientes:

- 'Normar y promover el Comercio Exterior, tanto de exportaciones como de importaciones.
- Fomentar la inversión directa y extranjera.
- Incrementar la competitividad de la economía nacional. Impulsar los procesos de integración económica.
- Propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país y propender el desarrollo sostenible.
- La Ley excluye expresamente las exportaciones de hidrocarburos que realiza el Estado Ecuatoriano y que continúan sujetas a su propio ordenamiento legal que las regula."

## **Aspectos Tributarios**

Entendemos por "aspectos tributarios aquellos aspectos relativos a la generación de impuestos, tasas y derechos, así como las franquicias y exoneraciones, de todo orden que gravitan sobre las importaciones y exportaciones". Dentro de éstos se citan:

El código Tributario; la Ley de Régimen Tributario Interno y sus Reglamentos como las normas, más generales relativas al aspecto que nos ocupa.

- El arancel de importaciones; la Ley Orgánica de Aduanas y sus Reglamentos.

## **El Marco Legal Supranacional**

El marco legal supranacional del Comercio Exterior ecuatoriano responde a convenios o Tratados Internacionales. Ecuador tiene la obligación de incorporar a su legislación vigente las disposiciones así previstas en ellos o, en otros casos, de adoptar ciertos cuerpos normativos dictados por los organismos autorizados de tales acuerdos.

Es de vital importancia el conocimiento de este marco legal del comercio exterior para importadores y exportadores, ya que ello puede implicar desde ventajas económicas (a manera de desgravaciones arancelarias totales o parciales), hasta exoneración de ciertos trámites ocasionalmente engorrosos.

En ejercicio de su soberanía, nuestro país es signatario de un sin número de acuerdos internacionales como son: "La Organización Mundial de Comercio (OMC). Las asociaciones Latinoamericanas de Integración (ALADI), y el Acuerdo de Cartagena (PACTO ANDINO)". Entre los principales acuerdos se mencionan los siguientes: Información obtenida de [www.aladi.org](http://www.aladi.org).

### **OMC:**

- Acuerdo sobre la agricultura.
- Acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias.

- Acuerdo sobre medidas en materia de inversiones relacionadas con el comercio.

**ALADI:**

- Acuerdo sobre apertura de mercados
- Acuerdo sobre cooperación económica-

**El Marco Institucional**

Las leyes y reglamentos, por si solos, no garantizan la observancia o el cumplimiento de una norma o disposición, de ahí la necesidad de encomendar a alguien, la vigilancia del cumplimiento de lo establecido. Es decir; alguien, que en representación del Estado, vele por el cumplimiento de lo dispuesto por las Leyes y Reglamentos.

Las distintas instituciones y organismos del Estado encargadas de cada regulación o estatuto legal son las siguientes:

- La Presidencia del República
- Directorio del Banco Central del Ecuador
- Banco Central del Ecuador
- Bancos Corresponsales del B.C.E
- Servicios de Aduanas
- Administraciones Distritales de Aduanas
- Dirección Nacional del Servicio de Vigilancia Aduanero
- Comité Técnico Aduanero
- Ministerio de Finanzas
- Ministerio de Comercio Exterior Industrialización y Pesca (MICIP)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI)

**1.4.1.3. Factores Tecnológicos**

El crecimiento constante de los avances tecnológicos se puede apreciar todos

los días, de esta manera como la tecnología ayuda a reducir costos y minimizar tiempos de respuesta; por esta razón **BABACO S.A.** asume una oportunidad de alta significancia, la implementación de la tecnología en todos sus procesos productivos ya que con la aplicación de estas nuevas innovaciones tecnológicas se podrá reducir costos e incrementar la productividad; pero es necesario recalcar que en países en desarrollo como el nuestro muchas empresas no cuentan con tecnología apropiada para recibir y brindar información como por ejemplo software especializado.

## **1.4.2. Microambiente Externo**

### **1.4.2.1. Proveedores**

Se conoce con esta denominación a quienes abastecen permanentemente de materias primas para uso directo en el proceso productivo del concentrado y necesarias para la comercialización del producto.

La fruta en estado natural (babaco) se constituye en el principal insumo directo que se utiliza en el proceso de la producción de conservas y mermeladas.

Para el presente Plan de Negocios, se tiene en mente firmar una acta de compromiso entre el Sr. Carlos Román en calidad de presidente de la Federación Nacional de Productores de productos no tradicionales y la empresa **BABACO S.A.**, que en forma libre y voluntaria celebraran el contrato fundamentado en:

- 1.- La Federación Nacional de Productores de babaco por intermedio de su representante legal antes indicado se compromete a proveer de fruta natural de babaco en condiciones óptimas y seleccionadas.
- 2.- Los pedidos de fruta serán con anticipación de por lo menos 8 días a la fecha de entrega; el volumen del mismo no puede ser inferior a una tonelada de fruta.
- 3.- El precio se lo aplicará con relación al mercado esto es no menos de

0.50ctvs por kilo como precio piso y se regulará según los picos de la producción durante el año. Este precio es al pie del centro de acopio de las ciudades de Atuntaqui y Perucho, y si se requiere la movilización del producto al centro de otra ciudad la empresa contratante correrá con los costos de movilización y seguros de la fruta.

La Federación Nacional de Productores de babaco tiene su domicilio en la ciudad de Quito, con sucursal en la ciudad de Ibarra.

#### **1.4.2.2. Clientes**

En la actualidad el desarrollo de las exportaciones ecuatorianas de derivados de frutas no tradicionales ubican al Ecuador como productor de alta calidad. Dentro del consumo mundial los Estados Unidos de Norteamérica es uno de los principales importadores del producto, conjuntamente con la Unión Europea.

Debido a las perspectivas a futuro y por las condiciones de mercado, Alemania se constituye por el momento en el principal cliente potencial para el Ecuador, además del mercado europeo global y otros que son importantes en el concierto mundial.

Considerando la información (página Web eurostat/ue) de la agencia europea EUROSTAT, se puede establecer como se encuentra la economía mundial y como se encuentra la Unión Europea en ese contexto, se puede observar que a escala mundial, "la Unión Europea tiene el 34% del PIB mundial.

El crecimiento del PIB en Estados Unidos se mantiene en alrededor de un 3.5%, Alemania vivió un proceso de recesión ya superado con la unificación con Alemania del Este y ahora se ubica aproximadamente con un 2.5% de su PIB.

Dentro de la cuantificación de los principales mercados de interés para el Ecuador, Alemania sigue siendo nuestro principal cliente, por su nivel per

capita de ingresos, así como su nivel cultural a la hora de alimentarse.

Alemania es un gran productor agrícola y juega un rol fundamental en el abastecimiento de comida procesada y flores para la Unión Europea. Es también conocida por sus extensivos e intensos métodos de cultivo con una densidad sin paralelo en la cultivación en invernadero. Alemania y Holanda se constituyen actualmente en una puerta a la importación de productos agrícolas a toda Europa ya que cuenta con una red sofisticada de importadores, empacadores y re-exportadores, convirtiéndose de esta manera en un destino predilecto para las exportaciones ecuatorianas hacia Europa.

Muchos productores Alemanes importan productos agrícolas no refinados de otras partes del mundo (como Ecuador), los tecnifican y re-exportan a otros destinos europeos.

De acuerdo al Servicio Agrícola de la Embajada de Estados Unidos en Alemania los consumidores del país europeo buscan en mayor medida productos frescos, orgánicos, semi-preparados, pre-empacados, saludables y convenientes. En Alemania hay una tendencia por mantener productos tradicionales. Sin embargo, hay en una minoría un deseo de consumir productos exóticos que no han sido explotados todavía.

En "la Unión Europea se calcula que existen 380 millones de consumidores potenciales, muy íntimamente relacionados. De modo que se puede establecer que Europa es un mercado de gran consumo con diferentes culturas.

#### **1.4.2.3. Competencia**

PAISES QUE COMPITEN CON EL ECUADOR EN EL MERCADO.- El comercio internacional es sumamente amplio y competitivo. "Existen países latinoamericanos que exportan derivados de babaco, entre los que están son: Chile y Colombia.

Otros países que compiten con el Ecuador en aquellos mercados en que la

participación de las exportaciones ecuatorianas es representativa, se puede citar a Venezuela y Costa Rica, aunque el nivel de producción se ubica en escalas inferiores a las naciones anteriormente citadas.

En el capítulo referente al estudio de mercado se enfatiza un análisis prolijo sobre los países productores a nivel mundial y que exportan su producto a la Comunidad Europea, sobre todo a Alemania, principal cliente para la venta de derivados de babaco ecuatoriano.

## **1.5 Análisis Situacional interno**

### **1.5.1 Aspectos Organizacionales**

#### **1.5.1.1 Capacidad Directiva**

Se propone un alto nivel de calificación y preparación que distinguen al personal directivo y administrativo a través de capacitación propia que se brindará en la compañía.

El Staff gerencial estará compuesto por personas con una marcada experiencia en la industria de procesos alimenticios, conseguida a través de años en la operación del negocio.

El personal técnico entre los que se contará, mantiene una alta calificación la que en algunos casos se obtuvo en el exterior. Debido al tipo de calificación alcanzado por estos profesionales de su contratación es elevado en relación al mercado de trabajo ecuatoriano.

#### **1.5.1.2 Capacidad Competitiva**

La actividad agrícola ecuatoriana goza de condiciones climatológicas óptimas de temperatura, luz natural, humedad relativa, aptitud, pluviosidad y calidad de

suelo, ideales para la producción que permite desarrollar frutos de altísima calidad, constituyéndose en una de las principales ventajas en que el sector sustenta su competencia en el mercado, internacional.

En este aspecto el país cuenta con la suficiente disponibilidad de terrenos para ampliar su extensión productiva en caso de que el mercado internacional así lo requiera.

En lo que concierne a la localización geográfica del país, la Unión Europea y países más lejanos como los de Asia que guardan una alta potencialidad, la posición no resulta beneficiosa. Su potencialidad radica en la idiosincrasia de sus ciudadanos, los hábitos de consumo y sobre todo el nivel de ingreso per cápita cerca de los 20.000 dólares anuales, según fuente del Sistema de Información de CORPEI.

#### **1.5.1.3 Capacidad Financiera**

Los recursos de capital en los actuales momentos no son óptimos ya que el Ecuador presenta una recesión económica en la cual resulta muy difícil obtener un crédito debido a las altas tasas de interés en dólares, a pesar de que este sector es reconocido por las instituciones financieras como una actividad potencialmente razonable en el nivel de rentabilidad alcanzado y de buen sujeto de crédito, las altas tasas de interés restan competitividad a la producción nacional de babaco, debido a que el nivel de otros países productores, especialmente los de la Comunidad Andina, la tasa de interés en los préstamos productivos es menor, lo que favorece su estructura de costos.

#### **1.5.1.4 Capacidad Tecnológica**

Una de las debilidades de este sector es precisamente la falta de inversión para actividades científicas de investigación y desarrollo. Usualmente son las empresas grandes las que incursionan en este ámbito, en donde el volumen de su producción y ventas les permite destinar recursos a la innovación de

procesos y aplicación de tecnología de primera línea a la par de sus competidores del mercado latinoamericano

Es necesario que los Organismos Estables, Universidades y entidades Privadas que tengan interés en la agroindustria, auspicien la investigación y especialización en este sector productivo.

#### **1.5.1.5. Capacidad Talento Humano**

La actividad agroindustrial ecuatoriana y en general a nivel mundial, es intensiva en mano de obra en su proceso productivo, esta compuesta por obreros de campo, supervisores, asistentes y trabajadores en actividades de poscosecha, riego, fumigación, empaque, mantenimiento y servicios, la calificación de la mano de obra es baja ya que existe un elevado porcentaje de personas que apenas han cursado la primaria, son personas sin la suficiente preparación previa en actividades de floricultura. La disponibilidad de este tipo de personal es buena aunque se presenta una elevada rotación de este tipo de trabajadores.

Del total de la mano de obra que se utilizará el 50% de los trabajadores tienen instrucción primaria, el 35% tiene instrucción secundaria y el 15% tiene un nivel de educación superior. El 55% de los trabajadores han recibido capacitación para trabajar en la actividad de la producción de derivados de frutas, el resto no ha recibido capacitación.<sup>1</sup>

## **1.6 Análisis FODA**

### **1.6.1 Evaluación del Entorno**

#### **1.6.1.1 Identificación de Oportunidades**

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Boletín de encuestas para hogares. 2005.

1. Tipo de cambio estable,
2. Alta calidad en la producción de derivados de babaco, mayor posibilidad de exportación;
3. Demanda internacional creciente especialmente en Alemania y la Unión Europea en todo su contexto;
4. Tratados Económicos que facilitan las exportaciones de derivados;
5. Establecimiento de leyes que norman y promueven el Comercio Internacional de derivados;
6. Exoneraciones de ciertos trámites complejos y absurdos;
7. Exoneraciones de IVA en la compra de materia prima.;
8. Sistema de preferencias generalizadas y rebajas arancelarias;
9. Tecnología e infraestructura adecuada para una producción competitiva;
10. Países asalariados óptimamente que facilita la capacidad de consumo;
11. Existencia de gran número de proveedores que permiten negociar de acuerdo a los intereses de las partes;
12. Consumidores de alta capacidad de consumo, hábitos y patrones alimenticios tendientes a productos derivados de frutas frescas;
13. Aparecimiento de consumidores potenciales;
14. Participación representativa del Ecuador en el mercado Alemán.

#### **1.6.1.2 Identificaciones de Amenazas**

1. Situación política y económica del Ecuador;
2. Preferencia de subsidios a ciertos productores, exportadores;
3. Inversión alta de capital para formación de empresas nacionales;
4. Leyes y reglamentos que no dependen por sí solos al apoyo del sector agroindustrial dentro del comercio exterior;
5. Establecimiento de altos aranceles a las exportaciones, pierde competitividad;
6. Tecnología costosa.
7. Fenómenos naturales amenazantes;
8. Alto poder de negociación de los clientes; imponen trabas sanitarias, exigen calidad y precios competitivos;
9. Concentración de un cliente dominante: en Europa el mercado Alemán;

10. Alta competencia de países productores de babaco y derivados;
11. Canales de comercialización no bien definidos en el inicio de ejecución del proyecto; dependencia de los Broker quienes cobran comisiones elevadas por colocar el producto ecuatoriano en tiendas, centros de consumo y consumidores finales Alemanes.

## **1.6.2 Evaluación interna de la Empresa**

### **1.6.2.1 Identificación de Fortalezas**

1. Personal ejecutivo especializado y capacitado en técnicas de procesos de industrialización;
2. La mano de obra es mas barata en el Ecuador que en la mayoría de países en los que se produce derivados de babaco;
3. Calidad y diferenciación del producto a ofrecerse.

### **1.6.2.2 Identificación de Debilidades**

1. Costos elevado de la contratación de especialistas para el sector;
2. Portafolio de productos limitado a la producción de derivados de babaco;
3. Gran distancia con países clientes: Comunidad Europea, en especial Alemania;
4. Elevado costo del transporte de mercaderías al país importador de derivados de babaco.
5. Baja capacidad financiera, la estructura de capital no está bien balanceada, existe un fuerte apalancamiento.
6. Altas tasas de interés dolarizadas en contraste con el resto de países competitivos, es decir resta competitividad y productividad, perjudicando la estructura de los costos;
7. Falta de inversión para actividades de Investigación y de Desarrollo especialmente de las pequeñas empresas;
8. No existe auspiciantes de tecnologías;

9. Deficiente capacidad académica y formación profesional del elemento humano en el área operativa.

## 1.7 Síntesis FODA

### Análisis Externo

Cuadro No. 1

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Factores Económicos</b>	1. Tipo de cambio estable. 2. Alta calidad en la producción de derivados de babaco; 3. Demanda internacional creciente (Alemania).	1. Subsidios a determinados exportadores; 2. Alta inversión para formación de la empresa.
<b>Factores Legales</b>	4. Tratados económicos favorables 5. Leyes que promueven la exportación;	3. Leyes que no responden por sí solas como medio de apoyo al sector.
<b>Factores Tributarios</b>	6. Preferencias y rebajas Arancelarias	4. Falta de reglas claras para inversión.
<b>Factores Tecnológicos</b>	7. Tecnología e infraestructura adecuada para una producción competitiva.	5. Alto costo de la tecnología
<b>Proveedores</b>	8. Gran número de proveedores de materia prima. 9. Bajo poder de negociación de los proveedores	6. Pago de comisiones elevadas a los Broker al momento de colocar el producto en mercado Alemán.
<b>Clientes</b>	10. Alta capacidad adquisitiva de los consumidores. 11. Demandantes potenciales con hábitos y patrones de consumo de productos derivados de frutas frescas.	7. Alto poder de Negociación de los Consumidores; 8. Concentración de un Cliente potencial.
<b>Competencia</b>	12. Participación representativa del Ecuador en el mercado internacional.	9. Alta competencia por países: Colombia, Chile.

Fuente: Análisis FODA

Elaboración: Lorena Bolaños.

## Análisis Interno

Cuadro No. 2

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Capacidad Directiva</b>	1. Personal directivo especializado en procesos de industrialización.	1. Costo elevado de la contratación de especialistas para el sector.
<b>Capacidad Competitiva</b>	2. Capacidad competitiva ventajosa; 3. Áreas geográficas adecuadas para la producción de la fruta fresca.	2. Elevado costo del transporte a países lejanos.
<b>Capacidad Financiera</b>		3. Baja capacidad financiera; 4. Altos costos de interés dolarizados con respecto al resto de países; Falta de inversión en Investigación y Desarrollo.
<b>Capacidad Tecnológica</b>		5. No existe auspiciantes de tecnología.
<b>Capacidad Elemento Humano</b>		6. Deficiencia capacidad académica y profesional del elemento humano en el área operativa.

**Fuente:** Análisis FODA

**Elaboración:** Lorena Bolaños.

### 1.8 Matriz de Evaluación FODA

Para la elaboración de esta matriz se ha procedido a analizar los factores internos como los factores externos del país, procediendo a asignar una

puntuación sobre 10 a la ponderación de acuerdo al grado de incidencia que tenga cada factor sobre el país, luego se asigno una calificación sobre 5 de acuerdo al factor más importante obteniendo de esta manera el resultado final que es la división del valor de la ponderación para la sumatoria de la misma y esto por la calificación de cada factor, obteniendo de esta manera la evaluación de los factores externos donde se encuentran oportunidades y amenazas, para luego analizar los factores internos.

### 1.8.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Cuadro No. 3

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Oportunidades</b>			
1.- Tipo de cambio estable;	8	4	0,17
2.- Alta calidad en la producción;	10	5	0,27
3.- Demanda internacional creciente;	9	4	0,19
4.- Tratados económicos favorables;	8	4	0,17
5.- Leyes que regulan el comercio exterior	8	3	0,13
6.- Exoneraciones de aranceles e IVA de insumos;	9	4	0,19
7.- Preferencias y rebajas arancelarias exportaciones;	8	4	0,17
8.- Tecnología avanzada, buena red de comunicaciones	9	4	0,19
9.- Países desarrollados generan Recursos financieros	9	4	0,19
10.- Alto número de proveedores de insumos:	8	3	0,13
11.- Alta capacidad de compra;	8	4	0,17

12.- Consumidores potenciales;	7	2	0,07
13.- Participación representativa en mercado exterior	10	5	0,27
	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Amenazas</b>			
1.- Producto Interno Bruto bajo;	8	4	0,17
2.- Leyes que no apoyan al sector;	6	2	0,6
3.- Altos aranceles a las exportaciones;	8	4	0,17
4.- Alto costo de la tecnología;	9	5	0,24
5.- Alta inversión de capital;	8	4	0,17
6.- Fenómenos naturales amenazantes;	6	2	0,06
7.- Alto poder de negociación de clientes;	9	4	0,19
8.- Concentración de clientes fuertes;	7	3	0,11
9.- Alta competencia;	9	4	0,19
10.- Variados y poco frecuentes criterios de consumo.	6	2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>		<b>3,73</b>

**Elaboración:** Lorena Bolaños.

Se puede observar que del resultado obtenido del análisis de las oportunidades y amenazas nos arroja un resultado de 3.73 sobre 5, lo que demuestra que existe problemas en el entorno externo que rodea al país como productor, siendo estos los que deben preocupar al sistema puesto que de ellos depende mucho el desenvolvimiento del país en el mercado internacional.

## 1.8.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Cuadro No.4

<b>FACTORES INTERNOS</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
1.- Personal directivo especializado y capacitado;	10	5	0,55
2.- Ventajosa capacidad competitiva;	9	4	0,40
3.- Lugares geográficos adecuados;	9	5	0,49

<b>Debilidades</b>			
1.-Costos elevados de la contratación de Especialistas para el sector;	8	4	0,35
2.- Portafolio de productos limitado a derivados de babaco ( conservas y mermeladas )	8	3	0,26
3.- Elevado costo de transporte a países clientes (Alemania).	7	3	0,23
5.- Tasas de interés dolarizadas altas;	8	4	0,35
6.- Baja inversión en I y D;	7	3	0,23
7.- Inexistencia de auspiciadores de tecnología:	6	2	0,13
8.- Personal operativo poco capacitado;	9	4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>		<b>3,94</b>

**Fuente:** Análisis FODA

**Elaboración:** Lorena Bolaños.

En los factores internos se observa un resultado ponderado de 3.94 sobre 5, lo que indica falencias en la estructura interna del sistema y permite observar que las debilidades influyen en el resultado. Es por este motivo que los responsables o directores deben adoptar medidas que prevengan el incremento de los factores negativos y de igual deberán impulsar los factores positivos.

### 1.8.3 Matriz Ofensiva – Defensiva

#### 1.8.3.1 Matriz Ofensiva

Cuadro No. 5

<b>OPORTUN</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	<b>SUMA</b>
<b>FORTALE</b>														
1	0	2	1	1	1	0	0	3	2	1	1	1	2	<b>15</b>
2	2	3	2	2	1	1	1	3	2	2	2	1	2	<b>24</b>
3	0	2	1	0	0	0	0	2	1	1	1	1	2	<b>11</b>
<b>SUMA</b>	2	7	4	3	2	1	1	8	5	4	4	3	6	<b>50</b>

**Fuente:** Análisis FODA

**Elaboración:** Lorena Bolaños.

Compare la oportunidad con la primera fortaleza y pregunte. ¿En qué medida la primera oportunidad le hace fuerte o le debilita a la primera fortaleza?

Bajo la siguiente escala de impacto:

0 = No tiene relación

1 = Baja

2 = Media

3 = Alta

#### 1.8.3.2 Matriz Defensiva

Cuadro No. 6

<b>AMENAZAS</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>SUMA</b>
<b>DEBILIDADES</b>											
1	2	1	0	1	2	0	1	1	1	0	<b>9</b>
2	1	1	0	2	3	2	0	0	1	0	<b>10</b>
3	0	0	0	3	1	0	1	1	2	1	<b>9</b>
4	3	1	2	3	3	1	2	2	3	1	<b>21</b>
5	2	1	1	2	3	0	1	1	2	0	<b>13</b>
6	1	1	0	2	2	1	3	3	3	2	<b>18</b>
7	0	0	0	3	3	2	1	1	2	1	<b>13</b>
8	1	1	0	3	2	1	2	2	3	0	<b>15</b>
<b>SUMA</b>	10	6	3	19	19	7	10	11	17	5	<b>107</b>

Fuente: Análisis FODA

Elaboración: Lorena Bolaños.

Para la matriz **DEFENSIVA**, pregunte ¿En qué medida las amenazas influyen para mantener o incrementar las debilidades establecidas en el sistema? Su respuesta y consignación en el casillero correspondiente se realizará observando igual procedimiento establecido para la matriz ofensiva.

#### 1.8.4 Identificación de objetivos estratégicos

“Los objetivos son los fines a los que debe dirigirse toda actividad. No solo representan el punto final de la planeación, sino el fin hacia el que debe apuntar la organización, la integración, la dirección y en control. Si bien los objetivos de la empresa representan en el plan básico de la sociedad, cada uno de los departamentos que la conforman también pueden contar con sus propios objetivos.”<sup>2</sup>

A continuación se detallan los objetivos que se han trazado para la empresa:

**Cuadro No 7**

<sup>2</sup> Harol, KOONTZ, Elementos de Administración, Mc Graw Hill, México, 1989. Pág. 91

Fuente: Análisis FODA

Indicadores Críticos de éxito	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Objetivos Estratégicos				
1.- Establecer programas de capacitación para el personal	<b>Mejorar la Gestión Administrativa</b>			<b>FORTALECER LOS PROCESOS INTERNOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>  <b>(2007-2008)</b>				
2.- Motivar continuamente a los empleados.								
3.- Mejorar la integración y comunicación								
4.- Establecer un modelo de desarrollo del talento humano								
5.- Implementar un software de administración de clientes y ventas								
6.- Dotar a la empresa de una planificación estratégica.		Hacer de <b>BABACO S.A.</b> una empresa mas competitiva		<b>MEJORAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA BABACO S.A. EN EL MERCADO.</b> <b>( 2009-2011)</b>				
7.- Inducir a un pleno mejoramiento continuo en los procesos de producción, manteniendo el uso de materias primas de calidad y un adecuado desarrollo de tecnología.								
8.- Optimizar los recursos destinados a la movilización interna del producto final								
9.- Dotar a la empresa de capital de trabajo, acorde a sus requerimientos.								
9.- Abastecimiento adecuado de materia prima								
10.- Reducción de las comisiones de ventas de los Broker.								
11.- Satisfacción del cliente externo, buen servicio a través del ofrecimiento de un producto de excelente calidad alimenticia.								
12.- Marca Registrada								
13.- Incrementar los ingresos por ventas en un 5% mediante una penetración en el mercado Alemán e incursionando racionalmente en el mercado global de la Comunidad Europea.							Captar un 10% del mercado Alemán	<b>AMPLIAR LA COBERTURA DEL MERCADO EXTERNO.</b> <b>(2011-2015)</b>

Elaboración: Lorena Bolaños.

### **1.8.5 Cultura Organizacional**

La cultura es un modelo de creencias y expectativas que mantienen en común y profundamente los miembros de una organización.

Estas convicciones dan lugar a los valores y la situación ideal de ser que abrigan la compañía y sus integrantes.

En “**BABACO S.A.**” La forma de comportamiento será semi-formal y cortés, las personas generarán un ambiente abierto y expondrán con claridad sus ideas sin perder la formalidad, el respeto mutuo y el carácter analítico de sus acciones.

#### **1.8.5.1 Valores Corporativos**

Los valores corporativos constituyen el conjunto de principios, creencias y normas que son el soporte de la cultura organizacional de la empresa y regulan la gestión.<sup>3</sup>

Para determinar los valores de la empresa se desarrollará en primera instancia la matriz axiológica respectiva:

---

<sup>3</sup> Henry, MINTZBERG, El proceso Estratégico, Prentice Hall, México, 1997. Pág. 53

## Matriz Axiológica

Cuadro No 8

GRUPO DE REFERENCIA PRINCIPIOS	SOCIEDAD	EL ESTADO	CLIENTES	EMPLEADOS Y TRABAJADORES	PROVEEDORES	ACCIONISTAS
RESPECTO Y EQUILIBRIO	X	X	X	X	X	X
HONESTIDAD E INTEGRIDAD	X	X	X	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X	X
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD	X		X	X	X	X
APRENDIZAJE Y RECEPTIVIDAD			X	X	X	X
EFICIENCIA Y RENTABILIDAD		X	X	X	X	X
ENFOQUE EN EL CLIENTE	X		X	X	X	X

**Elaboración:** Lorena Bolaños.

Con base en el cuadro anterior se podrá explicar los valores mediante los cuales **BABACO S.A.** conducirá su negocio.

**Respeto y equilibrio.** Las personas serán tratadas con respeto, dignidad, cortesía y justicia en todo momento. Se mantendrá una perspectiva sana de la vida creando un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

**Honestidad e integridad:** La mejor carta de presentación será demostrar honestidad e integridad en cada uno de sus actos, inspirando confianza en el cliente y cumpliendo a cabalidad las promesas y compromisos adquiridos.

**Responsabilidad:** Tomar la iniciativa para lograr lo que debe lograrse, los miembros de la empresa aceptan la responsabilidad a nivel personal y corporativo de alcanzar los resultados esperados.

**Productividad y calidad:** Nos produce gran satisfacción trabajar efectivamente para entregar productos y un servicio de primera calidad.

**Aprendizaje y receptividad:** Buscamos aprender y crecer individual y colectivamente como resultado de la experiencia propia y ajena; y, aprovechar las oportunidades de enseñar y fomentar el intercambio de ideas.

**Eficiencia y rentabilidad:** a través de una gestión adecuada se procura obtener la mejor rentabilidad a fin de adoptar con el desarrollo del estado, proporcionar a los clientes y proveedores confianza en la empresa y lograr una retribución justa para los empleados, trabajadores y accionistas.

**Enfoque en el cliente:** Hacer conocer al cliente externo que es nuestro centro de atención pensando siempre como exceder las expectativas.

### **1.8.6 Estrategias Competitivas**

Basándonos en el análisis FODA se tiene que estas estrategias serían:

1.- Según la matriz **ofensiva** se advierte que la segunda fortaleza ( capacidad competitiva ventajosa ), obtuvo el mayor puntaje ( 24 ), por lo que se establece que una estrategia adecuada para mejorar la capacidad competitiva sería poseer la tecnología e infraestructura adecuada, ofrecer un producto de alta calidad y por último mantener una participación representativa del Ecuador en el mercado internacional. Estos puntos anteriores corresponden a las oportunidades 8, 2 y 13.

2.- Según la matriz **defensiva** se nota que la debilidad que obtuvo el mayor puntaje (21) fue la cuarta (baja capacidad financiera), por lo que una estrategia adecuada para evitar esta debilidad sería planificar la cantidad óptima de exportación para evitar saturación del producto en el mercado externo.

También se debe procurar aprovechar la tecnología adquirida ya que esta presenta un alto costo en la producción del producto. Por último se debe controlar el poder de negociación de los consumidores, para así ganar una ventaja competitiva en el mercado de los derivados de babaco. En conclusión se deben controlar y analizar las amenazas 4, 5 y 7.

## CAPITULO II

### NATURALEZA Y CARACTERISTICAS DEL BABACO

#### 2.- Introducción:

Dentro del programa de diversificación de exportaciones no tradicionales, se identificó una interesante oportunidad de inversión a través del cultivo y exportación de babaco, producto que está catalogado en la categoría de las llamadas frutas exóticas, las cuales están siendo introducidas paulatinamente en el mercado internacional, esperándose volúmenes de venta importantes a mediano plazo.

Se ha considerado oportuno que el Ecuador, como país de origen de esta fruta, se convierta en un proveedor permanente, habida cuenta que Nueva Zelanda, Australia y Colombia, están impulsando en forma sistemática su comercialización, aún a costa del gran esfuerzo requerido para la adaptación y el cultivo de esta especie en el respectivo micro clima.

La información que se detalla a continuación ha sido producto de una síntesis realizada por la autora, cuyas fuentes han sido extraídas de las diferentes páginas Web de los principales organismos especializados en el tema, por mencionar al Ministerio de Agricultura y Ganadería, a la CORPEI, entre los principales.

El babaco es originario de las zonas altas de Ecuador y Colombia, en forma natural, se encuentra desde hace varios decenios en los valles abrigados del callejón interandino y lugares secos de la costa, es un híbrido natural proveniente de las especies *Carica stipulata* B.(toronche) y *C. pubescens*. (Chamburo). Esta especie debe encontrarse en zonas donde no exista una presencia fuerte de vientos y heladas.

Para diversificar cultivos, varios especialistas de Nueva Zelanda viajaron en 1973 al Ecuador, y fundaron la Asociación del Babaco (1980). Este cultivo se introdujo a Italia en 1985, a Francia en 1987, en España hay plantaciones comerciales desde 1989, en los Estados Unidos existen cultivos del Babaco bajo invernadero específicamente en California, en el Reino Unido en Guernsey, además de Israel y en Nueva Zelanda.

## **2.1.- Características del fruto**

Su nombre científico es *Carica pentagona Heilb* y pertenece a la familia Caricaceae, su nombre común en otros países es chamburo. Es una planta arbustiva de tallos semileñosos.

### **2.1.1.- Clasificación taxonómica**

- Reino: Plantae
- Clase: Angiospermae
- Subclase: Dicotyledonae
- Orden: Parietales
- Familia: Caricaceae
- Género: Carica
- Especie: Pentagona

### **2.1.2.- Descripción botánica**

Planta arbustiva, cultivo semi-perenne; de tallo de más de 2 m de altura. Su sistema radical lo conforman raíces carnosas verticales de las cuales se desprenden raíces absorbentes muy superficiales. El tronco es recto, cilíndrico, no leñoso, verde cuando joven para tornarse de tono castaño grisáceo en edad adulta. Tiene hojas insertadas al tronco alternadamente, limbo lobulado con cinco a siete lóbulos; nervadura marcada, pecíolo largo. Su verde cambia de tonalidades, según la fase de desarrollo. Las flores aparecen de manera continua en las axilas de las hojas, femeninas de

forma acampanada, solitarias, de pétalos blanco-amarillento-verdoso y sépalos verde-oscuros.

El fruto es una baya sin semilla, no necesita polinización para desarrollarse; es alargado de sección pentagonal; mediano de unos 20 cm de largo por 6 cm de diámetro, pesa de 300 a 1,200 g. En una misma planta pueden encontrarse frutos de diferentes tamaños. El número de frutos por planta varía, pues, los produce a medida que va creciendo; cada planta puede producir anualmente 25 a 30 frutos. La epidermis del fruto es verde cuando está en crecimiento y a la madurez es amarilla; la pulpa es de color crema, acuosa y con olor especial, sobre todo cuando está maduro. Su sabor es similar al de la piña, la fresa y la naranja. El cultivo comienza a producir a los 10 o 12 meses, luego de la siembra, y se alarga hasta los 36 o más meses. Para invernadero comienza a producir luego de los 10 meses pero pueden producir desde 22 Kg. fruta /m<sup>2</sup> con una densidad de 2.5 plantas/m<sup>2</sup>. (24 kg. fruta/m<sup>2</sup> para el proyecto).

La planta de Babaco es una de las diferentes "papayas de montaña", en realidad son muchos los cultivos similares, entre estas tenemos especies como *Carica stipulata* (siglagon), *C. monoica* (papaya de monte), *C. goudiana* (papayuelo), etc. Todas similares a la papaya tropical, lo que nos da un amplio rango de similitud entre ellas convirtiéndose en un posible potencial de combinación genética para especies subtropicales como *C. papaya*.

### **2.1.3.- Diversidad genética**

Hasta la fecha no se conoce con exactitud las variedades que pueda tener este frutal. Las que se encuentran en el mercado son plantas que normalmente presentan uniformidad, aunque en Ecuador se habla de la variedad nacional. Los viveros presentan un producto denominado "clase diferente", argumentando que posee cierta cantidad de azúcar; puede darse, como ejemplo, en dulce de babaco Hurtex, un clon mínimo de azúcar (6%). Se conoce especies *Pyrus communis*, que comprende variedades

europas, y *P. Serotina*, de origen asiático, pero sin valor comercial. En Colombia se cultivan las variedades Perú bejucot, triunfo de Viena, duquesa de Anguelema, gigante de Chile, mantequilla, favorita y Bartlett.

#### **2.1.4.- Usos**

El babaco es un alimento de uso humano. Internacionalmente se lo describe como una fruta con un delicado sabor, mezcla de piña, papaya y frutilla. Puede consumirse en fresco, solo o mezclado, en ensaladas, jugos, yogurt, helados. Puede procesarse para obtener concentrados, pulpa y conservas. El babaco debe consumirse cuando alcanza un alto grado de madurez, es decir el fruto se vuelve amarillo y aromático.

#### **2.1.5.- Condiciones ambientales**

##### **2.1.5.1.- Localización geográfica**

Las zonas de cultivos para este frutal en el Ecuador son: Imbabura (Atuntaqui, Perucho); en el callejón interandino (Tumbaco, Patate, Baños, Gualaceo, Santa Isabel).

El INIAP en su granja experimental de La Pradera-Imbabura, está realizando diversos ensayos con esta especie al igual que la granja experimental Tumbaco (INIAP

##### **2.1.5.2.- Temperatura y altitud**

Las zonas ecológicas en la que se desarrollará este cultivo es bosque seco montano bajo; en un clima templado, seco y húmedo, con una temperatura promedio anual de 13.3°C. El promedio de precipitación anual es de 499 mm; la altura es de 2,785 m.s.n.m.El porcentaje de humedad está alrededor del 75.2% y una luminosidad de 1,658.7 horas año.

##### **2.1.5.3.- Suelo**

El tipo de suelo es de textura franco o franca-arenosa-arcillosa, ricos en materia orgánica (3%); pero se adapta también fácilmente a suelos limosos

o arenosos de fácil drenaje, con un pH que esté entre 5.8 a 8.2 (5.5 - 6.8 ideal). Se prefiere suelos profundos, y se debe tener un especial cuidado con el exceso de agua en el suelo para evitar pudriciones radiculares.

#### **2.1.5.4.- Propagación**

El Babaco se puede reproducir solamente por vía asexual o vegetativa, debido a que posee un fruto paternocárpico, es decir que no produce semilla.

##### **2.1.5.4.1.- Asexual o vegetativa**

Se propaga a través de estacas en vivero, la plantación se realiza cuando las plantas tienen de 30 a 40 cm de altura. El tiempo que generalmente se demora en alcanzar dicha altura es de 60 a 70 días luego de haber sido sembrada.

##### **Por estacas**

Las estacas se pueden obtener de plantas maduras de mínimo unos dos años de producción, la longitud de las estacas debe estar entre los 25 a 30 cm y poseer un diámetro de unos 4 a 6 cm. Deben tener un corte superior en bisel para evitar el empozamiento de agua por motivo de las lluvias y un corte basal transversal para tener una mayor superficie de enraizamiento.

Se aconseja para luego de la realización de los cortes la aplicación de Rootone en dosis de 4 g/ en 20 l. de agua, en la base de la estaca, para estimular la producción de raíces (enraizamiento). Este material debe permanecer durante 4 días bajo sombra tiempo en el cual eliminará el látex y cicatricen los cortes. Una vez realizadas estas labores se desinfecta las estacas con un fungicida local sistémico para evitar enfermedades producidas por Ascomycetes y varios Basidiomycetes, como el Carbendazim (200 cm<sup>3</sup>), combinado con Hidróxido de cobre (200 g) los dos en 200 litros de agua. Por último procedemos a sembrar en el terreno o en estaquilleros, que tienen un sustrato que permita la aireación para evitar el

exceso de humedad, se puede utilizar pomina. El enraizamiento se logra a las 10 semanas.

### **Por brotes tiernos**

Es una forma de propagación que es muy utilizada a nivel de invernadero o en camas de enraizamiento protegido con plástico (semitransparente). El método consiste en extraer de plantas en crecimiento o producción brotes que tengan una longitud de 10 cm y un diámetro de unos 1.5 a 2.5 cm. Luego se procede a enraizar pero previamente se le corta la parte superior para estimular la brotación de las yemas. El lugar donde se coloca los nuevos brotes debe haber sido desinfectado con anterioridad con Hidróxido de cobre (200 g) y Carbendazim (200 cm<sup>3</sup>) en 200 litros de agua, y debe tener un porcentaje de humedad relativa de un 90% y 22 °C. A la sexta o séptima semana los brotes están listos para ser transplantados a fundas plásticas. El sustrato de dichas fundas debe contener dos partes de tierra negra y una de pomina, además de encontrarse adecuadamente desinfectado.

### **Por injerto**

El porta injerto que usualmente se utiliza para éste método es el de la papayuela o chamburo (*Carica pubescens*) y el de toronche (*Carica stipulata*). El tipo de injerto más usual en estos casos es el de púa terminal o asa terminal, que consiste en decapitar el patrón a una altura de 10 a 15 cm, luego se realiza una hendidura diametral longitudinal donde se injerta al babaco con 2 o más yemas, por último se cubre con cinta plástica para favorecer la unión del patrón y evitar el ingreso de agentes nocivos al vegetal.

#### **2.1.6.- Labores culturales**

##### **2.1.6.1.- Labores iniciales en el huerto**

##### **Preparación del terreno**

**Arada.-** Es una labor que tiene como función el roturar el suelo, generalmente va hasta una profundidad de 40 cm, para producir un adecuado desarrollo radical del babaco. Se aprovecha esta labor para incorporar al suelo una abonadura de materia orgánica. La época óptima para realizar la arada es al final de la estación seca, que en Ecuador se da en los meses de agosto, septiembre y octubre.

### **Trazado del huerto**

Para el babaco se aconseja terrenos planos o cuadrados la distancia de plantación normal es de 1.2m x 1.5m (5,500 plantas por hectárea), según la pendiente del terreno (pero en los casos de tener pendiente se aconseja el sistema de siembra de tres bolillo o en curvas de nivel); los hoyos deben prepararse con tres meses de anticipación, sobre todo para evitar los problemas de orden fitosanitario (también se puede preparar con un mes de anticipación y aplicar un desinfectante antes de la siembra con hidróxido de cobre 200g y carbendazin 200cm<sup>3</sup> en 200 l de agua); y deben ser de 60cm x 60cm x 60cm, los mismos que deberán estar adecuadamente desinfectados al igual que el abono que se va a colocar, en el caso de que su procedencia sea orgánica (para majada de bovinos se sugiere descomponer mínimo por 30 días antes de aplicar en los hoyos). En el caso de utilizar maquinaria para las demás labores el tamaño del camino debe ser de 3.5m entre hileras de doble fila.

### **Fertilización inicial**

Es necesario aplicar materia orgánica antes de la siembra para mejorar las características químicas y físicas del suelo, este abono debe mezclarse o ser incorporada con la arada o también se lo puede hacer en aplicación directa del abono al hoyo en una cantidad de 6 Kg. de abono orgánico por hoyo, cuando se incorpora con el arado.

### **Labores en el huerto**

Se debe establecer un adecuado programa de monitoreo de plagas y enfermedades además de eliminar los brotes, dar un adecuado riego,

evitando los encharcamientos que producen pudriciones y presencia de hongos. Se debe eliminar el material vegetal enfermo e incinerarlo a unos 800 m de la plantación. Cada seis meses se recomienda la aplicación de materia orgánica a la corona a unos 50 cm del tallo e incorporado al suelo con una azadilla, en dosis de 6 Kg. /planta. La materia orgánica debe estar bien descompuesta antes de ser aplicada a la planta.

### **Abonadura y fertilización**

A los tres primeros meses se aplica alrededor de 50 g de nitrógeno/planta, luego a los seis meses se fertiliza con 80 g de nitrógeno, 150 g de fósforo y 100 g de potasio. Además a esta fecha se recomienda también aplicar magnesio en dosis de 50 g/planta. A los nueve meses no se aplica fósforo, sino únicamente nitrógeno (120 g/planta) y potasio en igual dosis que a los seis meses; en éste tiempo es importante aplicar además 50 g de magnesio. Al año se aplica 150 g de nitrógeno, fósforo y potasio, la cantidad de magnesio aumenta al doble (100 g/planta).

### **Recomendaciones generales de fertilización (g/planta).**

**Cuadro No.9**

<b>Época de aplicación</b>	<b>Nitrógeno</b>	<b>Fósforo</b>	<b>Potasio</b>	<b>Magnesio</b>
3 meses	50	-----	-----	-----
6 meses	80	150	100	50
9 meses	120	-----	100	50
12 meses	150	150	150	100
13 meses	150	-----	250	100
16 meses	200	250	200	100
19 meses	200	-----	-----	-----
<b>Total</b>	<b>950</b>	<b>550</b>	<b>750</b>	<b>400</b>

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Ganadería.

### **2.1.6.2.- Riego**

En regiones de poca lluvia, los riegos en la plantación de Babaco son esenciales, puesto que este cultivo es muy sensible a la sequía y para una producción óptima es necesario mantener un adecuado porcentaje de humedad en las plantas, basadas desde luego en las necesidades de la planta y condiciones ambientales. El babaco necesita entre 500 a 1500 mm de precipitación bien distribuidos alrededor de todo el año. En el caso de no poder ser abastecida esta necesidad, es conveniente complementar con labores de riego, desde luego estas labores estarán sujetas a las condiciones climáticas de la zona, el sistema de riego a aplicarse, el tipo de suelo y la cantidad de agua por semana de la que se disponga. En el caso de los suelos arcillosos debido a su buena capacidad de retención del agua los riegos se aconseja realizarlos cada 12 días. Para suelo arenosos (livianos) el intervalo de riego debe depender mucho de la estación en la que se encuentre, así por ejemplo, en la estación lluviosa el riego debe darse cada 8 días; mientras que la seca el riego debe ir cada 4 días, debido a su pobre retención de humedad.

Se debe tener especial cuidado en épocas denominadas "críticas" en la plantación del babaco:

- Después de la plantación.
- Inicio de la floración
- Inicio de la fructificación y durante el desarrollo y maduración de los frutos.

**Drenaje.-** Se da cuando la plantación está situada en un lugar en el que no se tiene una adecuada pendiente para correr el agua, en estos casos se trazan zanjas, estas zanjas dependiendo del caso deben ser creadas cada 50 m. Deben ser en contra de la pendiente para evitar la erosión edáfica y en el caso de que la plantación se en curvas de nivel, ésta, será a favor de la curva de nivel.

Además se debe tratar de aporcar la tierra de los alrededores de la planta hacia el tallo para ayudar a los empozamientos.

#### **2.1.6.3.- Podas**

La planta de babaco se caracteriza por emitir nuevos brotes para obtener frutos de mayor tamaño, en el caso que se tenga un mayor número de frutos por árbol pero de menor tamaño se deja un máximo de dos brotes. Una vez realizada la poda se aplica productos como el hidróxido de cobre en dosis de 200 g en 200 litros de agua.

#### **2.1.6.4.- Manejo sanitario**

La preparación de los hoyos donde irán las estacas enraizadas se realizará con tres meses de anticipación. Se debe seleccionar estacas libres de todo tipo de plagas y/o enfermedades y dar un adecuado manejo de todas las actividades posteriores a la plantación como son: riegos, fertilización, control de malezas, poda, etc. acciones que darán como resultado la obtención de árboles fuertes y sanos. El estado fitosanitario del huerto durante el ciclo de vida influye directamente sobre la producción; de ahí la importancia de conocer las diferentes enfermedades y plagas que con mayor frecuencia se presentan en el cultivo del babaco, y su respectivo control.

#### **2.1.7.- Cosecha**

La cosecha es continua luego del décimo al onceavo mes de la plantación del frutal. Para determinar el estado de madurez fisiológica que deben alcanzar los frutos para ser retirados de la planta se utiliza dos métodos que son:

**Determinación de la presión del fruto.-** Para esto se utiliza un aparato para medir la presión (para nuestro caso no será un barómetro sino un presionómetro). Cuando el fruto ha alcanzado su madurez le corresponde una presión de 15 lb. /cm<sup>2</sup>, momento en el que el fruto debe ser cosechado.

**Cambio de color.-** Este método es el más sencillo y económico y consiste simplemente en determinar el punto de cambio del color del fruto, es decir, cuando su tonalidad verde comienza a cambiar a un color amarillo. Es importante saber que el fruto se debe cosechar con todo y pedúnculo para que su maduración sea más lenta y evitar ataque de hongos, que pueden ingresar por las cicatrices. Una vez cosechados los frutos es importante colocarlos en jabas de plásticos a cajas de madera que pueden ser de 50 cm x 30 cm x 25 cm, tratando de dejar espacios laterales que permitan la circulación del viento. Se debe tener especial cuidado en no dejar la fruta expuesta durante mucho tiempo al sol para evitar quemaduras que dan una mala presencia al fruto.

#### **2.1.8.- Poscosecha**

Los frutos alcanzan su estado de madurez comercial luego de 15 a 30 días de ser cosechados (al alcanzar su madurez fisiológica), pero para una mejor comercialización este proceso puede alterarse al colocar los frutos a una temperatura de 25°C y proporcionarle un producto que ayuda a la maduración de los frutos como es el Etileno (ETH). En contraste, cuando se quiere retardar la salida del producto se puede colocar los frutos a la sombra con una temperatura de 15 °C, condiciones en las cuales el fruto se retardará por 15 días. El momento que el fruto presenta un 75% de color amarillo se encuentra listo para el consumo humano.

#### **2.1.9.- Rendimiento**

Las diferentes técnicas propuestas anteriormente el babaco puede llegar a rendir en promedio alrededor de 200 a 250 TM/ha, con una densidad de 4.000 plantas/ha (densidad de siembra 1.5 m x 1.5 m). Este porcentaje lo ubica como uno de los frutales con una alta tasa de retorno. Dentro de invernadero se puede llegar a obtener un rendimiento de 220 hasta 320 TM/ha (22 a 32 Kg. de fruta/m<sup>2</sup>), con un total de 8,000 plantas por hectárea (0.8 plantas/m<sup>2</sup>) e inclusive se ha llegado a tener 600 TM/ha con densidades de 0.6 a 1 planta por m<sup>2</sup>, sistema en que el peso del fruto llegó a ser muy alto.

Para el proyecto se ha considerado un rendimiento de 24 kg. Fruta/m<sup>2</sup> o 60 kg. por planta.

## **2.2.- Comercialización**

### **2.2.1.- Mercado interno**

Se la realiza en cajas de madera de 50 cm x 30 cm x 25 cm, que en su interior se encuentran protegidas con papel. La capacidad de estas cajas oscila entre 12 a 18 frutos dependiendo del tamaño y la forma del fruto. Cada caja debe tener un peso de 15 a 16 kg.

Otra forma de comercializar el babaco es mediante el uso de cajas o jabas plásticas, esto ya a nivel de supermercados grandes. El mercado del babaco tiene una excelentísima aceptabilidad no solo a nivel interno, sino que su potencial como un buen producto de exportación se está ya dando, por su elevado contenido de vitamina C y por poseer una sustancia (papaína) que ayuda mucho en la digestión y específicamente al desdoblamiento de la proteína animal.

Otra de las ventajas de comercialización que tiene el babaco aparte de su presencia, color, olor y sabor, es su contenido de sustancias elementales para la nutrición humana, en el siguiente cuadro se puede observar las cualidades del babaco:

## Bondades del Babaco

Cuadro No. 10

Composición química de la parte comestible del fruto.		Composición bromatológica del fruto del babaco.	
Compuesto	Cantidad en g/100 g de fruta	Elementos y sustancias	Cantidad en mg/100 g de fruta
Proteína	0.9	Sodio	1.3
Carbohidratos	6	Potasio	220
Fibra	0.7	Calcio	12
Grasa	0.2	Fósforo	17
Agua	93	Azufre	12
-----	-----	Riboflavina	0.03
-----	-----	Carotenos	0.09
-----	-----	Tiamina	0.02
-----	-----	Piridoxina	0.05
-----	-----	Ácido ascórbico	31
-----	-----	Calorías	8

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Ganadería

El babaco es un frutal relativamente nuevo, tradicionalmente se cultivó a nivel familiar y sólo en los últimos años se han iniciado plantaciones con fines comerciales.

La fruta se ha orientado tradicionalmente al consumo en fresco. Un volumen muy reducido ha sido absorbido por las plantas procesadoras especialmente de conservas de almíbar y mermeladas.

Su consumo se ha dado fundamentalmente en la sierra a nivel de los estratos medios y superiores de la población. A nivel popular la demanda del producto se ve restringida por el precio relativamente alto frente al de otras frutas, y por el limitado conocimiento de sus propiedades nutritivas e inclusive de sus formas de preparación.

En la costa ecuatoriana el producto en su estado fresco prácticamente se desconoce. La potencialidad de este mercado es importante, sobretodo tomando en cuenta las características del babaco que se conserva adecuadamente durante periodos suficientemente largos como para permitir su distribución en esta región.

La industria conservera por su parte ha intensificado su interés por el babaco. Además, de la preparación tradicional de conservas en almíbar, mermeladas y jaleas, existe ahora la posibilidad de iniciar la producción de pulpa congelada para los mercados local y externo. Esta alternativa permitirá absorber gran parte de aquella producción de babaco fresco que, por no cumplir con los requisitos de calidad, tamaño o peso, no pueda ser exportada en fresco.

### **2.2.2.- Mercado externo**

El babaco es una fruta exótica originaria del Ecuador. Sin embargo ha sido Nueva Zelanda el país que inició su explotación a nivel comercial, dando a conocer el producto en Europa, especialmente en Alemania, y más recientemente, en el Japón.

Los cultivos neozelandeses se desarrollaron en base a un gran esfuerzo de adaptación con plantas llevadas desde el Ecuador, y por la proximidad geográfica el cultivo del babaco se ha extendido también hacia Australia y Kenia.

Esta fruta además ha llamado la atención de los productores italianos, igual cosa ha sucedido con los productores israelíes, por lo que en los próximos años se podría esperar una producción en estos países.

Por su parte Colombia, dentro de un agresivo programa de promoción de exportaciones de productos frescos, ha comenzado a embarcar babaco hacia el exterior. Se conoce además que en el mercado de Nueva York ya se ha aparecido babaco cultivado en California.

El Ecuador gracias a un importante esfuerzo del sector privado y al apoyo de entidades estatales, se ha hecho presente en algunas ferias alemanas especializadas en alimentos (Anuga, ISM, Ikofa) con gran acogida por parte del público.

La revista Eurofruit señala que el babaco podría alcanzar en el mercado europeo el mismo éxito que el Kiwi, fruta que fue introducida por Nueva Zelanda y que ahora se produce en Chile, Israel y en algunos países europeos, con un comercio total de varios miles de toneladas.

#### **2.2.2.1.- Identificación de Mercados Potenciales**

Para la identificación y selección de los mercados potenciales para el babaco ecuatoriano se ha adoptado los siguientes criterios:

- a. Posibilidades de admisión del producto.
- b. Conocimiento previo del producto en el mercado.
- c. Posibilidades de transporte
- d. Tendencias del mercado hacia el consumo de frutas tropicales.
- e. Tamaño del mercado.

El ingreso de los productos frescos a los países desarrollados está supeditado al cumplimiento de requisitos sanitarios y a normas de calidad comerciales.

El babaco ecuatoriano ya ha sido admitido en la **ALEMANIA**, sin restricciones sanitarias especiales, lo que induce a pensar que su ingreso sería factible en otros países de la Unión Europea cuyo comercio de frutas

frescas es significativo, tales como Holanda, Francia e incluso el Reino Unido.

Los Estados Unidos aun no admiten el ingreso del babaco fresco, sin embargo se está efectuando las gestiones pertinentes ante el Servicio de Inspección de Salud de Animales y Plantas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.

#### **2.2.2.2.- Estacionalidad**

La temporada óptima para la exportación de babaco fresco a los países desarrollados de América y Europa del Norte se sitúa entre octubre y abril, periodo que coincide con el otoño - invierno. En los meses de verano, periodo en que es grande la oferta de frutas baratas de producción local la demanda por importaciones es menor y exigirá precios más competitivos. No obstante es necesario tomar en cuenta que los países ofertantes, como Nueva Zelanda y Kenia, producen prácticamente todo el año lo que coadyuva principalmente a estabilizar los precios.

En Europa el babaco fresco se está presentando de tres diferentes maneras, tal como se detalla a continuación:

- Cajas de 12 Kg., de cartón o fibra sintética, conteniendo de 12 a 14 frutas depositadas en forma vertical y envueltas cada una en papel de seda para evitar rozamientos (babaco procedente de Nueva Zelanda)
- Cajas de 5 kg. de aglomerado de madera, conteniendo 5 - 6 frutas depositadas en forma horizontal (babaco proveniente de Ecuador)

## **CAPITULO III**

### **ESTUDIO DE MERCADO DE DERIVADOS DE BABACO**

#### **3.1 Objetivo del estudio de mercado.**

Determinar la existencia de demanda insatisfecha, es decir, estimar racionalmente el número de consumidores de derivados de Babaco, así como su grado y tipo de consumo.

La metodología para calcular la demanda se centrará en la exportación del producto a la Comunidad Europea, de manera especial a Alemania, más no su destino para la economía ecuatoriana.

#### **3.2 Producción nacional de derivados de babaco.**

De las visitas realizadas a los principales organismos gubernamentales y del sector privado como el Banco Central del Ecuador, CORPEI, FEDEXPOR, PROEXANT, se logro determinar que estas carecen de datos oficiales respecto a la industrialización y comercialización de mermeladas y conservas; y por otro, algunas empresas consultadas tales como Smuckers y Guayas S.A. se han mostrado reacias a dar información respecto de los volúmenes de producción o ventas.

Se ha establecido en forma general para este análisis estudios realizados por la empresa Marketing y Opinión Pública (MARKOP), ubicada en la ciudad de Quito sector de la Avda. La Gasca, la misma que expone que la oferta de productos manufacturados que incluye confituras, purés y pastas, jaleas de frutas, mermeladas, conservas, etc. se distribuye de tal forma que un 30% de la producción nacional de productos manufacturados (confituras y productos homogeneizados) corresponde a mermeladas y de este porcentaje un 15% a mermeladas específicamente elaboradas con base en fruta en estado natural de babaco; y un 20% a conservas, del cual el 10% a conservas de babaco. Este cálculo se hallo al sumar por separado las exportaciones y la producción

nacional de los productos homogeneizados, de lo cual utilizando operaciones matemáticas como la regla de tres se obtuvo los porcentajes en mención.

Para determinar las cifras de destino de la producción nacional, según criterios de algunos industriales y funcionarios de dichos organismos, y específicamente de la visita directa realizada ( 13 de septiembre de 2006) a la Empresa Industrial APROBAYA., localizada en la Provincia de Pichincha , en el sector de Cumbayá, y considerada la primera industria productora de derivados de babaco se conoció que el 51% de la producción total de derivados de babaco, se destina al consumo nacional y el 49% al mercado internacional. Ver estadísticas en cuadro No 11 y Grafico No 1.

### **Producción nacional de derivados de babaco**

**Kilogramos**

**Cuadro No. 11**

<b>AÑO</b>	<b>PRODUC. NACIONAL</b>	<b>IMPORTACION TOTAL</b>	<b>PRODUC. TOTAL NACIONAL</b>	<b>PRODUCCION MERMELADAS NACIONAL</b>	<b>PRODUCCION CONSERVAS NACIONAL</b>	<b>MERMELADAS BABACO</b>	<b>CONSERVAS BABACO</b>
2000	8.148.407	1,814,360	9,962,767	2.988.830	1.992.553	448.325	199.255
2001	7,630,514	1,809,824	9,440,338	2.832.101	1.888.068	424.815	188.807
2002	7,960,475	1,810,796	9,771,271	2.931.381	1.954.254	439.707	195.425
2003	8,088,794	1,811,174	9,899,968	2.969.991	1.979.994	445.499	197.999
2004	8,145,824	1,811,342	9,957,166	2.987.152	1.991.433	448.073	199.143
2005	8,173,821	1,811,425	9,985,246	2.995.574	1.997.049	449.336	199.705

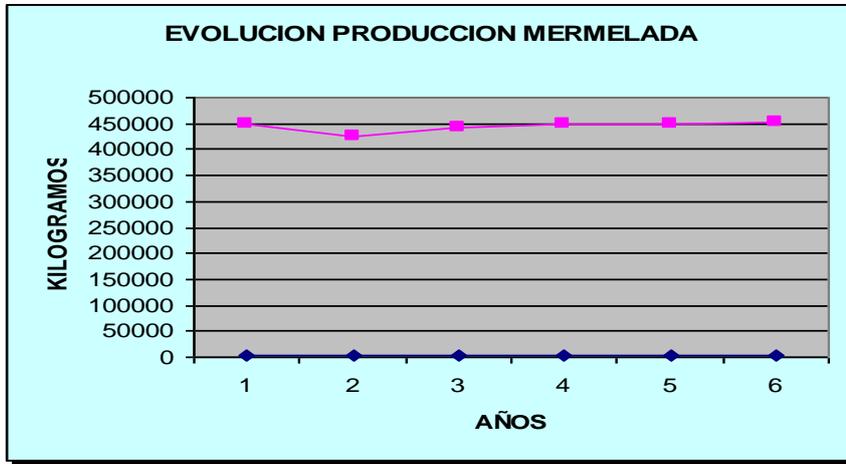
**Fuente: Banco Central del Ecuador**

**Elaboración: Lorena Bolaños.**

## Volumen de producción mermelada de babaco

2000 - 2005

Grafico No. 1



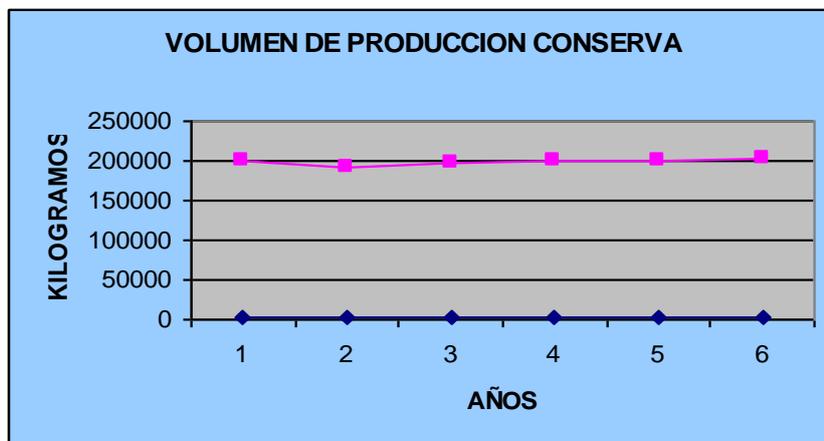
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Lorena Bolaños.

Como se puede apreciar del gráfico, la producción de mermelada de babaco tuvo un crecimiento apreciable desde el año 2000 hasta el año 2005 (cifras provisionales)

## Volumen de producción conservas de babaco

2000 - 2005

Grafico No. 2



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Lorena Bolaños.

En el gráfico se muestra que la producción de conservas de babaco tuvo un crecimiento apreciable desde el año 2000 hasta el año 2005 (cifras provisionales)

### **3.3 Mercado mundial derivados de babaco.**

#### **3.3.1.- Productores mundiales<sup>4</sup>**

##### **EUROPA**

A inicios de la década de los 70, investigadores neozelandeses introdujeron plantas de babaco ecuatorianas en su país, estableciendo plantaciones bajo invernadero. Desde allí el cultivo se expandió a España, Italia y Francia.

Se conoce que en Italia se realizaron campañas importantes de promoción de este cultivo, creándose inclusive una asociación de productores y realizándose importantes estudios sobre la fruta, su cultivo, bondades, y procesos alternativos de industrialización, dentro de este proceso se han dedicado a la producción de derivados del babaco, entre los que se mencionan las mermeladas y las conservas, como productos importantes.

Un importante estudio realizado es el de Cossio y Bassi en 1970. Sin embargo, aparentemente la productividad de las plantaciones italianas, todas bajo invernadero, no fue la esperada. Esto, combinado con la baja aceptación, el desconocimiento de la fruta y sus formas de consumo en el mercado europeo, resultaron en el abandono del proyecto de promoción del cultivo de babaco en ese país. En la actualidad existe producción italiana, pero en cantidades pequeñas, lo que conlleva a la casi nula producción de derivados como conservas y mermeladas.

---

<sup>4</sup>[www.monografias.com/trabajos11/](http://www.monografias.com/trabajos11/)

Asimismo, España mantiene niveles modestos de producción al igual que Francia; este último en menor escala. Nueva Zelanda, junto con Ecuador, son los principales proveedores de la fruta en el mercado Europeo.

## **NUEVA ZELANDA**

Es el principal país competidor ya que al igual que el Ecuador, destina al mercado europeo la mayoría de sus exportaciones, que abastece la demanda europea, que aprecia el babaco como una fruta especial, considerándola un producto “gourmet” con un precio “premium”.

Adicionalmente, Nueva Zelanda exporta babaco al pequeño mercado de especialidades en los países europeos además de Japón, donde la demanda es aún menor, pese a una razonable producción de babaco en estado natural, este país no ha desarrollado su producción en derivados como las mermeladas, conservas y jaleas.

## **ESTADOS UNIDOS**

No se conocen cifras de producción de babaco en este país. Sin embargo se ha reportado la disponibilidad de la fruta en la costa sur del estado de California, donde fue introducida en la década de los 70. Se puede encontrar babaco en escasos puntos de venta de productos especiales, conocidos como “farmer’s markets” o “specialties markets”, orientados a un nicho de mercado alto que reconoce precios “premium” considerablemente mayores a los que se paga por otros productos frescos especiales. En este país se procesa otro tipo de productos homogeneizados, pero no existe una producción insuficientemente grande de mermeladas y conservas de babaco.

## **CHILE**

Produce una variedad de babaco más pequeña, de 10 a 12 cm de longitud que exporta a Estados Unidos y Europa. No se ha logrado obtener cifras sobre producción de derivados de babaco.

## **AUSTRALIA**

Según el estudio realizado en Italia en 1970 por Cossio e Bassi, en Australia se promovió el cultivo de babaco y se llegó a industrializarlo. Sin embargo, en la actualidad no se conoce de niveles de producción importantes ni de productos procesados.

## **ISRAEL**

Se ha reportado la existencia, en pequeña escala, de babaco en este país, en cultivos bajo invernadero, pero no se conocen cifras ni aceptabilidad en el mercado.

## **ECUADOR**

Mediante una investigación directa(13 de septiembre de 2006) se ha determinado los productores pioneros; siendo el principal la empresa APROBAYA la cual oferta mermelada de 295gr y conserva de 360 gr a un precio final de 0.99 y 1.94 respectivamente; esta empresa comercializa a nivel nacional y está incursionando en la exportación.

Adicional a los países detallados existen otros que recién están iniciando como Alemania, Bélgica, Colombia Holanda, Reino Unido que cultivan el babaco y lo están comenzando a industrializar para la exportación, pero hasta la fecha no existen estadísticas de sus niveles de producción de derivados, por lo que se sustenta que de existir alguna producción es totalmente incipiente.

### 3.3.2 Principales países consumidores de derivados de babaco en el mundo

Países consumidores: Alemania, Bélgica, Colombia, Estados Unidos, Holanda (países bajos) Reino Unido, suiza. Fuente FEDEXPORT.

#### MERCADOS POTENCIALES AÑO 2006

Cuadro No. 12

PAISES	Posibilidad entrada producto	Conocimiento previo del producto	Posibilidades de transporte	Tendencias hacia el consumo
Canadá	Si		si	si
USA	Si	si	si	si
Austria	Si		si	si
Bélgica	Si		si	si
Francia	Si		si	si
Holanda	Si		si	si
Italia	Si	si	si	si
<b>ALEMANIA</b>	Si	si	si	si
Reino Unido	Si	si	si	si
Suecia	Si	si	si	si
Hong Kong	Si		si	si
Japón	Si	si	si	si
Singapur	Si		si	si

Fuente: Corporación Financiera Nacional.

En el anterior cuadro es notorio que la entrada en el mercado internacional es amplia para la exportación, se requiere disponer de cantidades adecuadas de productos para los mercados europeos y americanos. Desde ya nuestro nicho de mercado objetivo es **ALEMANIA**.

### 3.3.3 Exportaciones e importaciones de derivados de babaco

#### 3.3.3.1 Exportaciones al resto del mundo.

#### Principales exportadores de derivados de babaco Año 2006

Cuadro No. 13

Ecuador	27.83%
Italia	23.91%
Nueva Zelanda	24.50%
España	5.41%
Francia	4.14%
EE.UU.	3.46%
Chile	2.75%
Australia	2.51%
Israel	1.03%
otros(Colombia, Kenia)	3.85%

Fuente: Análisis Situacional de productos agropecuarios.  
REPORTE MENSUAL: CORPEI.

Como podemos ver a simple vista, las exportaciones ecuatorianas opacan sin duda al resto de países exportadores de derivados de babaco, cabe destacar que la participación del Ecuador en este mercado es del 27.83%, dejando para el resto de competidores un 72.17% de este. Sin lugar a dudas, nuestro país, cuenta con una excelente posición dentro de este mercado, de ahí que, la fruta ecuatoriana es muy apetecida por los consumidores.

Nueva Zelanda, Italia, Ecuador y Colombia son los principales productores mundiales de fruta de babaco en estado natural e industrialización del mismo, pero Ecuador es el mayor exportador mundial.

Ecuador tiene grandes oportunidades hacia la Unión Europea ya que es el mayor exportador mundial de derivados de babaco.

Haciendo referencia a las exportaciones actuales y su destino, la fruta exótica, es decir, el babaco ecuatoriano es cada vez mas apetecida en el mercado mundial por su exquisito sabor y la adecuada contextura de la fruta

El principal destino de las exportaciones de derivados de babaco es la **UNION EUROPEA**, particularmente los países bajos, así como **ALEMANIA** con una participación del 50% durante el período comprendido entre 1995 – 2004.

#### **3.3.3.1.1 Exportaciones ecuatorianas de derivados de babaco.**

En Ecuador existen plantas procesadoras para obtener derivados de babaco con las exigencias del mercado externo. Su principal ventaja competitiva radica en ofrecer un producto a precios accesibles y con alto nivel de calidad. A continuación se muestran estas empresas productoras.

#### **Principales empresas productoras de derivados de babaco**

**Cuadro No.14**

<b>ORIGEN</b>	<b>MARCA o EMPRESA</b>
Ecuador	Gustadina
Ecuador	Snob
Ecuador	Facundo
Ecuador	Aprobaya

Fuente: Investigación directa en puntos de venta en QUITO. 15/septiembre/2006  
Elaboración: Lorena Bolaños

Como se mencionó anteriormente ha sido difícil obtener el volumen de producción y ventas de estas empresas, lo que se pretende dejar en claro es la existencia de marcas y empresas que se están dedicando a la industrialización del babaco para la consecución de la producción de mermeladas y conservas, con el fin de exportar hacia países de América del sur, así como hacia la Comunidad Europea.

Actualmente existen compañías nacionales que exportan también otros derivados de frutas no tradicionales y se puede citarlas a continuación:

**Empresas:**

Azogan S.A., Aseinco, Frutading.Sipia S.A., Ecuavegetal, Frutierrez, Provefruit, Fundación NCCH, Fruintec Cía. Ltda., La Portuguesa, y, APROBAYA.

**3.3.3.2 Importaciones de la Unión Europea como bloque**

En la Unión Europea el principal importador de derivados de babaco es **ALEMANIA**, se puede evidenciar su potencialidad en las estadísticas que se muestran en el Cuadro No.15 que especifica su comportamiento durante el período 2004-2005

**Kilogramos  
2004 - 2005**

**El Cuadro No.**

15

<b>IMPORTACIONES UNION EUROPEA</b>				
<b>Kilogramos</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>2004</b>		<b>2005</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>MERMELADAS</b>	<b>CONSERVAS</b>	<b>MERMELADAS</b>	<b>CONSERVAS</b>
<b>ALEMANIA</b>	<b>835.000</b>	<b>635.000</b>	<b>960.250</b>	<b>711.200</b>
Italia	584.000	335.000	671.600	375.200
España	456.123	187.000	524.541	209.440
Francia	352.145	180.000	404.967	201.600
Reino Unido	15.000	11.000	17.250	12.320
Bélgica	8.000	4.000	9.200	4.480
Suecia	4.000	2.000	4.600	2.240
<b>TOTAL</b>	<b>2.254.268</b>	<b>1.354.000</b>	<b>2.592.408</b>	<b>1.516.480</b>

Fuente: EUROSTAT

Como se puede apreciar en el cuadro anterior Alemania es una de las puertas principales de entrada del producto a todos los países de Europa.

Según **EUROSTAT**, las importaciones de derivados de babaco por parte de la unión Europea en el año 2004 fueron de 711.200 Kg. Las exportaciones de Ecuador a Alemania de derivados de babaco según fuentes de IBIS GROUP para el año 2005 fueron de 95.000 Kg. de mermeladas y 47.000 Kg. de conservas aproximadamente.

Con este dato se concluye que las exportaciones de Ecuador a Alemania en el año 2005 fueron aproximadamente del 21.14% de mermeladas y el 23.53% de conservas, constituyéndose de esta forma nuestro país como uno de los países de mayor potencialidad en la exportación del producto, con relación a los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), dato preliminar hasta la fecha de este estudio.

### **3.4 Cálculo de la demanda insatisfecha**

Antes de tomar una decisión de inversión en un mercado se necesita saber si hay demanda insatisfecha para el producto que se desea introducir; para ello como se trata de un estudio para fines de exportación y como además se necesita de datos en volumen se procede a utilizar la información que se tiene en el Cuadro No. 15 que corresponde a las importaciones de derivados de babaco que la Unión Europea ha realizado desde el año 2004-2005.

Anteriormente se manifestó que **ALEMANIA** era el país de mayor potencialidad en la importación y consumo de derivados de babaco ecuatoriano, para efectos del análisis pertinente, se considera el cuadro siguiente, que es resultado del cuadro anteriormente señalado.

## Importaciones de Alemania Kilogramos

2004-2005

Cuadro No.16

IMPORTACIONES ALEMANIA Kilogramos				
AÑOS	2004		2005	
PRODUCTO	MERMELADAS	CONSERVAS	MERMELADAS	CONSERVAS
ALEMANIA	835.000	635.000	960.250	711.200
TOTAL	835.000	635.000	960.250	711.200

Fuente: EUROSTAT.

Con la información adecuada, y conociendo que el producto a exportar tiene su destino Alemania se procede a determinar la demanda insatisfecha para dicho mercado así:

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$DiA = DA - OA$$

En donde:

DiA 2005 = Demanda insatisfecha de Alemania en el año 2005.

DA = Demanda de Alemania.

OA = Oferta de Alemania.

La demanda insatisfecha internacional de Alemania en el año 2005 para derivados de babaco, es casi igual a su propia demanda debido a que Alemania produce derivados de babaco en mínima escala (según **EUROSTAT** produce 7.000 Kg. de derivados de babaco aproximadamente), entonces se asume para el presente estudio que tiene una oferta igual a cero.

### Mermeladas:

$$DiA\ 2005 = 960.250 - 0\ Kg.$$

DiA 2005 = 960.250 Kilogramos de derivados de babaco

### Conservas:

$$DiA\ 2005 = 711.200\ Kg. - 0\ Kg.$$

DiA 2005 = 711.200 Kilogramos de derivados de babaco

Ahora se procede a encontrar la tasa de crecimiento anual de dicha demanda para luego proceder a determinar la proyección de la demanda insatisfecha.

Con base en el índice de crecimiento de las importaciones que se tiene en el Cuadro No.19 se consigue la tasa promedio de crecimiento para calcular dicha proyección, los datos históricos inician desde el año 2004 hasta el año 2005, es evidente que por razones de recolección de información internacional la tasa de crecimiento tendrá validez con estos dos años, con relación a este dato y para efectos de carácter conservador se tomará una tasa de crecimiento menor a la calculada.

**Mermeladas:**

$$\begin{aligned} \text{Tasa promedio de crecimiento anual} &= (835.000/960.250) -1 * 100\% \\ &= 15\% \end{aligned}$$

**Conservas:**

$$\begin{aligned} \text{Tasa promedio de crecimiento anual} &= (635.000/711.200) -1 * 100\% \\ &= 12\% \end{aligned}$$

Una vez que se ha obtenido la tasa de crecimiento de la demanda de derivados en Alemania se procede a proyectar la demanda, pero con fines de conservadorismo para evitar cualquier sesgo en la información estadística se proyectarán los datos con una tasa de crecimiento menor a la calculada, de tal forma que:

**Mermeladas:** Tasa de crecimiento del 2%.

**Conservas:** Tasa de crecimiento del 2%.

A continuación en el cuadro se considerará la demanda del año 2005 como la demanda para el año 2006, en virtud de un amplio grado de conservadorismo para la serie proyectada, puesto que para la fecha en que se realizó el estudio aún no se disponían de cifras reales.

## Proyección de la demanda de derivados de babaco de Alemania.

**Kilogramos  
2006 – 2011**

**Cuadro No.17**

<b>AÑOS</b>	<b>MERMELADAS</b>	<b>CONSERVAS</b>
2006	960.250	711.200
2007	979.455	725.424
2008	999.044	739.932
2009	1.019.025	754.731
2010	1.039.405	769.826
2011	1.060.194	785.222

**laboración:** Lorena Bolaños.

En el cuadro No. 17 demuestra que el mercado de derivados de babaco es cada vez más amplio y que es prometedor para nuestro país, ya que gracias a los acuerdos que se han obtenido con este bloque de países desarrollados, el Ecuador como parte de los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) puede tener ingreso sin restricciones en este mercado

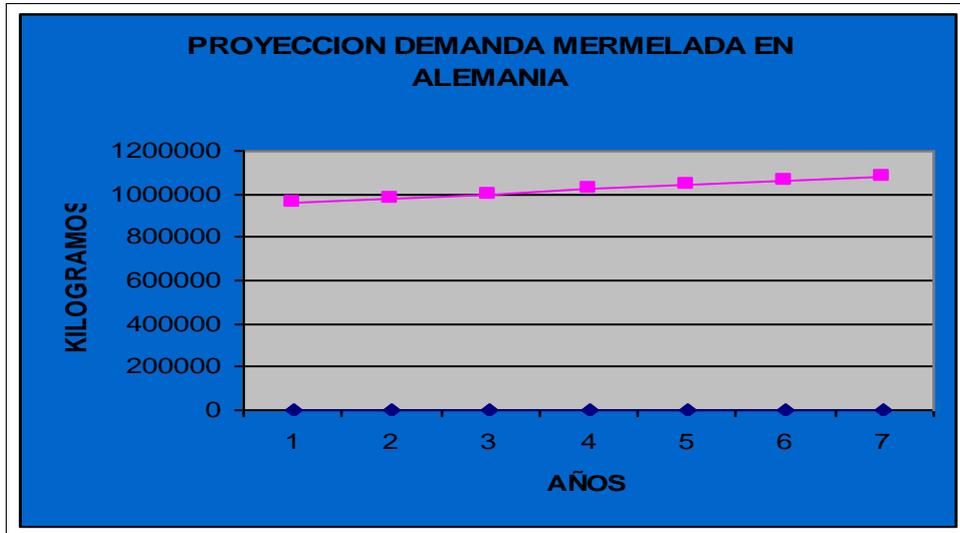
La relación de la Unión Europea con los países de la CAN se estrecharon aún más en la Cumbre que se llevó a cabo el 18 de mayo del 2002 en España, al que asistió el en ese entonces Presidente Gustavo Noboa.

Ecuador y Colombia son los países de mayor connotación en la CAN que han exportado derivados de babaco hacia la Unión Europea y más específicamente hacia Alemania.

**Demanda proyectada de mermelada en Alemania**

2006 - 2011

Gráfico No. 3

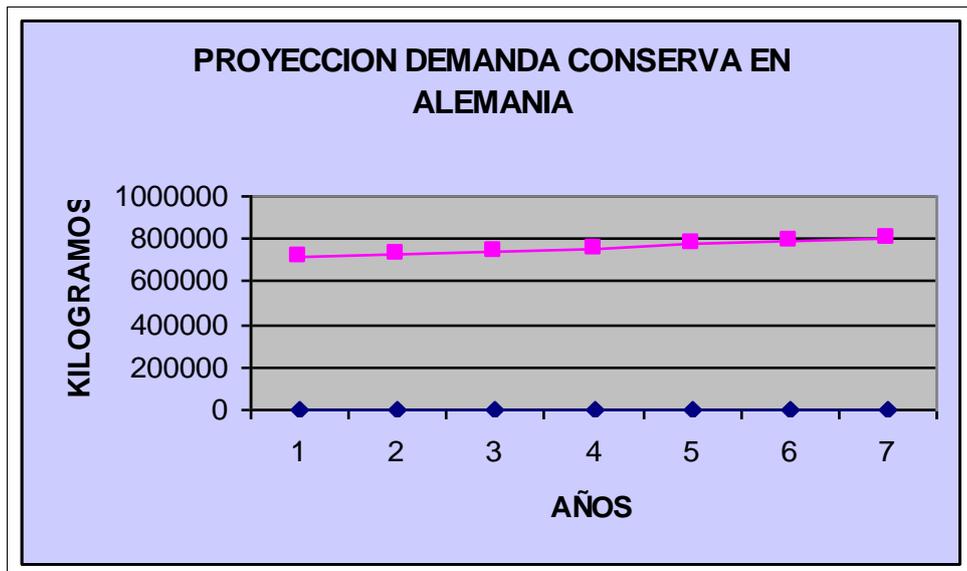


Elaboración: Lorena Bolaños.

Demanda proyectada de conserva en Alemania

2006 - 2011

Gráfico No. 4



Elaboración: Lorena Bolaños.

### **3.5 Participación de la empresa en la demanda insatisfecha del año 2007**

Para estimar la participación del proyecto en la demanda internacional, hay que considerar la oferta nacional de derivados de babaco que es de carácter exportable, para lo cual, es necesario recordar que en anteriores párrafos a lo largo de este mismo capítulo se hablo de la existencia de seis empresas ecuatorianas dedicadas a esta actividad con diferentes participaciones en volúmenes en el mercado. Sin embargo se espera que para los próximos años de proyección el proyecto en mención alcance una posición aceptable y consolidada en el mercado, con una estimación por sobre la oferta actual del 6.5% de mermeladas y, el 5.5% adicional del total del mercado para el año 2007 en conservas.

Es decir, que el 6.5% y el 5.5% (mermeladas y conservas respectivamente) se determinarán según la demanda internacional proyectada de Alemania, para los futuros años; sus volúmenes exportables a este país irán al ritmo del 2% que es la tasa de crecimiento de las importaciones (tanto mermeladas como conservas) que realice Alemania a Ecuador, (Según proyecciones históricas).

De la demanda insatisfecha establecida para el año 2007, el presente estudio estima captar un segmento del mercado equivalente al 6.5% de mermelada, es decir, 63.665 Kg., de los 979.455 Kg. del mercado internacional de Alemania; y el 5.5% de conservas, es decir, 39.898 Kg., de los 725.424Kg; datos fundamentales para los cálculos de la capacidad de procesamiento, tamaño de la planta y de los aspectos financieros y económicos, que serán demostrados detalladamente en los siguientes capítulos de Estudio. En resumen se persigue lo siguiente:

## Participación de la empresa en la demanda insatisfecha de Alemania Año 2007

Cuadro No.18

DEMANDA INSATISFECHA Kilogramos		PARTICIPACIÓN DEL PROYECTO Kilogramos	
MERMELADA	CONSERVA	MERMELADA	CONSERVA
979.455	725.424	63.665	39.898

Elaboración: Lorena Bolaños.

### 3.6 Precios internacionales de derivados de babaco

La cotización de los derivados de babaco varían según el mercado internacional. Los mayores precios se consiguen en la Unión Europea, debido a la poca oferta que en estos se genera.

#### Precios de derivados de babaco Año 2006

Cuadro No.19

PAISES	MERMELADA	CONSERVA
	250 gr.	500 gr.
	\$	\$
ECUADOR	1.00	1.94
CHILE	2.10	2.80
<b>ALEMANIA</b>	<b>3.60</b>	<b>3.80</b>
ITALIA	3.50	3.75
NUEVA ZELANDA	2.95	3.20
BRASIL	3.20	3.50
SUDAFRICA	4.50	4.80
ESTADOS UNIDOS	3.00	3.50
COLOMBIA	1.10	1.60
EL SALVADOR	1.25	1.80
AUSTRALIA	2.90	3.15
HOLANDA	2.95	3.20
ESPAÑA	3.50	3.80
FRANCIA	3.60	3.90

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: Lorena Bolaños.

Para el caso ecuatoriano se ha optado por un rango de precios tentativo de acuerdo con los precios que registra la competencia es decir entre 1 y 2

dólares americanos para la venta local de mermeladas y de 2 a 3 dólares para conservas. En el caso de las exportaciones de los productos se estima un incremento no menor al 80% para cubrir costos adicionales como por ejemplo de embarque, transporte, etc. Este tema se abordará más adelante en el capítulo referente al Plan de marketing, en el subtema **escandallo operativo de costos**.

Es muy importante destacar que el consumo de mermelada o de conserva de babaco puede ser sustituido por un producto similar ya existente como por ejemplo: las mermeladas y conservas de consumo común en el mercado, por tal motivo cabe señalar que los precios del mercado y la calidad del producto son un factor importante; así como la variación de los productos complementarios como: el pan, las galletas, la harina etc.

### 3.7. Perfil del mercado consumidor: Alemania.

#### 3.7.1. Características generales de Alemania.

##### Geografía:

<b>Localización:</b>	Europa central; limitada por el Mar Báltico y el Mar del Norte, al oeste se encuentra Holanda, Bélgica, Luxemburgo y Francia, al sur está Suiza y Austria, y al este la República Checa y Polonia.
<b>Área:</b>	Total: 357.021 kilómetros cuadrados.
<b>Clima:</b>	Transición entre el marítimo, caracterizado por una zona de vientos occidentales moderados y templados del Océano Atlántico y el continental en la parte oriental del país. Las temperaturas en invierno oscilan entre 1,5°C en las tierras bajas y -6°C en las montañas. La temperatura promedio en el verano fluctúa entre los 18°C en las tierras bajas y 20°C en los valles del sur. Llueve a lo largo de todo el año.
<b>Recursos naturales:</b>	Mineral de hierro, carbón, potasa, madera, lignito, uranio, cobre, gas natural, sal, níquel, tierra arable.

## Demografía:

<b>Población:</b>	83.444.000 habitantes.
<b>Composición de la población por edades:</b>	0-14 años: 15,57% (varones: 6.568.699; mujeres: 6.227.148) 15-64 años: 67,82% (varones: 28.606.964; mujeres: 27.695.539) 65 años y más: 17,00% (varones: 5.546.140; mujeres: 8.607361) (Est 2002)
<b>Tasa de crecimiento de la población :</b>	0,26% (Est 2002)
<b>Índice de natalidad:</b>	8,99 nacimientos/1,000 habitantes (Est 2002)
<b>Índice de mortalidad:</b>	10,36 muertes/1,000 habitantes (Est 2002)
<b>Grupos étnicos:</b>	Alemanes 91.5%, Turcos 2.4%, otros 6.1% (formada en su mayoría por Serbio - Croatas, Italianos, Rusos, Griegos, Polacos y Españoles)
<b>Religiones:</b>	Protestantismo con el 34%; Católicos Romanos 34%, Musulmanes 3.7%, no creyentes u otras religiones el 28.3%
<b>Idiomas:</b>	Alemán, con variedad de dialectos.

## Gobierno:

<b>Tipo del gobierno:</b>	República Federal
<b>Capital:</b>	Berlín
<b>Divisiones administrativas:</b>	16 estados federados con soberanía originaria y su propia constitución: Baden-Wuerttemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein, Thuringen
<b>Día de fiesta nacional:</b>	Día de la Unidad, 3 de octubre (1990)
<b>Sistema legislativo:</b>	Sistema legal civil con conceptos autóctonos; revisión judicial de las actas legislativas in la Corte Federal Constitucional; no acepta la jurisdicción obligatoria del ICJ
<b>Rama ejecutiva:</b>	<p><i>Jefe del Estado:</i> Presidente Johannes Rau (desde el 1 de julio de 1999), es elegido por cinco años. Las próximas elecciones serán el 23 de mayo de 2004.</p> <p><i>Jefe de Gobierno:</i> Canciller Gerhard Schroeder (desde el 27 de octubre de 1998), que fue reelegido en septiembre de 2002 por otro período de cuatro años. Tiene una posición autónoma dentro del Gobierno y frente a los Ministros.</p> <p><i>Gabinete:</i> Gabinete o "Bundesminister" (Ministros Federales) designados por el presidente bajo recomendaciones del Canciller Federal.</p>

<b>Rama legislativa:</b>	Parlamento bicameral consiste de la Cámara Baja o “Bundestag” (656 asientos; elección mediante voto popular bajo un sistema que combina representación directa y proporcional, con un cargo de cuatro años de duración) y el Consejo Federal o “Bundesrat” (69 votos; gobiernos estatales están directamente representados por votos).
<b>Rama judicial:</b>	Corte Federal Constitucional o “Bundesverfassungsgericht” (la mitad de los jueces son elegidos por el Bundestag y la otra mitad por el Bundesrat). Es el más alto tribunal de la Federación, vela por el cumplimiento de la normativa constitucional. El poder judicial alemán se divide en cinco ramas: tribunales de jurisdicción ordinaria, tribunales de trabajo, tribunales de jurisdicción contenciosa-administrativa, tribunales sociales y tribunales económico-administrativos.

### 3.7.2. Aspectos importantes sobre su economía:

La República Federal de Alemania tiene una economía social de mercado. El Estado tiene una función ordenadora de la economía, es decir fija las condiciones marco en las que se desarrolla la actividad mercantil. Alemania dispone de leyes efectivas y transparentes para promover la competitividad, incluyendo leyes contra los “trusts” y de libre competencia.

Las leyes tributarias, laborales, de salud, medioambientales y regulaciones de seguridad son restrictivas y no alientan nuevas inversiones y exportaciones. La economía alemana es altamente regulada con la autoridad dispersa en los niveles local, federal y estatal. La burocracia es excesiva, lo que ha impulsado a muchos gobiernos estatales a establecer oficinas de promoción de las inversiones y del comercio para agilizar los procesos.

El alto desempleo es uno de los problemas más serios de Alemania. En el gobierno federal se debate en la actualidad sobre las reformas del mercado laboral necesarias para promover la creación de empleo.

Los sectores de la estructura económica alemana lo constituyen los sectores de: agricultura, bosques y pesca 1,3%; industria manufacturera 25%; industria de la construcción 5,6%; transporte, comercio, alimentación 17,9%; provisión de servicios financieros 29,9%; y, provisión de servicios públicos y privados 20,3%.

Alemania ha estado disfrutando de un ciclo de crecimiento económico continuo. Después de un crecimiento del PIB real del 1.5% en 1999, el crecimiento esperado para el 2001 es del 3%. En términos de PIB per cápita, éste es de DM 47.200 (US\$ 26.072). Tiene el cuarto lugar, luego de Luxemburgo, Dinamarca, Estados Unidos y Japón. El costo de sus productos y servicios es el más alto dentro del G7.

Alemania es el segundo país exportador más grande del mundo, después de los Estados Unidos. En 1999 registró US\$ 541 bn (DM 997.448 millones), más del 10% del total de exportaciones mundiales y más del 20% de exportaciones del G7. En 1998 fue líder en la exportación mundial de automóviles, productos químicos y textiles. Aportó con el 12,7 % de exportaciones de maquinaria, por debajo de Estados Unidos con el 16.5%.

El gobierno del Canciller Gerard Schroeder ha iniciado algunas reformas económicas que se han considerado necesarias para mantener el crecimiento económico y la creación de trabajo. El gobierno aseguró la aprobación del parlamento en Julio del 2000 para que se den nuevas reformas tributarias significativas que se llevarán a cabo entre el 2001-5. Las reformas bajarán los altos impuestos a la renta de las empresas y personales y eliminar el impuesto a las ganancias de capital de las corporaciones. El gobierno también ha propuesto controversiales reformas al sistema de seguridad social alemán. El gobierno intenta instituir estas reformas mientras reduce su déficit fiscal y los niveles oficiales de deuda.

El alto desempleo es uno de los problemas más serios de Alemania. El crecimiento económico, junto con los cambios en la oferta laboral han reducido la tasa de desempleo del 10.5% en 1999 al 9.3% en el 2001. Factores estructurales son los culpables por los altos niveles de desempleo, y el gobierno hasta ahora no ha reformas al mercado laboral necesarias para promover la creación de empleo.

Otros de los problemas que ha enfrentado la economía alemana en los años recientes incluyen: lento crecimiento económico, alta deuda pública, un alto porcentaje de los ingresos del gobierno se dirigen a pagos de deuda, altos niveles de impuestos, altas transferencias netas para Alemania del este, altos costos unitarios de trabajo, y crecientes costos de seguridad social y de trabajo no sujeto a salarios.

Otros datos interesantes son:

- Desde mediados del 2000 la variación de los precios del petróleo incide en los indicadores económicos alemanes.
- Ligeramente aumento en el sector manufacturero, que representa más del 10% con relación a 1999.
- Exportaciones alemanas 2000/2001 se incrementaron en un 17%.
- Inflación sin considerar combustibles: +1,6%
- Inflación incluida combustibles: +2,6%
- Más del 50% de exportaciones alemanas van a la UE. Se registra un descenso de 57,5% en 1999 a 56.5% en 2000.
- Precios de producción de productos industriales: + 4,6%.

Influencia del Euro:

En 1999 la tendencia al incremento de las exportaciones alemanas que alcanzaron cifras récord. La empresa alemana tuvo considerable aumento en sus actividades comerciales en el año 2000, favorecida por la continua debilidad del euro.

### **Tendencias de consumo:**

Alemania es un gran productor agrícola y juega un rol fundamental en el abastecimiento de comida procesada y flores para la unión europea, es también conocida por sus extensivos e intensos métodos de cultivo con una densidad sin paralelo en la cultivación en invernadero. Alemania también es una puerta a la importación de productos agrícolas a toda Europa ya que cuenta con una red sofisticada de importadores, empaques y re-exportadores, convirtiéndose de esta manera en un destino predilecto para las exportaciones ecuatorianas hacia Europa.

Muchos productores alemanes importan productos agrícolas no refinados de otras partes del mundo (como Ecuador), los tecnifican y re-exportan a otros destinos europeos.

De acuerdo al servicio agrícola de la embajada de estados unidos en Alemania los consumidores del país europeo buscan en mayor medida productos

frescos, orgánicos, semi-preparados, pre-empacados, saludables y convenientes. en Holanda hay una tendencia por mantener productos tradicionales. sin embargo, hay en una minoría un deseo de consumir productos exóticos que no ha sido explotada todavía.

### **3.7.3. Requisitos para ingresar en el Mercado Alemán.**

Los controles de importación son determinados ya sea en base a los estatutos de la comunidad europea (CE) o leyes de comercio alemanas. La mayoría de los productos pueden ser importados en la comunidad europea sin que sean objeto de controles de importación específicos.

En la mayoría de los casos, una vez que los productos han cumplido con las previsiones de la autoridad relevante de la comunidad europea, los productos son considerados de libre circulación dentro de la comunidad europea y no están sujetos a restricciones de importación.

Los siguientes controles de importación son provistos por nextlinx:

1. licencias de importación y certificados: para animales vivos, plantas, productos relacionados con comida, productos animales, productos de madera, textiles, cueros, productos farmacéuticos, químicos, armas de fuego, explosivos, hierro y acero, calzado, y otros.
2. prohibición de importación: para ciertos tipos de sustancias químicas, productos de madera, diamantes, y productos textiles si la autorización apropiada para la importación no está asegurada.
3. controles anti-dumping y compensatorios: para ciertos productos minerales, químicos, plásticos, productos de madera, textiles, electrónicos y accesorios, metales, y otros.
4. cuotas absolutas: para textiles, calzado, cerámicas, productos de hierro y acero.

5. tarifas de cuotas: para productos agrícolas, químicos, farmacéuticos, textiles, maquinaria, aparatos mecánicos, electrónicos y otros.

Los productos que requieren permisos de importación son aquellos que están sujetos a restricciones de cantidad (cuotas), como por ejemplo los textiles y productos de hierro. El organismo responsable de emitir un permiso de importación para el comercio exterior de bienes comerciales es la Oficina Federal de Economía y Control de las Exportaciones

Licencias de importación también pueden ser solicitadas para los bienes que están cubiertos por ciertos regímenes comerciales de la Comunidad Económica Europea. Esto se aplica para los productos agrícolas y para ciertos bienes elaborados con éstos. El ente responsable de emitir permisos y licencias para la exportación e importación de productos agrícolas es la Agencia Federal para la Agricultura y los Alimentos. Los certificados o declaraciones de origen son emitidos por un ente oficial del país de origen y, en algunos casos, también en el país en el que el producto se despacha.

La declaración de origen debe ser hecha por el exportador o proveedor en la factura de los bienes. No se requiere ningún certificado de origen para los bienes originarios de un país miembro de la UE ni para productos de libre circulación en otro país de la UE y que sea importado desde allí.

### **Aspectos aduaneros:**

Los procedimientos aduaneros en Alemania están regulados por las leyes de la Unión Europea (UE) y de la República de Alemania. A excepción de regulaciones de procedimiento menores, las leyes aduaneras de la Unión Europea están completamente armonizadas en la forma de códigos de aduana, por ende, la misma ley de aduanas se aplica en todos los países miembros de la Unión Europea. Los bienes comerciados dentro de la Comunidad no están sujetos a ningún cargo aduanero y, consecuentemente, una vez que han ingresado a alguno de los países de la UE, tienen libre tránsito hacia los demás.

Además de las “Tarifas Aduaneras Comunes”, también existen acuerdos especiales en forma de preferencias arancelarias. La Regulación No. 2501/2001, del 10 de diciembre de 2001, aprobada por el Consejo de la Unión Europea y publicada en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas, el mismo que hace relación a los sistemas generalizados de preferencias arancelarias que la UE aplica unilateralmente a determinados países, sobre la base de razones distintas que, como en el caso del Ecuador y el resto de países andinos, tiene su sustento en la lucha y el combate al cultivo, producción y comercialización de sustancias estupefacientes y psicotrópicas. **El Sistema Generalizado de Preferencias para los países andinos (SGP Andino)** se encuentra vigente desde el 13 de noviembre de 1990 y se lo puede encasillar dentro del marco que proporciona el principio de la responsabilidad compartida que promueve la UE. **A través de éste, la UE concede excepciones de impuestos a una serie de bienes provenientes de cualquiera de las naciones de la Comunidad Andina.**

#### **Acuerdos comerciales:**

#### **Sistema Generalizado de Preferencias:**

La Comunidad Europea, desde 1971, ha otorgado en forma unilateral y en función de los esfuerzos en la lucha contra la droga, preferencias arancelarias generalizadas para productos originarios de los países en desarrollo (**Sistema Generalizado de Preferencias Europeo**). El sistema ha sido renovado hasta el 31 de diciembre de 2004, con condicionamientos mayores en lo que se refiere a normas ambientales y al cumplimiento de la legislación laboral internacional.

Las preferencias otorgadas por la Comunidad Europea van desde 0% hasta 100%. Para los países de la Comunidad Andina y del Mercado Común de América Central existe un número de productos que tienen una preferencia adicional al resto de países. Para tener acceso a estas preferencias, en el proceso de exportación se debe presentar el Formulario A. Las exclusiones se aplican principalmente a productos sujetos a derechos fiscales y a productos

cuya importación de países en desarrollo con régimen arancelario preferencial podría perjudicar a la industria nacional

La declaración de impuestos necesaria para la desaduanización debe ser entregada dentro de un período de 20 días (o en el caso de embarque marítimo, 45 días) después del arribo de los bienes provenientes de países que no son parte de la Comunidad. Esta declaración debe estar acompañada de todos los demás documentos necesarios para la desaduanización, como el Cuadro Demostrativo del Precio de la mercadería, mediante el cual se determina si su composición cumple con el criterio de la norma de origen de la UE.

**Según fuente de la CORPEIE, el SGP andino está vigente hasta la fecha actual 2006). Al momento este sistema está sujeto a nuevos procesos de negociación entre la CAN y la UE. Por tal motivo, su carácter poco bien establecido en el tiempo obliga al exportador a realizar un cuidadoso análisis de los escenarios posibles que podrían aparecer en fechas posteriores a la indicada fecha.**

Los países de la unión europea tienen numerosos programas preferenciales basados ya sea en programas bilaterales con un país o grupo de países, o el sistema tradicional de clasificación de países (Sistema General de Preferencias GSP. países menos desarrollados en vías de desarrollo.

Para algunos productos la disponibilidad de tarifas preferenciales está restringido bajo tarifas de cuotas tarifarias o techos, o limitados a ciertos períodos del año. Tratamientos preferenciales no afectan el apego necesario a deberes anti-dumping o medidas compensatorias.

La Unión Europea (UE) tiene tratados bilaterales con casi 50 países y provee tratamiento preferencial para los siguientes grupos de países: Sistema General de Preferencias (GSP),

Si un país califica para varias tasas preferenciales (bilaterales o tasas de grupo), la tasa más barata puede ser aplicable, a la discreción del importador.

Hay dos reglas básicas para la tasa preferente para ser aplicada: el producto debe ser producido (modificado substancialmente) en el país de preferencia y el producto debe (generalmente) ser enviado directamente del país de preferencia. en el caso de algunos acuerdos preferenciales, la UE permite el trasbordo sin nulificar la preferencia.

En posibles casos de re-exportación, nextlinx provee la siguiente información: 'las tasas serán pagadas en el país de destino si no fueron pagados en el país de exportación.

### **Estándares y regulaciones:**

La Unión Europea (UE) pretende armonizar los varios requisitos de seguridad de los productos y estándares relacionados para los productos industrializados de sus países miembros ha complicado el tema del acceso al mercado Holandés. Durante un período de transición los requisitos nacionales deben cumplirse, luego del cual la marca "CE" que rige en toda Europa supera a todos los otros certificados de aceptación. Los esfuerzos de la UE para armonizar los estándares a través de las directrices de certificación-facilitación "Nuevo Enfoque" están incompletas. En algunos casos, como en el sector de la medicina, los exportadores deben preocuparse de cumplir con los requisitos específicos del "Viejo Enfoque" que trata a cada producto específico.

Durante un período de transición los requisitos nacionales son los exigidos, luego de lo cual la marca "CE" regirá en toda Europa como el principal certificado de aceptación.

Asimismo, los productos no industrializados deben cumplir con los requisitos de la UE y los estándares alemanes de calidad, que, en muchos casos, requieren de modificaciones, pruebas y certificaciones del producto.

La estandarización tiene su impacto en marcas, etiquetas y certificados de los productos. Los interesados en exportar al mercado alemán deben observar los estándares que en algunos casos son fruto de regulaciones específicas de la Unión Europea, y que tienden a salvaguardar la seguridad y la salud. En otros casos son requisitos que facilitan la entrada de productos al mercado alemán, en función de la calidad y de consideraciones respecto de normas ambientales y laborales socialmente aceptadas.

A continuación se presenta una breve descripción de los principales estándares europeos:

### **Productos Alimenticios:**

El consumidor europeo y alemán y, especialmente, los establecimientos minoristas, dan la más alta prioridad al tema de la seguridad alimenticia

**Certificado HACCP, Hazard Análisis Critical Control Point.-** Certificado que demuestra que una empresa aplica sistemas adecuados en la producción, procesamiento y empaquetamiento de productos alimenticios, para minimizar los peligros a la salud (Norma ISO 9000, estándares europeos EN, e internacionales ISO). Esta certificación es obligatoria para todos los procesadores e importadores de alimentos, en consideración de las responsabilidades legales que pueden acarrear si un determinado producto afecta la salud del consumidor.

**Preservantes.-** El uso de sustancias para preservar alimentos está regulado por la legislación de la Unión Europea. El proceso de regulación es permanente. Los preservantes cuentan con una numeración precedida de la letra E y deben constar en la información sobre el contenido del producto. Los requisitos de productos para endulzar están regulados por la Directiva de la Comisión Europea 94/35/EC, los colorantes por la Directiva 94/36/EC y los productos alimenticios por la Directiva 95/2//EC.

Los controles que se efectúan tienden a establecer posibles residuos de productos fitosanitarios y sustancias nocivas, como metales pesados, toxinas, preservantes no permitidos, radioactividad, etc.

**Etiquetas.-** Las etiquetas deben demostrar que el producto reúne los requerimientos esenciales de seguridad alimenticia, medio ambiente y protección del consumidor. Es aplicable a una amplia gama de productos manufacturados y compulsivos definidos por la Directiva del Consejo Europeo 92/59/EC. Las etiquetas deben incluir información de que el producto ha sido producido y transado en base de un comercio justo y teniendo en cuenta los principios de aceptabilidad social, respecto de las condiciones de trabajo, empleo y remuneración.

Las etiquetas de los productos que se comercializan en Alemania deben contar con la identificación del producto, dirección del productor, empacador o exportador, país de origen, clase y tamaño, peso neto, estado del producto, ingredientes, fecha de expiración, tipo de preparación, tipo de preservante, método de conservación y advertencias o contraindicaciones.

- **Requerimientos Ambientales:**

Los requerimientos relativos al medio ambiente procuran concienciar al consumidor acerca de su responsabilidad en la protección del medio ambiente. Los principales requerimientos son:

**ISO 14001.-** Certificado que demuestra que una empresa cuenta con un sistema de producción que obedece a normas ambientales. Es un requisito obligatorio tendiente a evitar la contaminación del entorno y los desperdicios en los procesos de fabricación.

**Eco-etiquetas.-** Las etiquetas ecológicas deben contener información de que el producto ha sido elaborado con estándares ambientales. El esquema de eco-etiquetas europea se refiere a productos como detergentes, bombillas de luz, lavadoras de ropa, papel, refrigeradoras, papel higiénico, papel servilleta,

lavadoras de platos, zapatos, productos textiles, pinturas, colchones, computadoras personales, etc. Asimismo se dispone de normas para baterías y para productos de limpieza de pisos, y baños, como jabón, shampoo, etc.

**Directorio de importadores varios:**

- Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)  
Confederación de la Industria Alemana  
Breite Str. 29  
10178 Berlin  
Tel: 030 2028-0  
Fax: 030 2028-24 97  
E-mail: [info@bdi-online.de](mailto:info@bdi-online.de)  
[www.bdi-online.de](http://www.bdi-online.de)
- DIHT – Deutscher Industrie und Handelskammertag  
Confederación de las Cámaras Alemanas de Industria y Comercio  
Breite Str. 29  
10178 Berlin  
Tel: 030 20308-0  
Fax: 030 20308-1000  
E-mail: [diht@berlin.diht.de](mailto:diht@berlin.diht.de)  
[www.diht.de](http://www.diht.de)
- Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels e.V. (BGA)  
Confederación Alemana de Comercio Mayorista y Exterior  
Am Weidendamm 1<sup>a</sup>  
10117 Berlin  
Tel: 030 59 00 99 50  
Fax: 030 59 00 99 519  
E-mail: [info@bga.de](mailto:info@bga.de)  
[www.bga.de](http://www.bga.de)

- Bundesverband Glas, Porzellan, Keramik Groß- und Außenhandels e.V.  
Asociación del Comercio Mayorista y Exterior de Vidrio, Porcelana y Cerámica  
Hohenzollernring 89-93  
50672 Köln  
Tel: 0221 511928  
Fax: 0221 512147
- Wirtschaftsverband Häute/Leder e.V.  
Asociación del Sector de Piel y Cuero  
Blumenstr. 18  
71522 Backnang  
Tel: 07191 980060  
Fax: 07191 980070
- Verband des Deutschen Blumen-Groß- und Importhandels e.V. (BGI)  
Asociación de los Mayoristas e Importadores Alemanes de Flores  
Jülicher Str. 32  
40477 Düsseldorf  
Tel: 0211 441388-9  
Fax: 0211 482647  
E-mail: [bgi@mail.online-club.de](mailto:bgi@mail.online-club.de)
- DFHV –Deutscher Fruchthandelsverband e.V.  
Asociación Alemana del Comercio de Frutas  
Schedestr. 11  
53113 Bonn  
Tel: 0228 911450  
Fax: 0228 9114545  
E-mail: [bonn@dfhv.de](mailto:bonn@dfhv.de)  
[www.dfhv.de](http://www.dfhv.de)

## CAPITULO IV

### PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO.

#### 4.1 Objetivos generales del plan

- Integrar y dirigir actividades de **BABACO S.A.**, a descubrir las necesidades no satisfechas de los clientes y ofrecer un producto que las cubra a un precio que garantice la viabilidad económica de la empresa.
- Reconocer nuestro mercado objetivo y destinar los recursos necesarios para aumentar nuestra participación en este mercado.
- Establecer estrategias de marketing para influir en la demanda de nuestros productos y agregar valor a la marca en términos perceptibles para el consumidor externo.
- El plan de marketing será una herramienta interna para evaluar la marcha de la empresa que se creara con la ejecución del proyecto y sus desviaciones sobre el proceso de sus acciones.

##### 4.1.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing pueden expresarse de la siguiente forma:

- Alcanzar un volumen de ventas en 100.000 Kg. y 80.000 Kg. de mermelada y conserva de babaco respectivamente, como mínimo, después del segundo año de operación de proyecto.
- Aumentar la notoriedad de la marca **BABACO ECUATORIANO** del 5 al 30 por ciento en el periodo de la vida útil del proyecto, logrando que la imagen de la empresa sea percibida en concordancia con su posicionamiento.

- Expandir el producto a otros mercados de la Comunidad Europea.
- Desarrollar análisis e informes que permitan diagnosticar el mercado y que tiendan a tomar decisiones que colaboren a alcanzar el objetivo propuesto.
- Definir un adecuado canal de comercialización que permita minimizar los servicios de los intermediarios internacionales (Broker), por lo menos en un 8%.

## 4.2 Segmentación del mercado

Segmentar un mercado, es dividir el mercado en grupos relativamente homogéneos de clientes que responderán de manera similar ante una mezcla de marketing.

Un segmento de mercado se define como un grupo de clientes potenciales que se asemejan en la manera en que perciben y valoran el producto, en sus patrones de compra o en la manera en que utilizan el producto.

### 4.2.1 Proceso de segmentación de mercado

Una empresa como **BABACO S.A.**, que ha decidido en el futuro operar en un mercado sumamente amplio de consumo como lo es el mercado de la **Comunidad Europea**, deberá reconocer que no se podrá llegar de igual forma a todos los clientes de dicha Unión de países europeos, puesto que son diferentes desde puntos de vista tanto geográfico y demográfico, así como la variabilidad en su requerimiento de compra.

Será necesario identificar el segmento de mercado más adecuado, considerando las diferentes variables de segmentación de mayor influencia en el consumo por parte de los habitantes de este mercado objetivo.

#### 4.2.2 Selección del mercado meta

En el anterior capítulo relacionado con el Estudio de Mercado para derivados de babaco ecuatoriano, se definió un mercado meta de la Comunidad Europea como lo es el mercado **ALEMAN**, en este estudio se determinó la demanda insatisfecha internacional, las debidas proyecciones de dicha demanda enfatizadas en el consumo del producto elaborado por **BABACO S.A.**

Realmente a quien compete llevar a cabo la selección óptima del mercado meta recae en el **BROKER** contratado, es decir, al agente de comercialización internacional que forma parte del canal de distribución de derivados de babaco, para ello como se verá más adelante en la distribución del producto, la comercializadora deberá definir su mercado meta, pues no puede servirle a todo el mundo, el proceso de este agente radicará en escoger un grupo de acuerdo con el tamaño del cliente, el tipo de cliente, la necesidad de servicios.

Dentro del grupo que colocan en la mira pueden identificar a los clientes más rentables, generar ofertas más sólidas y establecer mejores relaciones con ellos.

Estos agentes generalmente trabajan con sistemas automáticos para colocar pedidos, establecer sistemas de administración y asesoría e incluso patrocinar una cadena voluntaria. **Para el efecto, su grupo selecto serán las grandes industrias dedicadas a la comercialización de productos manufacturados homogeneizados (jaleas, jugos, mermeladas, conservas, etc.), en este sentido podrán alentar a estos clientes requiriéndoles pedidos razonables y restándoles pequeños cargos por ciertos servicios.**

##### 4.2.2.1 Posicionamiento en relación con el mercado meta

Una vez que se ha determinado el mercado al cual se dirigirán las perspectivas de ventas, **BABACO S.A.**, producirá productos derivados de babaco que cumplan con los requerimientos de sus futuros clientes y de esta manera podrá crear una imagen mental de consumo sano, tanto para las empresas

internacionales comercializadoras, como también en los consumidores finales, a sabiendas que el producto terminado ha sido elaborado con las mejores materias primas ecuatorianas.

Otro recurso a utilizarse es el precio por envase en gr., estos deberán ser competitivos y su ventaja deberá ser definida claramente hacia el cliente europeo como un beneficio; si se logra que la empresa tenga fama dentro de su mercado objetivo por su precio, se estará logrando posicionar las mermeladas y conservas de forma racional y consistente.

### **4.3. Mezcla de mercado**

#### **4.3.1. Producto**

El babaco, por sus características de sabor, textura y contenido de pulpa, tiene interesantes perspectivas agroindustriales aptas para la elaboración de jugos, jarabes, mermeladas, conservas, helados, etc.

La elaboración de derivados de babaco de 40<sup>0</sup> Brix se constituye como una actividad agroindustrial no muy cara, ya que estos productos poseen ciertas características que los hacen muy apropiado para este proceso, como es un bajo costo de envasado, esto se debe a que se lo hace en frascos de plástico y son empacados en cajas de cartón, cuyos costos no son significativos y su almacenamiento es normal no necesita un proceso de congelado.

A este proceso esta sometido la mayor parte de producción de la fruta. Se lo envasa en cajas de cartón

#### **4.3.2. Precio**

La fijación de precios es un elemento clave en la estrategia de una empresa y por lo tanto es importante conocer su objetivo, en este caso es diferenciar las mermeladas y conservas por su precio y lograr maximizar el volumen de

unidades vendidas (envases en gr.) pretendiendo disuadir a la competencia de entrar en el mercado europeo.

Se establecerá un precio de venta a la comercializadora del producto (Broker) que permita a la empresa cubrir los costos y gastos de producción y adicionalmente obtener un margen de rentabilidad del 40%, que sea accesible al segmento del mercado Alemán.

#### **4.3.2.1 Escandallo operativo de costos para los derivados de babaco hacia Alemania**

La fijación de precios a partir de costo más utilidades es el método más sencillo para marcar precios; es decir, sumar un recargo cualquiera al costo del producto; para el caso que nos compete este costo sería irreal puesto que debe calcularse en función del precio al que va a exportarse .

El escandallo operativo de costos es importante desde el punto de vista del marketing por cuanto ayuda a la empresa a fijar el precio real por envase en gr. de mermelada y conserva que se exporte a Alemania en valores FOB.

Para la fijación del precio por envase en gr. se realizará un análisis de costos, considerando los costos de la materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación. Además se considerará una utilidad para fijar el precio de venta neto, es lógico pensar como se trata de un precio de venta a los intermediarios de mermelada y conserva corresponderá a un precio sin IVA.

En general los precios actuales están a la par de la competencia que en esencia son importaciones realizadas por Alemania a Colombia y otros países europeos; sin embargo se puede apreciar que las comercializadoras europeas no presentan quejas sobre los precios de venta, su prioridad es la calidad de los productos.

El Costo unitario de producción (Cup) está definido por la siguiente expresión:

$$Cup = CP/Q$$

Si Q es el nivel de producción de la empresa y CP el costo total de producción en que incurre. Para disponer del costo unitario, se relaciona el costo total de producción del primer año para el volumen de envases.

**Mermelada: Envase de 250gr.**

$$Cup = \frac{\text{Costo total } \$ 124.577}{\text{Número de envases } 254.658} = \$0.49 \text{ C/envase}$$

Esto significa que produciendo los 254.658 envases de mermelada de babaco al año, el costo unitario por envase es de \$ 0.49

**Conserva: Envase de 500gr.**

$$Cup = \frac{\text{Costo total } \$ 98.995}{\text{Número de envases } 79.797} = \$1.241 \text{ C/envase}$$

Esto significa que produciendo los 79.797 envases de conserva de babaco al año, el costo unitario por envase es de \$ 1.241

Como el precio referencial de envase de 250gr. para la mermelada en el mercado Alemán está alrededor de US \$ 3.60 por envase, y, para el envase de 500gr. para conserva de babaco está alrededor de US \$ 3.80 por envase, que comparados con los obtenidos en el presente estudio de **\$ 0.93 mermelada) a precio FOB;** y de **\$ 2.30 (conserva) a precio FOB;** estaría en condiciones ventajosas de competir con similares industriales del exterior.

En este punto hay que señalar la importancia que tiene la fijación de este precio, por cuanto los productos como se definirá mas adelante en lo referente a la distribución será realizada por los agentes de ventas internacionales, los mismos que cobrarán a la empresa una comisión por sus servicios de comercialización del 10%( valor ya incluido en el precio FOB ), además, el precio de venta de estos mayoristas al momento de colocar los envases de mermelada y conserva en el mercado Alemán le agregarían por lo menos un 20% al precio FOB ( porcentaje que incluye el costo, seguro y flete y demás tramites que se realicen en Alemania ) fijado por la empresa **BABACO S.A.**, es decir, que los productos en manos de estos vendedores sería aproximadamente de \$ 1.14 por envase de mermelada, y \$ 2.76 por envase de conserva., que frente a un precio promedio cotizado en Alemania de \$3.60 (mermelada) y \$ 3.80 (conserva) aún siguen siendo competitivos.

Para un cálculo más real del precio de exportación se realizó el siguiente análisis:

#### **Explicación del Cálculo del Precio de Exportación<sup>5</sup>**

1. Costo Unitario: Se refiere al costo de la unidad que se calcula para el caso de estudio por envase de mermelada y conserva.
2. Beneficio 40 % cuantía: La ganancia o beneficio de la exportación es imprescindible fijarlo en este momento, se estima un 40% sobre el costo unitario.
3. Comisión del Agente Extranjero (Comercializador): Se ha fijado este costo en un 10% con base en el precio "**En fábrica**" y no en base al precio FOB.
4. Embalaje: Se planteó la necesidad de no pagar este costo.

---

<sup>5</sup> Patricio, ESTRADA, Lo que se debe conocer para exportar, XEROX-PUCE, Quito, 2000. Pág.39.

5. Etiquetas individuales: Según los requerimientos de entrada a Alemania se deberá cambiar las etiquetas al producto considerando (idiomas, leyes sanitarias, unidades de medidas, etc.). Se estima \$0.010 por cada envase.
6. Marcado o etiquetas de cajas o bultos: Esta labor comprende la colocación de marcas para la exportación que han de ponerse como referencia en todos los fardos o cajas, a fin de que el personal transportista pueda identificar el cargamento. \$0.010 por envase.
7. Enflejamiento: Las cajas deben reforzarse con cinta adhesiva para la exportación para evitar su pérdida o deterioro. Para el caso que compete las cajas ya salen desde la planta con este tipo de seguridad. El costo por caja \$ 0.00.
8. Transporte interno hasta el depósito en el puerto de Esmeraldas: Para este caso se ocupara el carro de la empresa, lo que genera un costo únicamente por combustible; estimando cada flete en \$50 (cada dos meses).
9. Descarga de las mercancías: Al llegar las mercancías al muelle del puerto de Esmeraldas se debe descargar la mercadería, labor que se la realiza con montacargas adecuadas, valorándose un costo aproximado de \$1.00 por TM de envases de mermelada; es decir, \$11 por envío cada dos meses (11 TM y 1768 cajas de 6.2 Kg. de peso cada una aproximadamente). Por envase se tendría un costo de \$0.010 cts. aproximadamente.
10. Otros costos: se incluye este ítem pues existen costos imprevistos aunque no siempre están presentes, pero se detallan conceptos sobre llamadas telefónicas de larga distancia, cables, propinas, etc.; así se racionaliza este rubro en 30\$ por envío (cada dos meses).

11. Remuneración del Agente Aduanero: El Agente con el cual se trabajará es el siguiente:

**Vásconez & Vásconez - Agentes Afianzados de Aduana**

Dirección: Junín 203 y Panamá, Edificio Teófilo Bucaram - 4to Piso, Of.

4 - Teléfono: 2304760 - 2304665

E-mail: [importaciones@vasconezyvasconez.com](mailto:importaciones@vasconezyvasconez.com)

Guayaquil – Ecuador

La misma variará según el valor del despacho, según el agente de aduanas aproximadamente cobrará por los trámites el 1.0% sobre el costo de cada unidad del producto (envase), también se encargará de pagar los Costos Terminales referentes a manipulación, derechos de muellaje y derechos de puerto que serán pagados a la compañía portuaria.

12. Costos de confirmación de cartas de crédito. Según Banco del pichincha las operaciones contingentes y servicios de Comercio Exterior se deducen en los siguientes costos financieros y operativos:

Aviso por la notificación:	\$ 50
Portes:	\$ 10
Envío de mensaje swift a Europa:	\$ 40
Tarifa de telefax:	\$ 15

Precio FOB de exportación en dólares a Alemania: Es la suma de todas las partidas anteriores.

**Es importante aclarar que algunas cifras son aproximadas por la falta de contrato en el servicio por parte de las entidades que se comprometerán a futuro en llevar a cabo la exportación.**

A continuación se presenta un cuadro resumen de lo analizado anteriormente:

## Fijación del precio de exportación ( FOB )

**Cuadro No.20**

Producto:		
Partida arancelaria:	<b>2009.80.1200</b>	
Fecha del envío:		
Destinatario:	<b>Bft Deutscher by</b>	
Puerto de destino:	<b>Hamburgo</b>	
Dirección:	<b>DFHV–Deutscher Fruchthandelsverband e.V.</b> Schedestr. 11 53113 Bonn Tel: 0228 911450 Fax: 0228 9114545 E-mail: <a href="mailto:bonn@dfhv.de">bonn@dfhv.de</a>	
País	<b>ALEMANIA</b>	
		<b>TOTAL ENVIO</b>
<b>UNIDAD: Envase mermelada.</b>	<b>C/envase</b>	<b>42.443</b>
<b>1.- Costo de la unidad:</b>	0,49	20.797
<b>2.- Beneficio: 40%</b>	0,343	14.558
<b>3.- Comisión del agente en el exterior: 10%</b>	0.049	2.079
<b>4.- Embalaje:</b>	0	
<b>5.- Etiquetas:</b>	0.01	424
<b>6.- Marcas:</b>	0.01	424
<b>7.- Enflejamiento:</b>	0.01	424
<b>8.- Transporte o flete hasta el lugar de embarque:</b>		
<b>9.- Gastos de descarga:</b>	0,01	424
<b>10.- Otros Costos:</b>		30
<b>11- Remuneración del agente aduanero 1.0% del costo unitario.</b>		208
<b>12.- Costos de confirmación de cartas de crédito:</b>		115
<b>Costo total de venta (Precio Franco a Bordo. FOB )</b>	0,930	39.483

**Fuente:** Empresas especializadas en el tema.

**Elaboración:** Lorena Bolaños.

El precio FOB para el envase de mermelada es de \$ 0.93 y el rubro de gastos de exportación es de \$ 2.049.

De igual forma se realizó el cálculo para el envase de conserva, por lo que se obtuvo un Precio FOB por envase de \$ 2.30 y un rubro de gastos de exportación de \$ 841.

A esto, se obtiene un rubro total de gastos de exportación de \$2890, cuyo valor anual asciende a \$ 17.340 (Son seis embarques).

### **4.3.3. Distribución**

Desde el punto de vista de la distribución, bajo el fundamento teórico del marketing, en este estudio se hará referencia a un concepto conocido como el mayoreo, el mismo que incluye todas las actividades que entraña vender bienes , considerando mayoristas a aquellas empresas que se dedican primordialmente a las actividades de las ventas al mayoreo.<sup>6</sup>

#### **4.3.3.1. Aspectos sobre el proceso de exportación desde Ecuador hacia Alemania.**

##### **Acceso al mercado Alemán.**

**Tarifas:** Los países usan toda clase de métodos para proteger sus propios productos de la competencia externa. Uno de los métodos consiste en la imposición de tarifas y aranceles los cuales tienen que ser pagados cuando el producto es importado, haciendo que el precio del producto se incremente, se debilite la demanda y correspondiente que las importaciones caigan.<sup>7</sup>

Para el caso de derivados de babaco, siendo productos que en primer lugar no se produce en Alemania en gran escala, y en segundo lugar, como proviene de un país en desarrollo para este caso el Ecuador, las tarifas y aranceles son cero, puesto que cae protegido bajo el Sistema Generalizado de Preferencias, según acuerdos entre la Comunidad Europea y los miembros de la Comunidad

---

<sup>6</sup> Philip, KOTLER, Mercadotecnia, Prentice Hall, México, 2000, Pág 98.

<sup>7</sup> [www.ecuadorexporta/requisitos/](http://www.ecuadorexporta/requisitos/)

Andina de Naciones. Este acuerdo estuvo vigente hasta el año 2004, pero como hasta la fecha no existe ningún pronunciamiento de las partes, se estima que aun continúan estos privilegios.

Este punto se lo analizará con mayor atención en el tema referente a los requisitos de importación exigidos por Alemania a los países no miembros de la Comunidad Europea.

### **Formas de Negociación:**

La forma de pago es uno de los puntos mas importantes que se incluyen dentro de los acuerdos a los que se llega entre el exportador y para este caso el Agente.

Las cartas de crédito son instrumentos de uso más antiguo en el comercio internacional. Para el caso de nuestro proyecto la carta de crédito será la herramienta adecuada para efectivizar el proceso de cobro; en el Ecuador las cartas de crédito a la vista y a plazos son las más utilizadas.

Por lo tanto para efectos de cobro se empleará la Carta de crédito a plazos emitida por el Banco del Pichincha, según las operaciones contingentes y servicios de comercio exterior: costos financieros y operativos se desglozan en en algunos ítems que se los dará a conocer al momento de realizar el escandallo operativo de costos en la exportación del producto ecuatoriano hacia Alemania.

### **Cotizaciones:**

Las mercancías cuyo destino es el mercado exterior se cotizarán o pagarán de acuerdo a ciertas especificaciones, las cuales serán las que determinen la responsabilidad sobre las mercancías de una u otra parte, en uno u otro lugar.

Para ello es muy usual y casi indispensable el uso de los **INCOTERMS (Internacional Comercial Terms)** que se refiere a los términos internacionales de comercio bajo los cuales se negocian las mercancías con el exterior.<sup>8</sup>

Para el caso que nos compete, según el **incoterm, grupo F**, es decir, **Franco a Bordo (FOB)**. **BABACO S.A.** se encargará de colocar el producto a bordo de un buque en el puerto de embarque (Esmeraldas) convenido en el contrato con el agente internacional. El riesgo o daño será asumido por el agente, cuando la mercancía pasa la borda del buque.

### **Transporte:**

**BABACO S.A.** costeará el transporte interno desde la planta industrial vía terrestre hasta el puerto, para lo cual y dependiendo del volumen de exportación se utiliza el transporte propio de la empresa o se contrata grandes camiones.

Cabe señalar que el producto elaborado desde que sale de la planta y llega al industrial en los mercados externos no sufre ninguna transformación.

Transnave Cía. Ltda. Naviera de carga general cuenta con el 25% de la flota que llega a más de 1000 destinos en todo el mundo, posee más de 80 agentes y cuenta con terminales para contenedores en Quito y Esmeraldas. El 40% se compone de barcos de empresarios privados. Esta naviera será la encargada de transportar los productos desde el puerto de Esmeraldas a su destino el puerto de Hamburgo en Alemania; el agente comisionado alemán realizará el contrato de transporte, asumirá el costo del seguro y flete respectivo.

### **Sobre el agente internacional (BROKER):**

El agente internacional a comercializar el producto:

---

<sup>8</sup> [www.ecuadorexporta/formasdepago/](http://www.ecuadorexporta/formasdepago/)

- **DFHV –Deutscher Fruchthandelsverband e.V.**

Schedestr. 11

53113 Bonn

Tel: 0228 911450

Fax: 0228 9114545

E-mail: [bonn@dfhv.de](mailto:bonn@dfhv.de)

[www.dfhv.de](http://www.dfhv.de)

Broker, exporter, importer

Productos: frutas, **PRODUCTOS HOMOGENEIZADOS** (mermeladas y conservas), tomates, pimienta, vegetales

Para **BABACO S.A.** el contacto con este Broker será una estrategia de entrada al mercado Alemán, pero únicamente durante los primeras fases de internacionalización de la organización; sin embargo en el futuro la gran desventaja podría darse por la pérdida de contactos obtenidos con los agentes, en caso de que **BABACO S.A** no cubra adecuadamente las necesidades del agente internacional.

Es meritorio destacar que este **BROKER** será considerado por la empresa como comerciante a comisión que adquirirá el producto conserva y mermelada de babaco a título de propiedad y negociará su venta. Por regla general no trabajaran a largo plazo, este comerciante a comisión venderá conserva y mermelada de babaco al mejor precio posible.

#### **4.3.3.1.1 Requisitos para ser exportador**

##### **1. Registro de firmas en el banco central del Ecuador (trámite por una sola ocasión)**

###### **a) Personas naturales.-**

- Cédula de ciudadanía

- Registro Único de Contribuyente (RUC)

## **b) Personas Jurídicas**

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Comunicación del Representante Legal en el que consten nombres, apellidos y cédula de ciudadanía de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación

## **c) Instituciones del Sector Público**

- Código de catastro
- Oficio del Representante Legal en el que consten el Código de catastro, los nombres y apellidos y los números de las cédulas de Ciudadanía de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación.

## **2.- Tramites de exportación:**

- a)** Obtención del visto bueno del formulario único de exportación en la banca privada autorizada por el banco central del Ecuador

Presentar la declaración de exportación, en el **Formulario Único de Exportación FUE** (original y cinco copias).

Adjuntar la factura comercial (original y cinco copias), en donde debe constar la descripción comercial de la mercadería a exportarse.

No como un requisito obligatorio, sino como un complemento, puede ser necesario una "**lista de bultos**" (**packing list**), especialmente cuando se embarca cierto número de unidades del mismo producto, o si varían las dimensiones, el peso o contenido de cada unidad.

Para el visto bueno los documentos deben ser presentados ante los bancos corresponsales del Banco Central.

El FUE en general, tiene un plazo de validez indefinido y será válido para un solo embarque; excepto cuando se trate de los siguientes casos especiales, en donde tendrán un plazo de validez de 15 días:

- Cuando los productos a exportarse, estén sujetos a precios mínimos referenciales, cuotas, restricciones o autorizaciones previas.
- Cuando los productos a exportarse sean perecibles en estado natural, negociados bajo la modalidad de *venta en consignación*.
- En estos casos, si se permite que se hagan embarques parciales, dentro del plazo de los 15 días.

#### **b) Procedimiento aduanero**

Después de obtener el visto bueno del FUE, se efectúa en la Aduana los trámites para el aforo, mediante la correspondiente declaración y el embarque de los productos.

El interesado, entrega la mercadería a la Aduana para su custodia hasta que la autoridad naval, aérea o terrestre, autorice la salida del medio de transporte.

Las mercancías se embarcan directamente, una vez cumplidas las formalidades aduaneras y el pago de gravámenes o tasas correspondientes.

No se permite la salida de la mercancía si el FUE no está respectivamente legalizado.

La Declaración de las mercaderías a exportarse se presenta en la Aduana por parte del interesado, en un plazo, desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera, con los siguientes documentos:

- 1.- Declaración Aduanera (Formulario Único de Exportación)
- 2.- Factura comercial, en original y cuatro copias

3.- Original o copia negociable de la documentación de transporte (conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte, según corresponda).

Los exportadores están obligados a vender en el país las divisas provenientes de sus exportaciones, por el valor FOB, a los bancos y sociedades financieras privadas autorizadas por la Superintendencia de Bancos a operar en el mercado libre de cambios, sean o no corresponsales del Banco Central.

### **3.- Tramites especiales para exportar**

En determinados casos, algunas mercaderías para su exportación se rigen por ciertas regulaciones y trámites especiales adicionales a los ya indicados; de los cuales unos requisitos son exigibles para los trámites internos y otros son exigibles por el comercio internacional, por parte de los importadores.

#### **a) Exportación de productos agropecuarios**

Determinación de precios mínimos referenciales:

Deben cumplir con el régimen de determinación de precios mínimos referenciales FOB para exportación, a efectos de venta de divisas, los siguientes productos:

**Derivados de babaco: mermelada y conserva como productos homogeneizados.**

Estos precios mínimos son establecidos oficialmente por la entidad responsable o Comités Interinstitucionales (públicas y privadas). Estos precios deben constar en la Factura Comercial y el FUE.

Cuando las mercancías estén sujetas a precios mínimos referenciales y el precio de venta al exterior sea igual o superior al mínimo referencial, el exportador está obligado a consignar el precio real de venta en el FUE, en caso de ser inferior, deberá consignar el precio mínimo referencial.

### **Certificado fitosanitario**

Para exportar productos agrícolas en cualquiera de sus formas, excepto industrializados, los interesados deberán acercarse a las Oficinas de Cuarentena Vegetal del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (**SESA**), localizados en los diferentes puertos marítimos, aeropuertos, y puertos terrestres de las fronteras.

### **Certificado de origen**

Esta certificación se requiere para aquellas mercancías que van a ser exportadas a los países de ALADI, COMUNIDAD ANDINA, Sistema General de Preferencias (países de la Comunidad Europea) y a los Estados Unidos de Norte América, según lo establecido en la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas.

Los Certificados de Origen son expedidos por el Ministerio de Comercio Exterior y por delegación suya, por las Cámaras de: Industrias Pequeña Industria, Comercio, Artesanos, y por la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR).

#### **Fuente:**

- **Regulación de Junta Monetaria 939-95 95-07-25 y 943-95 del 95-09-11.- Reglamento de Comercio Exterior del Banco Central del Ecuador 95-08-16- Ley de Sanidad Vegetal y su Reglamento.-**
- **Requisitos y trámites de exportación (Consultas en el Ministerio de Comercio Exterior).**

#### 4.3.4. Comunicación

Lograr una fácil penetración del producto en el mercado, a través de medios publicitarios y promociones accesibles y efectivamente influyentes en el mercado meta establecido, este sería el objetivo central de la comunicación para los productos derivados del babaco ecuatoriano.

Debido a la naturaleza del producto, el mismo que estará dirigido a empresas industriales no se realizará por parte de las comercializadoras internacionales una campaña de publicidad fuerte a nivel masivo, por el contrario se enfocarán los esfuerzos al segmento escogido, para lo cual se usarán los siguientes medios:

- Página Web.- Se creará una página Web, pero en la misma se agregará un portal exclusivo para la publicidad de los productos derivados del babaco de **BABACO S.A.**, empresa ecuatoriana, en la que el consumidor encuentre la información necesaria de los productos , la ubicación del **BROKER**, y la opción de dejar sus pedidos a través del Internet. Además se podrá realizar ventas por Internet.
- Publicidad en revistas empresariales.- Esto permitirá iniciar un posicionamiento de la marca en los clientes interesados.

En lo que respecta a las promociones, ningún agente se inclina por las promociones, en su caso, la promoción de ventas, las ventas personales y las relaciones públicas son muy dispersas y no planeadas; no han desarrollado una estrategia global para sus promociones y aprovechamiento adecuado de materiales y programas promocionales de los proveedores.

#### 4.4. Plan táctico de mercado

Desde la perspectiva anterior **BABACO S.A.**, tiene mayores oportunidades de ofrecer al amplio mundo de empresarios industriales europeos un producto de calidad, buen gusto y a bajo precio o por lo menos competitivo. Desde este

punto de vista es imperioso para la empresa generar algunas estrategias que tiendan a fomentar su mejor operatividad productiva, su mejor manejo administrativo interno; que tiendan a alcanzar mejor posicionamiento en el mercado meta.

#### **4.4.1. Estrategias genéricas**

Existen tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

- Liderazgo en costo
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas puedan obtener elevados rendimientos, en tanto que en otra, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.<sup>9</sup>

##### **4.4.1.1 Liderazgo en Costos**

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma efectiva, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio fuerza de ventas, publicidad etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con

---

<sup>9</sup> William, PERREAULT, Marketing, UN enfoque global, Mc Graw Hill, México, 2003.Pág.120.

relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio u otras áreas no puedan ser ignoradas.

#### **4.4.1.2. Diferenciación**

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para a diferenciación pueden tomar muchas formas; diseño o imagen de marca, tecnología, en servicio al cliente etc.

La diferenciación es una estrategia viable para degenerar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a la competencia, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de bajo costo.

#### **4.4.1.3. Enfoque o Alta Segmentación**

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque esta construida para seguir muy bien a un abjetivo en particular, y cada política esta formulada teniendo esto en mente.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficiencia que los competidores que compiten en forma general.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Jérôme, McCARTHY, Marketing, Un enfoque global, Mc Graw Hill, México, 2001. Pág.139.

Como resultado la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular o costos inferiores al servir a éste o ambos. Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de esas posiciones frente al abjetivo de su mercado limitado.

#### **4.4.1.4 Descripción de Estrategias.**

La estrategia mas idónea y que se va a adoptar por **BABACO S.A.** es el enfoque o alta segmentación, enfocándose sobre un grupo de compradores en particular, esto se refiere a las grandes empresas comerciales europeas (claro esta mediante los intermediarios comerciales **BROKERS**), con el propósito de servir a su mercado abjetivo con mas efectividad o eficacia que los competidores que lo realizan de una manera general. Dentro del segmento se utilizará una estrategia de liderazgo en costos, logrando una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar los fines propuestos. A la par se aplicará una estrategia de diferenciación, esta consiste principalmente en precio y en calidad, como se vio anteriormente en la fijación de precios en este punto se tiene gran diferenciación.

#### **4.4.2 Estrategias de crecimiento**

En la etapa de crecimiento la tarea que enfrenta una empresa consiste en consolidar su posición y proveer la base necesaria para sobrevivir a la próxima recesión, así la estrategia apropiada a ser aplicada es la estrategia de crecimiento. La meta es mantener una relativa posición competitiva de la empresa en un mercado de una expansión rápida sobretodo en los últimos años, la etapa de crecimiento también incluye el momento cuando las compañías intentan consolidar los nichos existentes de mercado e introducir los nuevos, de tal manera que puedan incrementar su participación en el mercado.

#### **4.4.2.1 Estrategia de Crecimiento Intensivo**

Las estrategias de crecimiento intensivo persiguen el crecimiento de las ventas, cuota de participación o beneficios, aumentar servicios existentes a los consumidores en los mercados y productos con los que opera la empresa.<sup>11</sup>

La administración corporativa que este al mando de la empresa que a futuro se creará con la implementación de este proyecto deberá revisar primero cuales son las perspectivas, si hay nuevas posibilidades para encaminar en mejor rumbo el desempeño del negocio.

#### **4.4.2.2 Penetración en el Mercado**

Aquí la empresa deberá buscar la oportunidad de involucrarse potencialmente en la participación del mercado de su producto a ofrecerse. Existen dos formas principales de hacerlo.

- Estimular la compra del producto con mayor frecuencia
- Estimular a los clientes de la competencia para que cambien la marca de preferencia.

#### **4.4.2.3 Desarrollo del Mercado**

La administración también deberá buscar nuevos mercados cuyas necesidades pueden ser satisfechas con su producto derivados de babaco, en primer lugar la empresa podría tratar de identificar grupos de consumidores potenciales cuyo interés pudiera estimularse, en otras palabras atraer a los no consumidores.

En segundo lugar la compañía podrá buscar otros canales de distribución adicionales a los señalados anteriormente; y en tercer lugar **BABACO S.A.**

---

<sup>11</sup> [www.monografias.com/trabajos11/apunt/](http://www.monografias.com/trabajos11/apunt/)

podría buscar nuevos mercados en otros países de la Comunidad Europea o fomentar el uso en otro segmento demográfico.

#### **4.4.2.4 Desarrollo del Producto**

En muchos casos las ventas y las utilidades de un negocio pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial, mediante una integración regresiva y horizontal.

Una empresa podrá definir una alianza comercial entre uno o más de sus proveedores para obtener control y mayores utilidades, esto sería integración regresiva o hacia atrás o **BABACO S.A.**, podría estar pensando en la opción de comprar las parcelas productivas de la fruta en estado natural y ponerlas a producir generando con ello una integración vertical.

#### **4.4.3 Estrategia adoptada por BABACO S.A**

Debido a las características específicas de la empresa **BABACO S.A.**, y luego de analizar las estrategias posibles a poner en práctica se considerará las estrategias de penetración de mercado actual. La elección de estas estrategias de crecimiento intensivo se fundamenta en la que la empresa por estar en proceso de creación no está en capacidad de invertir recursos económicos para crear nuevos mercados, ni introducir nuevos productos en él, por lo tanto la mejor alternativa es aprovechar al máximo su mercado meta que a futuro se prevé atacar.

##### **4.4.3.1 Estrategias de estructura organizacional**

En todas las empresas se crea la estructura organizacional para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros, el organigrama contará con diferentes departamentos, teniendo cada uno de ellos como responsabilidad cumplir con los planes respectivos, de esta forma se podrá lograr los objetivos departamentales y lo más importante el objetivo general de la empresa.

**En el capítulo referente al Estudio Técnico y organizacional se explicará con más detalle el organigrama propuesto por la empresa.**

#### **4.4.3.2 Políticas empresariales**

**BABACO S.A.**, tendrá las siguientes políticas empresariales:

- La filosofía de la empresa se orientará a lograr la máxima satisfacción del cliente
- Se priorizará las tareas de marketing para fomentar la imagen de calidad total en la comercialización internacional dirigida a la Comunidad Europea.
- La producción se adaptará a las necesidades que vayan surgiendo en el mercado.
- Siempre se estará pendiente de los negocios y oportunidades que se presente en el mercado.
- La empresa proveerá el crecimiento profesional, emocional y económico de sus trabajadores.

#### **4.4.4 Estrategias de publicidad y promociones**

Debido a que el mercado al que se enfocará es un mercado comercial internacional, el encargado de este tema será el agente de comercialización conocido como **BROKER**.

Por lo cual va a dirigir las actividades a los siguientes medios:

#### 4.4.4.1 Creación de páginas WEB

Los agentes comercializadores deberán crear una página Web , la misma contendrá un portal dedicado exclusivamente para la empresa **BABACO S.A.**, con el objeto de facilitar la ubicación del producto, por medio de este se tendrá informado al cliente sobre las promociones, sobre las características, calidad de los derivados del babaco y se creará un sitio para que el consumidor envíe sus pedidos y pueda comprar por Internet.

A nivel de la empresa también se creará una página Web, que no tendrá mayor costo puesto que el encargado de hacerlo será el jefe de sistemas.

#### **Proceso para vender por Internet:**

La ventaja de utilizar el Internet como medio de venta es que no hay costo de alquiler de un local comercial, además que se puede ampliar los horizontes y vender al mercado europeo global, se puede recibir y contestar sugerencias, inquietudes y quejas de manera inmediata.

La comunicación en Internet que se sugiere empleen los **BROKERS** ya sea por e-mail o en el momento que alguien visite su sitio Web es una comunicación uno a uno.

Al poder realizar ventas por Internet es fundamental establecer la forma de realizar los cobros a las empresas industriales europeas, es importante poder aceptar tarjetas de crédito.

Para hacerlo se contratará el servicio de empresas alemanas quienes se dedican exclusivamente al cobro mediante tarjetas de crédito en ventas de terceros, el **BROKER** deberá cancelar un costo de activación de \$50 dólares más un porcentaje por ventas del 0.30% sobre facturación.

#### **4.4.4.2 Publicidad en Revistas**

Se consideraran revistas de Gestión empresarial de renombre en Alemania dirigidas a empresarios industriales dentro de los cuales se encuentra el mercado meta de los **BROKERS**.

Se pretende posesionar la imagen de los productos, usos y beneficios en tres mensajes publicitarios. (La periodicidad está por definirse)

El costo deberá ser asumido por los agentes de ventas comisionados por la empresa.

#### **4.4.4.3 Relaciones Públicas**

**BABACO S.A.** conjuntamente con el agente de comercialización internacional contratado lanzará una campaña de relaciones públicas a partir del año 2007 con el propósito de llegar a los diferentes compradores y a posibles compradores que evitan a los vendedores y a los anuncios. El mensaje llegará en forma de noticia con el fin de resaltar la empresa y el producto. La persona que se encargará de este tipo de campaña desde la coyuntura de la empresa será el Jefe de comercialización, junto con el Gerente General, y desde la empresa comercializadora será con el jefe de ventas y promociones.

Uno de los lugares para aplicar este tipo de propuesta, son las ferias que se realizarán a nivel de la Comunidad Europea para los años 2007 y 2008.

Se puede mencionar entre otras las más importantes ferias a realizarse en Europa, para poder promocionar mermelada y conserva de babaco ecuatoriano producto de la empresa **BABACO S.A.**

Los contactos para acceder a estos eventos se los puede realizar vía correo electrónico, la inversión en este tipo de promoción es importante y diríamos que

muy para darnos a conocer como país productor y lograr demostrar que el producto que se esta ofreciendo es de excelente calidad y alto valor nutritivo.

Las ferias a realizarse en los próximos dos años son:

### **Ferias Alemanas de productos alimenticios.**

**Cuadro No. 21**

<b>EVENTOS</b>	<b>FECHA</b>	<b>PAIS</b>
La European Seafood Exposition 2007	Mayo del 2008	Alemania
Sial Paris	Octubre 17 del 2008	Francia
Anuga	Noviembre 15 del 2007	Holanda
Food Week	Febrero del 2008	Holanda
Foodapest	Abril 15 del 2008	Alemania
Riga Food Fair	Agosto 18 del 2008	Holanda
11ava GIDA	Noviembre 29 del 2008	Alemania

Fuente: [www.info.exhibitions.com](http://www.info.exhibitions.com)

Elaboración: Lorena Bolaños

#### **4.4.5 Estrategias de distribución**

Una importante estrategia es la distribución. Por distribución se entiende en este caso todo lo relacionado con la manera de hacer llegar el producto al cliente. Esto incluye desde los mismos vendedores hasta la manera de transportar el producto al lugar de consumo.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Michael, PORTER, Estrategia Competitiva, CECSA, México, 1982.Pág 178.

Para los productos ofertados la venta directa es una forma natural de ofrecer el producto. Además se usará un canal de distribución, que es la entrega directa desde las bodegas hacia el cliente, para este caso sería el **BROKER** quien distribuya el producto a las diferentes empresas comerciales de la localidad e incluso fuera de ella.

Los canales de distribución juegan un papel importantísimo que no debe menospreciarse a la hora de pensar en lanzar un producto al mercado. Además, en determinados sectores el poder del canal de distribución es enorme. La elección de un adecuado sistema de distribución puede también resultar vital para la nueva empresa.

## **CAPITULO V**

### **ESTUDIO TECNICO Y ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO.**

#### **5. Introducción.**

En el estudio técnico se ejecutan investigaciones y tareas que tienen relación directa con la nueva unidad de producción en aspectos cruciales como la localización física de la planta, la capacidad de producción a instalar, la tecnología adecuada a los procesos productivos, la selección y puesta en funcionamiento de los equipos y muchos otros aspectos vinculados con la ingeniería del proyecto.<sup>13</sup>

En lo que respecta al presente proyecto el estudio de la ingeniería se lo considera como el de mayor complejidad, por el uso de maquinaria, que si bien es fácil de conseguirla, pero que representa un comprometimiento muy amplio de recursos financieros.

#### **5.1 Localización óptima de la planta**

La localización depende de factores:

Disponibilidad de servicios básicos; facilidades de medios de transporte; vías de comunicación; centros de abastecimiento de la materia prima.

Para definir la ubicación exacta de la planta productora de derivados de babaco se analizó los siguiente puntos:

**a) Macro.-** La provincia de Imbabura ubicada al norte del país ( región interandina o sierra) y estratégicamente a 115 Km. del Noreste de Quito, nuestro mercado meta, cuenta con una extensión de 4986 Km<sup>2</sup> y se encuentra ubicada a una altura de 2225 m.s.n.m. se caracteriza por ser una zona eminentemente agrícola, cuenta con un clima templado seco y una temperatura media de 18 grados centígrados, apropiado para el cultivo de una gran

---

<sup>13</sup> Rodrigo, Sáenz, Manual de preparación de proyectos,PUCE,Quito,2000. Pág.349.

variedad de productos no tradicionales entre los que se destacan el babaco y el aguacate.

Su capital es la ciudad de Ibarra, la misma que cuenta con todas las vías de comunicación y acceso a las diferentes ciudades del país. Lo que facilita tanto la disponibilidad de materia prima, como el transporte de la misma y de los productos terminados.

**b) Micro.-** La planta de procesamiento se ubicara en el barrio la Florencia lote 86 y cuenta con 1000 metros cuadrados de terreno, considerando que su ubicación actual representa una ventaja para la recepción de la materia prima, pues su población de ese barrio se dedica a la siembra de frutas no tradicionales entre ellas el babaco, logrando así un ahorro para la empresa en transportación. La comercialización del producto final no presenta ningún obstáculo; pues se encuentra en un sitio que permite la transportación de los productos a la capital, contando con espacio suficiente para el estacionamiento de vehículos y para la ampliación de las oficinas, de ser el caso. Además cuenta con todos los servicios básicos, y en o que se refiere al auxilio de bomberos y pifia, éstos se encuentran relativamente cerca.

**c) Proveedores de materia prima:**

El definir los proveedores de la materia prima es una parte fundamental para la ejecución del proyecto, para esto nos enfocamos en la materia prima básica y la de más riesgo que es el babaco, se cree como clientes de este insumo poner cierta exigencia para la compra del babaco, específicamente en lo detallado a continuación:

Disponibilidad de la fruta semanalmente

Peso aproximado de la fruta (de 0.6 a 1.5 Kg.)

Longitud de 10 a 30 cm. de diámetro

Estado de producción óptima

Fruta libre de plagas y enfermedades.

Se ha logrado contactarse con proveedores que hasta el momento son tentativos, estos disponen de capacidad productiva y los estándares deseados

para iniciar la producción, además estos proveedores disponen de invernaderos, situación ésta que permitirá a futuro abastecernos de babaco sin ninguna dificultad, a continuación los posibles abastecedores:

Verdepungo S.A

Provefrut S.A

Fruintec Cia Ltda...

Sin embargo el trabajo de producción debe ser sistematizado de tal forma de llevar buenas relaciones de negocios tanto para el crecimiento agrícola como industrial.

## **5.2 Tamaño optimo de la planta**

La determinación de la capacidad de producción a instalarse en el presente proyecto se sustentará en un programa de producción anual, que a su vez se basa en la cuantificación de la demanda internacional de Alemania prevista en cada año y que tome en cuenta los niveles de inventario final deseado de materia prima y de producto como derivados de babaco, así como las posibilidades de abastecimiento de insumos necesario.

El tamaño de la planta que se necesita establecer debe permitir la capacidad de procesar un promedio de 598 Kg. diarios de babaco. Si se procesan en promedio de 598Kg de babaco por día para los cinco años de vida útil del proyecto, aproximadamente 372Kg correspondientes a la fabricación de mermelada y 226 Kg. de conservas.

### **5.2.1 Tecnología requerida**

El proyecto requiere disponer de una maquinaria, equipos e instalaciones.

En cuanto a la tecnología, por recomendación de expertos en la rama, se aconseja la adquisición de un equipamiento de fabricación italiana por cumplir

con los estándares de calidad y de gran versatilidad para la diversificación de nuevos productos industrializados (mermeladas y conservas).

De acuerdo a las especificaciones técnicas de los fabricantes de la maquinaria, es recomendable realizar un mantenimiento permanente que permita alargar la vida útil de la misma.

### 5.2.2 Distribución de la planta

Ahora lo importante es también establecer la distribución de la planta lo cual garantiza que la capacidad instalada sea suficiente para almacenar, producir y distribuir los 598 Kg. diarios de babaco.

A continuación se detalla la distribución analítica de la superficie del terreno:

Área de producción	300 metros
Área Administrativa	72 metros cuadrados (2 plantas)
Bodega	36 metros
Estacionamientos	24 metros
Área de carga y descarga	24 metros

A) Subtotal 456 metros

Área de circulación

1m x 17 m = 17 m<sup>2</sup>

1m x 6m = 6 m<sup>2</sup>

B) TOTAL AREA DE CIRCULACIÓN 23 metros

A + B Utilización terreno 479 metros

C) Área destinada para futuro cultivo 521 metros

A+B+C Total área del terreno 1000 metros

A continuación se explica lo anterior con mayor detalle:

El área de procesamiento está dispuesta en una sola planta, para facilitar el manejo de los materiales en el proceso de producción. La superficie de trabajo existente brinda el espacio necesario para la ubicación de los diferentes equipos, maquinarias, materiales, circulación del personal y mantenimiento. En el área de producción se realizan las siguientes operaciones: Almacenamiento, selección y pesaje de la fruta, lavado, pelado y troceado, despulpado, cocción, envasado, exhausting, sellado, esterilización, enfriamiento, etiquetamiento, embalaje y almacenamiento.

### **Calculo de las áreas de la planta:**

El área de toda la producción y almacenamiento dispone de una superficie aproximada de 300 metros cuadrados, en ella se realizan las labores distribuidas en estaciones de bodegaje de materia prima, pesaje, lavado, pelado, cocción, llenado, etc. Cabe señalar que en cada sección de trabajo existirán procesos y políticas establecidas para obtener la mejor calidad en el producto final.

El área destinada a bodega o almacenamiento del producto terminado es de 36 metros cuadrados. El área administrativa que ya se encuentra construida en el proyecto se ubicara en la parte frontal del terreno y tiene una superficie total de 144 metros cuadrados, se ha prediseñado para que en ella laboren los equipos de trabajos de las áreas de dirección, mercadeo, ventas y comercio exterior; el área administrativa y financiera. Esta infraestructura adicionalmente cuenta con una sala de espera y una sala de sesiones en donde los vendedores además podrán realizar alguna actividad ocasional. Existe un espacio destinado al estacionamiento vehicular.

Para un futuro si es conveniente y se analizará la posibilidad de sembrar babaco en el terreno restante que corresponde a 521 metros cuadrados, cuya tierra es fértil y por ahora se encuentra cultivada con diversas frutas de tipo no

tradicional, para así iniciar una modalidad de agroindustria con perspectiva de expansión vertical.

Ver esquema distribución de la planta **ANEXO No 1**

## 5.2 Recursos humanos requeridos

La empresa requiere de un recurso humano calificado, con experiencia en las áreas de producción, mercadeo, comercio exterior, finanzas y administración. Además se requiere personal que haya aprobado el nivel secundario, el cual se encargará de la operación y mantenimiento de la maquinaria y equipo. Veamos el siguiente cuadro.

### Nomina del personal de la empresa procesadora de babaco

Año 2007 – en dólares

Cuadro No. 25

CARGOS	SUELDO	SUELDO UNIFICADO ANUAL	BENEFICIOS SOCIALES	REMUNER ANUAL	NUMERO PERSONAS	TOTAL
GERENTE GENERAL	1,000	12,384	2,303	14,687	1	14,687
ASISTENTE GERENCIA	300	3,984	741	4,725	1	4,725
JEFE DE PRODUCCION	600	7,584	1,411	8,995	2	17,990
SUPERVISOR INDUS.	400	5,184	964	6,148	1	6,148
OPERARIOS DE PLANTA	250	3,384	629	4,013	5	20.065
JEFE DE MERCADEO Y COMERC. EXTERIOR	500	6,384	1,187	7,571	1	7,571
SECRETARIA-CONTADOR	200	2,784	518	3.302	1	3.302
GUARDIAN PERMANENTE	150	2,184	406	2,590	1	2,590
CONSERJE	150	2,184	406	2,590	1	2,590
GUARDIAN ACCESO DE PLANTA	200	2,784	518	3,302	2	6,608
<b>TOTALES</b>					16	<b>86.276</b>

Elaboración: Lorena Bolaños.

Se debe considerar que el cuadro de remuneraciones del personal para la Planta Procesadora de babaco entrará en funcionamiento en el año 2007.

## **5.4 Ingeniería del proyecto**

Se presenta un estudio pormenorizado de las fases y actividades que permiten pasar de una situación inicial con presencia del babaco en estado natural a una fase final caracterizada por la disponibilidad del producto terminado, es decir, mermelada y conserva.

### **5.4.1 Descripción y diagrama del proceso productivo.**

#### **Proceso para producir CONSERVA de babaco:**

El proceso para producir conserva de babaco, se podría describir de la siguiente manera: Ver Flujograma en el **ANEXO No 2**

#### **1.1 Almacenamiento.**

Primero se almacena la fruta o materia prima en cuartos fríos para su adecuada conservación.

#### **1.2. Pesaje en la balanza.**

Se realiza un pesaje de la fruta, para determinar la cantidad de ser procesada y su respectivo rendimiento.

#### **1.3 Selección.**

Antes del procesamiento mismo, se realiza una selección de la fruta ser procesada, ésta no debe presentar defectos ni daños en su corteza, y de preferencia el estado de madurez debe ser medio, es decir, debe estar en un estado “ pintón “

#### **1.4 Lavado**

El lavado de la fruta o materia prima se realiza en forma manual, utilizando para el efecto chorros de agua fría, efectuando un cepillado individual de cada fruta.

### **1.5 Pelado de la fruta y troceado.**

Se pela la fruta utilizando para el efecto, cuchillos de acero inoxidable. El corte se realiza en forma longitudinal primero y luego se hacen trozos o cubos de aproximadamente 2 cm. de lado. Los desechos que resultan de este proceso se eliminan separando aquellos que pueden servir como abono orgánico.

### **1.6 Blanqueado**

En la olla de cocción se depositan los trozos de fruta y se los somete a ebullición por uno o dos minutos a una temperatura aproximada de 92 grados centígrados.

### **1.7. Preparación del jarabe.**

Al líquido que queda después de la cocción de la fruta se le llama "líquido de gobierno", a este se le agrega agua potable, azúcar y ácido cítrico y se le deja hervir por aproximadamente 5 minutos a 40 grados brix para medir la concentración de sólidos totales, en este caso, los azúcares.

En cuanto al contenido en azúcar de estos productos, expresado en grados Brix ( $^{\circ}\text{Brix} = (\text{peso azúcar/peso producto}) \times 100$ ; es decir, es la fracción de azúcar en el producto referido al peso y expresado en tanto por ciento)

### **1.8 Llenado.**

Esta parte del proceso se la realiza en dos etapas: Primero se colocan dentro de los envases de hojalata los trozos de la fruta más o menos hasta llegar a la mitad de los mismos; luego se deposita el jarabe hasta llegar a cubrir un 75% u 80% del contenido de los envases sin llegar al borde de las tapas.

### **1.9 Exhausting**

En el exhausting se colocan los envases tapados pero sin sellar con el fin de evacuar el aire existente en los mismos, para posteriormente pasar a la selladora.

### **1.10 Sellado.**

Se sellan los envases verificando previamente que estos se encuentren en perfectas condiciones

### **1.11 Esterilización.**

Una vez sellados los envases, se los deposita en el autoclave a una temperatura aproximada de 121 grados centígrados por tres minutos, para su esterilización.

### **1.12 Enfriado.**

Los envases se colocan en el enfriador que es un recipiente que contiene agua.

### **1.13. Etiquetado y almacenamiento**

Finalmente se procede al etiquetado de los envases y su correspondiente almacenamiento para su posterior distribución.

## **Proceso para producir MERMELADA de babaco.**

Se entiende por **mermelada** el producto preparado por cocción de frutos enteros, troceados o tamizados y azúcar hasta conseguir un producto semifluido o espeso.

Ver flujograma en el **ANEXO No.3**

### **1.1 Almacenamiento.**

Primero se almacena la fruta o materia prima en cuartos fríos para su adecuada conservación.

### **1.2. Pesaje en la balanza.**

Se realiza un pesaje de la fruta, para determinar la cantidad de ser procesada y su respectivo rendimiento.

### **1.3 Selección.**

Antes del procesamiento mismo, se realiza una selección de la fruta ser procesada, ésta no deb presentar defectos ni daños en su corteza, y de preferencia el estado de madurez debe ser medio, es decir, debe estar en un estado “pintón “

### **1.4 Lavado**

El lavado de la fruta o materia prima se realiza en forma manual, utilizando para el efecto chorros de agua fría, efectuando un cepillado individual de cada fruta.

### **1.5 Pelado de la fruta y troceado.**

Se pela la fruta utilizando para el efecto, cuchillos de acero inoxidable. El corte se realiza en forma longitudinal primero y luego se hacen trozos o cubos de aproximadamente 2 cm. de lado. Los desechos que resultan de este proceso se eliminan separando aquellos que pueden servir como abono orgánico.

### **1.6 Pulpatado**

Se coloca la fruta en el pulpatador para obtener por separado la pulpa o jugo y los desperdicios, los mismos que son aprovechados como abono orgánico.

### **1.7 Dosificación y cocción.**

La pulpa o jugo se deposita en la olla de cocción para hacer la mezcla y dosificación respectiva de otros ingredientes como: azúcar, pectina, ácido cítrico, benzoato de sodio y se lo somete a ebullición a una temperatura entre 68 y 75 grados brix.

### **1.8 Envasado y sellado.**

La mezcla resultante de la dosificación se coloca en jarros de acero inoxidable para en forma natural realizar el llenado de los envases que previamente han sido esterilizados, a los cuales se le tapa un poco y una vez que están algo tibios entonces se los cierra bien.

### **1.9 Enfriado.**

Se colocan los envases en el enfriador para su enfriamiento.

### **1.10 Etiquetado y almacenamiento.**

Se colocan las etiquetas en los envases y se procede a su almacenamiento

### **Balance de componentes:**

El balance de los componentes que se presenta a continuación, tiene como objeto mostrar lo que ocurre con la materia prima y los materiales durante el proceso, y se le ha elaborado en forma numérica por cada 1.2 Kg. de babaco en fruta.

Ver diagramas de balances de mermelada y conservas en los **ANEXOS No 4 y 5**

### **Factores que determinan la adquisición de equipo y maquinaria.**

Las maquinas y equipos utilizados en el proceso productivo de mermeladas y conservas de babaco son los siguientes:

Cuadro.

Maquinaria y equipo.

- Autoclave vertical con canastilla (capacidad 185 latas/parada )
- Mesas de acero inoxidable.
- Balanza con esfera (capacidad 500Kg)
- Marmita ( olla de cocción, capacidad 150Kg )
- Brixómetro
- Despulpador.
- Tanque de acero inoxidable (para el enfriamiento)
- Exhasting tipo túnel
- Selladora semiautomática (capacidad 1000/hora)
- Caldero de vapor (potencia 30 HP)

Herramientas:

- Baldes de acero inoxidable (14) Capacidad 15 litros.
- Jarras de acero inoxidable (6) Capacidad 2 litros.
- Cuchillos de acero inoxidable.
- Cedazos.
- Agitadores de madera.

Sin embargo se ha previsto la adquisición de una dosificadora manual que facilitará la labor de envasado del producto final.

## **5.5. Aspectos organizacionales.**

### **5.5.1 Constitución Legal**

La Empresa se constituirá como una sociedad anónima debido al monto de su inversión, número de trabajadores e ilimitada participación de accionistas. Se adoptará un tipo de Constitución sucesiva en la que los promotores decidan solicitar la realización de una Escritura previa, para luego mediante una notificación y publicación convocar a una reunión para la verificación y cuantificación de los aportes de los posibles accionistas, como paso previo a la escritura de constitución definitiva, publicación en la prensa, afiliación a las Cámaras de Industrias y de Comercio, inscripción de la escritura, Registro Mercantil, y pago de la Patente Municipal y otros impuestos y Tasas.

### **5.5.2 Razón Social**

La denominación de la Empresa será "BABACO S.A." la misma que tendrá su domicilio principal en la Provincia de Imbabura.

### **5.5.3 Monto de Capital**

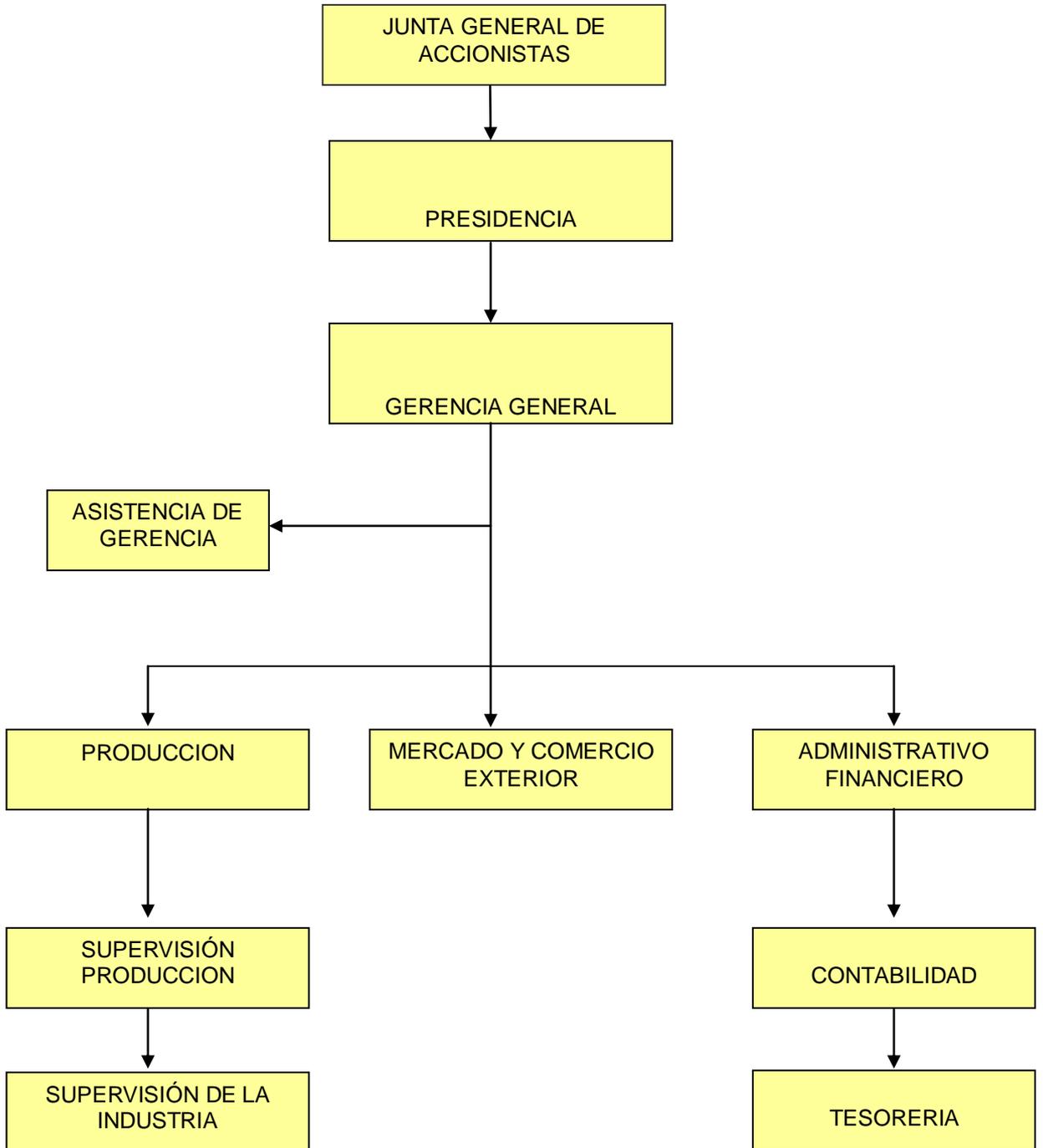
La empresa "BABACO S.A." será una sociedad anónima, cuyo capital estará dividido en acciones ordinarias que podrán ser negociables.

La Empresa estará integrada inicialmente por 5 accionistas que aportarán un Capital, cuyo monto será de US \$ 55.550, capital que será cubierto en efectivo y que permita financiar parte del activo Fijo y de Capital de Trabajo, al inicio de operación de la Compañía.

### **5.5.4 Estructura orgánica funcional**

**Estructura orgánica funcional  
"BABACO S.A."**

Cuadro No. 26



**Elaboración:** Lorena Bolaños

#### **5.5.4.1 Principales funciones de las áreas**

La estructura organizacional propuesta es funcional y expresa lo que se realizara normalmente, de acuerdo al siguiente detalle:

➤ **Junta General de accionistas:**

Integrada por todas aquellas personas que tienen un determinado número de acciones pagadas de la compañía.

Se encarga de renovar total o parcialmente al Presidente de la Cía.

Vigila y orienta el trabajo del presidente.

Aprueba el presupuesto anual de la compañía, así como los balances.

➤ **Gerente General:**

Se encargará de planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar.

Asegura la disponibilidad permanente de recursos.

Integra la organización a la sociedad global de la cual forma parte.

Desarrolla planes de acción que permitan el acceso a clientes.

Determina los objetivos y estrategias de la empresa.

Informa periódicamente a la Presidencia y a la Junta General de accionistas Sobre los resultados de su gestión y necesidades de la empresa.

➤ **Asistente de Gerencia:**

Recibe y ejecuta las órdenes e instrucciones emitidas por la Gerencia General.

Canaliza y coordina la información e inquietudes de las distintas áreas para conocimiento y resolución de la gerencia.

Maneja la documentación y archivos para la gerencia.

Recibe y envía la correspondencia de la empresa

➤ **Jefe de Producción**

Organiza, dirige y controla la producción.

Coordina el mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias y equipos

➤ **Supervisor de seguridad industrial**

Establecerá los programas de seguridad y prevención de accidentes.

Asegura la provisión de equipamiento y materiales de seguridad industrial.

➤ **Supervisor de seguridad industrial**

Realiza investigaciones permanentes del mercado local y exterior.

Planifica la comercialización con los BROCKERS en el mercado objetivo.

Conoce de leyes y reglamentos de Comercio Exterior.

➤ **Jefe de Mercado y Comercio Exterior**

Realiza investigaciones permanentes de mercado local y externo.

Planificación de la comercialización a mercados externos.

Conocimientos de leyes y reglamentos de comercio exterior.

Promoción y ventas en mercados internacionales del producto final.

Manejo administrativo de volúmenes de exportación.

#### **5.5.5 Inicio de las Operaciones de la Empresa**

La Empresa "BABACO S.A." tiene previsto el inicio de sus operaciones normales a partir del año 2007 ( podría entenderse a finales de este año ) en razón de que al inicio de este año se iniciarán los Estudios, la construcción de las obras civiles, instalación de la maquinaria y equipos, contratación y adiestramiento del personal, realización de las pruebas preliminares y determinación de los programas de difusión y propaganda, principalmente externa, sobre la calidad y demás condiciones ventajosas del producto.

## **CAPITULO VI**

### **ESTUDIO FINANCIERO Y ECONOMICO.**

#### **6. Inversiones requeridas.**

##### **6.1 Inversiones en Activos Fijos**

###### **Terreno para la Planta**

De las visitas realizadas al sector, así como de la inspección realizada al posible sitio de ubicación de la planta en la provincia de Imbabura y del análisis realizado en el capítulo relacionado con la dimensión y localización del mismo, el terreno seleccionado es relativamente regular respecto a su topografía, dispone de los servicios básicos de infraestructura y cuenta con facilidades de acceso, desde la carretera principal al sitio de la planta (300 m).

El precio del terreno es de US \$ 20 por m<sup>2</sup> y urbanizado. En el caso de la planta, de acuerdo con las necesidades actuales ampliaciones futuras se requieren de 1.000 m<sup>2</sup> , por lo que la inversión en este rubro es de US \$ 20.000.

###### **Obras Civiles**

En la elaboración del presupuesto de obras civiles, para efecto de un óptimo funcionamiento de la planta procesadora de mermelada, se determinó una superficie de 479 m<sup>2</sup> de construcción, tal como se explico en el capítulo referente al estudio técnico. El valor estimado para las futuras obras civiles asciende a \$ 30.000.

### 6.1.1 Maquinaria, Equipos de Instalaciones de Planta

El equipamiento para la planta de procesamiento de derivados de babaco, asciende a un monto total de US \$ 27.355, como se puede observar en detalle en el cuadro No. 33.

#### Proforma Planta procesadora de babaco

Cuadro No.27

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALORES US\$
Dosificadora manual	1	8.500
Exhauster de túnel	1	1.700
Selladora semiautomática	1	3.500
Selladora manual	1	400
Autoclave	1	2.000
Tanque de acero inoxidable	2	400
Caldero de vapor y accesorios	1	4.000
Mesa de acero inoxidable	3	450
Despulpadora	1	3.300
Balanza de precisión	1	470
Cuarto frío	2	2.500
Baldes de acero	3	90
Jarras de acero	4	10
Cuchillos de acero	5	15
Cedazos	4	10
Agitadores de madera	5	10
<b>TOTAL</b>		<b>27.355</b>

Fuente: Cotización de Ferrostal

Elaboración: Lorena Bolaños.

### 6.1.2 Muebles y enseres y equipos de computación.

A continuación se detalla los muebles y equipos que se requieren para el funcionamiento administrativo y financiero de la planta.

#### Muebles y enseres

Cuadro No. 28

DETALLE	UNIDADES	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
ESCRITORIOS GERENCIALES	3	130	390
SILLAS GERENCIALES	3	45	135
ESCRITORIOS NORMALES	5	85	425
SILLAS NORMALES	5	25	125
ARCHIVADORES	8	40	320
MUEBLES DE COMEDOR	2	687	1.375
TOTAL			2770

Fuente: Cotizaciones en el mercado

Elaboración: Lorena Bolaños.

#### Equipos de computación

Cuadro No 29

DETALLE	UNIDADES	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
COMPUTADORAS	1	950	950
	1	1.160	1.160
TOTAL			2.110

Fuente: Cotizaciones en el mercado

Elaboración: Lorena Bolaños.

La empresa para su publicidad necesita tener una página Web, además de realizar labores administrativas constantes y en el menor tiempo posible por lo que se hace necesario adquirir 2 computadoras e impresoras.

### 6.1.3 Vehículos

Al inicio de la creación de la empresa, con el fin de no incurrir en costos muy altos, se dispondrá tan solo de un vehículo para el desarrollo de las principales actividades de la planta. Conforme la empresa vaya generando utilidades se hará la adquisición de otro vehículo de acuerdo a las necesidades que se presenten.

#### Costo del vehiculo

Cuadro No. 30

UNIDAD	MARCA	MODELO	Año	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL	DESTINO
1	FORD	CAMIONETA DOBLE CABINA	2004	20.000	20.000	GERENCIA ADMINISTRACIÓN FINANZAS
<b>TOTAL</b>					<b>20.000</b>	

**Fuente:** Investigación empresa Proauto.

**Elaboración:** Lorena Bolaños.

### 6.2 Requerimientos de Capital de trabajo

Son los recursos que requiere la Empresa para cubrir de manera inmediata los costos de adquisición de la materia prima, pago de mano de obra, costos

indirectos de fabricación, gastos comercialización y ventas, gastos financieros, gastos de administración y servicios.<sup>14</sup>

El período que requiere la mermelada y las conservas es de 55 días desde que se inicia el proceso de producción hasta la venta de los envases, siendo así los recursos de capital de trabajo los que garanticen la adquisición de la fruta y cubrir los costos de operación y venta. Es importante destacar que los clientes internacionales cancelarán el valor del producto adquirido una vez que llegue al destino. El transporte vía marítima tendrá una duración de 30 días.(aproximadamente ).

En resumen, el monto de Capital de Trabajo asciende a US \$ 48.737 para cubrir los costos y gastos de producción durante los dos primeros meses (se considera para este caso 55 días de operación continua) de inicio de la actividad normal de la Empresa. Ver cálculos en **ANEXO No. 9**

### **6.3 Inversiones Diferidas**

#### **Gastos de Organización y Constitución Cía.**

Los Gastos de Organización y Constitución de la compañía cubren los honorarios del abogado de notaría \$ 3.500, afiliación a la Cámara de Industriales \$ 1.300, patente Municipal \$ 1.280.00, otros gastos \$ 800, cuyo valor asciende a US \$ 6.880.

### **6.4 Resumen de las inversiones Requeridas**

A continuación se presenta un resumen de los principales rubros que conforman la inversión de la planta procesadora de derivados de babaco.

---

<sup>14</sup>Gabriel, BACA, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, México, 2000.Pág. 198.

Ver **ANEXO No. 10**

**Cuadro No.31**

<b>INVERSIÓN FIJA</b>	<b>103.097</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>6.880</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>48.737,0</b>
<b>TOTAL DEL COSTO DEL PROYECTO</b>	<b>158.714</b>

## **6.5 Estructura de Costos y Gastos de Producción (primer año de operación)**

### **6.5.1 Estructura de costos.**

Los costos totales de producción comprenden los siguientes rubros: costos de fabricación, más los gastos operacionales que incluyen los gastos de comercialización y ventas, financieros y los de administración y servicios.

Dentro de los costos de fabricación se tiene: Costos de Materia Prima, Materiales Indirectos, Mano de Obra Directa, Mano de Obra Indirecta y los Costos Indirectos de Fabricación, cuyas características y montos se detallan a continuación:

#### **6.5.1.1 Materia Prima**

Para efecto del Proyecto, la materia prima lo constituye la fruta de babaco cuyo costo por Kilogramo es de \$. 0.50 con las investigaciones realizadas en las zonas productoras de Imbabura, al mes de diciembre de 2006. Se ha considerado que el presupuesto de la materia prima para el año 2007 (se estima a finales de este año), que iniciará la operación de la Empresa asciende a \$57.081

## Costo de la materia prima

Cuadro No. 32

	VOLUMEN ANUAL	COSTO Kg. \$	COSTO TOTAL ANUAL \$
MATERIA PRIMA DIRECTA	112.762	0.50	56.381
<b>TOTAL</b>	<b>112.762</b>	<b>0.50</b>	<b>56.381</b>

**Fuente:** Investigación Zonas productoras

**Elaboración:** Lorena Bolaños.

### 6.5.1.2 Materiales Indirectos

Como complemento a la obtención de los derivados, se requiere de algunos materiales indirectos, como son:

## Costo de materiales indirectos

Cuadro No. 33

INSUMOS	CANTIDAD REQUERIDA	COSTO UNIT \$	COSTO TOTAL \$
Envases para mermelada 250 gr. (Unidad)	254.658	0.15	38.199
Envases para conserva 500 gr. (Unidad)	79.797	0.22	17.555
Cartones	13.935	0.50	6.967
COLORO (Galones)	24	4.00	96
DETEGERTES (Kilos)	24	2.00	48
Etiquetas	334455	0.05	16.722
<b>TOTALES</b>			<b>79.500</b>

**Fuente:** Consulta Empresa APROBAYA

**Elaboración:** Lorena Bolaños.

Una vez obtenida la mermelada y la conserva, estas deben ser puestas en frascos de plástico con capacidad para 250 gr. y 500 gr. respectivamente. Luego estos envases se introducirán en cajas de cartón (contienen 24 envases) que serán sellados a fin de proteger el producto homogeneizado y de esta manera ser transportados al puerto para su exportación.

Además luego del procesamiento de la fruta cada 24 horas de trabajo la planta necesita una limpieza, y se requiere adquirir cloro y detergente.

### 6.5.1.3 Mano de Obra Directa

Constituye el personal que participa en las distintas fases del proceso de producción. En el caso de estudio, se requiere de 5 operarios para dos jornadas de 8 horas de trabajo cada una, durante los 300 días laborables en el año.

#### Mano de obra directa

Cuadro No. 34

DENOMINACION	No OBREROS	SUELDO BASICO ANUAL POR CADA OBRERO	BENEFICIOS COMPLEMENTARIOS POR CADA OBRERO	COSTO TOTAL ANUAL
OBREROS PARA DOS TURNOS DE TRABAJO	5	3,384	629	20.065

Fuente: Ministerio de Trabajo

Elaboración: Lorena Bolaños

Cada obrero recibirá un sueldo básico anual de \$.3.384, además beneficios complementarios de \$.629 por año, es decir un total de \$. 4.013 al año. Si promediamos este valor vemos que un obrero percibirá un sueldo mensual de 334.42, lo que significa que la empresa generará fuentes de trabajo, pagando salarios aceptables, ya que según los indicativos del INEC, la canasta básica de bienes y servicios se encuentra en \$.300

#### 6.5.1.4 Mano de Obra Indirecta

La empresa requiere de dos jefes de producción y un supervisor de seguridad industrial, cuyas remuneraciones anuales son las siguientes:

#### Mano de obra indirecta

Cuadro No.35

DENOMINACION	No OBREROS	SUELDO BASICO ANUAL POR CADA OBRERO	BENEFICIOS ANUALES COMPLEMENTARIOS POR CADA OBRERO	COSTO TOTAL ANUAL
JEFE DE PRODUCCIÓN	2	7,584	1,411	17,990
SUPERV. INDUSTRIAL	1	5,184	964	6,148
GUARDIA ACCESO PLANTA INDUSTRIAL	2	2.784	518	6.608
TOTAL				30.746

Fuente: Ministerio de Trabajo

Elaboración: Lorena Bolaños

El sueldo que percibirá cada jefe de producción será de \$. 17.990 anuales incluidos los beneficios. Esto significa que tendrán un ingreso mensual de \$. 750 cada uno. El supervisor de seguridad industrial tendrá un salario entre sueldo básico y beneficios de \$. 6.148 al año y en promedio equivale a \$. 512 de remuneración mensual.

También se requiere de 2 guardias de acceso a la planta, en los cuales se incurrirá en \$ 6.608 anuales como sueldos

### 6.5.1.5 Otros costos Indirectos de Fabricación

Dentro de estos costos se han considerado ciertos rubros tales como: electricidad, agua, mantenimiento, limpieza, depreciaciones y otros, los mismos que se detallan a continuación.

#### Otros costos indirectos de fabricación

Cuadro No. 36

RUBROS	CANTIDAD REQUERIDA	COSTO UNIT \$	COSTO TOTAL \$
ELECTRICIDAD kw/h	10.000	0.10	1,000
AGUA	250	0.35	875
MANTENIMIENTO			2,000
LIMPIEZA Y LAVADO			1,350
ELIMINACION DE DESECHOS m3	500	6.90	3,450
COMBUSTIBLE			3,000
<b>TOTALES</b>			<b>11.675</b>

Fuente: Empresa APROBAYA

Elaboración: Lorena Bolaños

### 6.5.2 Estructura de Gastos.

#### 6.5.2.1 Gastos de ventas y comercialización.

Para llevar a cabo la gestión de internacionalización de conserva y mermelada de babaco se requiere la contratación de una persona experta en alianzas estratégicas con la Unión Europea, con este fin se asignara a un Jefe de mercadeo, al mismo que se le remunerara con un sueldo anual de \$ 7.571, anuales representando esto el 100% del valor total de Gastos de personal de ventas.

## Gastos personales de ventas

Cuadro No.37

DESCRIPCION	COSTO TOTAL \$
Jefe de mercadeo y comercio exterior	7.571
<b>TOTAL</b>	<b>7.571</b>

**Fuente:** Empresa APROBAYA

**Elaboración:** Lorena Bolaños

Se ha previsto realizar en su inicio una amplia promoción y difusión del producto a países europeos, especialmente como se trato en el capitulo del estudio de mercado, al país de **ALEMANIA**, en donde existe aceptación y preferencia por los derivados del babaco.

Adicionalmente se deberá realizar contacto a través de comercio electrónico y efectuar contratos mediante dicho medio o con el apoyo de los brockers, este tema como se pudo haber notado se trató con mayor énfasis en el capitulo IV referente al Plan de Marketing.

## Gastos de comercialización ventas

Cuadro No. 38

DESCRIPCION	COSTO TOTAL \$
COMISION BROKER'S (10% del costo total de producción)	22.357
Gastos para la puesta del producto en el puerto de Esmeraldas, incluye rubros para fijación del precio FOB	17.340
<b>TOTAL</b>	<b>39.697</b>

**Fuente:** Investigación empresas.

**Elaboración:** Lorena Bolaños

### 6.5.2.2 Gastos de administración y gastos generales.

Incluye gastos que se han previsto tales como: pago anual de la nómina de directivos y empleados de la Gerencia General, de las áreas de comercialización y ventas, financiera, de servicios, así como aquellos otros relacionados con los pagos de los servicios básicos de luz, agua, teléfono, limpieza y los suministros de oficina.

#### Gastos administrativos

Cuadro No. 39

DESCRIPCION	GASTO ANUAL \$
Gerente General	14.687
Asistente de gerencia	4.725
Secretaria - Contadora	3.302
Guardia Permanente	2590
<b>TOTAL</b>	<b>25.304</b>

Fuente: Empresa APROBAYA

Elaboración: Lorena Bolaños

#### Gastos generales

Cuadro No.40

DESCRIPCION	GASTO ANUAL \$
Servicios básicos	2.300
Artículos de limpieza y otros	300
Suministros de oficina	1.800
<b>TOTAL</b>	<b>4.400</b>

Fuente: Empresa APROBAYA

Elaboración: Lorena Bolaños

### **6.5.2.3 Gastos financieros**

Consideran los gastos por concepto de pago de intereses y amortizaciones de los préstamos que posiblemente se contraerían con la empresa Ferrostal por el monto de la maquinaria y equipo y con el banco del Pichincha para la construcción de las obras civiles, valor del terreno y parte de la maquinaria y equipo.

Las tablas de amortización de cada una de las entidades crediticias, se presentan en el **ANEXO No 6**.

### **6.5.3 Cálculo del Punto de Equilibrio**

En el capítulo que refiere al Plan de marketing, al enfocar el tema sobre la fijación de precios, se estableció el cálculo del costo unitario por envase, definiendo de esta manera el precio de venta al que se colocaría el producto en manos de los agentes de ventas radicados en la economía Alemana; desde este punto de vista se procede a considerar este valor para calcular el punto de equilibrio.

Para determinar el Punto de Equilibrio, en el que se establece el monto mínimo de las ventas que la Empresa obligatoriamente debe realizar para cubrir sus costos y gastos operacionales del primer año de producción, se procede a clasificar los costos y gastos fijos y variables, de acuerdo con la característica y utilización de los mismos, como se observa en el **ANEXO No. 12** que corresponde al cálculo del punto de equilibrio.

El Punto de Equilibrio puede establecerse en términos de volumen físico de producción, ingreso monetario y capacidad utilizada de la planta.

Una vez obtenido el precio de venta (P), el ingreso total (IT) estará en función del volumen de producción (Q), así resulta la siguiente ecuación:

$$IT (Y) = Q \times P$$

Así los costos totales (CT) están en función de la cantidad producida (Q), sí  $CV = C_{vu} (Q)$ , donde  $C_{vu}$  significa costo variable unitario.

Igualmente resulta la siguiente ecuación.  **$CT = CF + CV$**

Definidas las dos ecuaciones del ingreso y de los costos, el punto de equilibrio se da en la intersección (PE) de las rectas que definen el ingreso y el costo total (IT, CT). En términos económicos esto indica que en el punto de equilibrio (PE), los ingresos totales (IT) son iguales a los costos totales (CT).

#### **6.5.3.1 Cálculo del ingreso monetario en el PE.**

##### **Mermelada:**

El volumen de ventas de la Empresa en el Punto de Equilibrio en el año 2007, se ubicará en US \$ 96.818, con el cual la empresa no tiene pérdidas ni ganancias.

##### **Conserva:**

El volumen de ventas de la Empresa en el Punto de Equilibrio en el año 2007, se ubicará en US \$ 73.785, con el cual la empresa no tiene pérdidas ni ganancias.

Así el PE constituye uno de los primeros elementos que permite evaluar el estudio, ya que determina el punto crítico de producción de la empresa.

#### **6.5.3.2 Cálculo del porcentaje de utilización del equipo en el PE (%u)**

El factor (u) expresado en términos de porcentaje de la capacidad utilizada es igual al costo fijo total dividido para la diferencia entre el ingreso total y el costo

variable total al 100% de la capacidad utilizada. **Ver cálculo Punto de Equilibrio. ANEXO No. 12**

En la producción de mermelada la empresa al utilizar el 39.43% de la capacidad utilizada llega al punto de equilibrio y significa que no existe pérdida ni ganancia.

Por otro lado, al llevar a cabo la producción de conserva de babaco la empresa utiliza el 39.61% de su capacidad instalada.

Considerando al punto de nivelación según la utilización de capacidad instalada, el proyecto no presenta ningún riesgo, puesto que su porcentaje de utilización es menor a un 50%.

### **6.5.3.3 Cálculo del Volumen físico de producción en el PE**

Este cálculo nos permite encontrar el número de unidades (envases) que hay que producir en el punto de equilibrio y no tener pérdidas.

#### **Mermelada:**

Vol. Físico de Producción = envases producidos en el año 2007 (% capacidad utilizada)

Vol. Físico de Producción =  $254.658 \times (39.43\%) = 100.408$  envases.

Ver gráfico sobre Punto de Equilibrio en el **ANEXO No. 13**

#### **Conserva:**

Vol. Físico de Producción = envases producidos en el año 2007 (% capacidad utilizada)

Vol. Físico de Producción =  $79.797 \times (39.61\%) = 31.606$  envases

Ver gráfico sobre Punto de Equilibrio en el **ANEXO No. 14**

#### 6.5.4 Financiamiento de la inversión

Para el financiamiento de la inversión de la planta procesadora de derivados de babaco, se ha estimado que el 35 % (\$ 55.550) constituirán los aportes de los potenciales accionistas el 65% (\$ 103.168) se recurrirá a dos préstamos; uno con la empresa Ferrostal que sería la proveedora de la maquinaria y equipo y otro con el Banco del Pichincha para financiar el costo del terreno, obras civiles y parte de la maquinaria y equipo de la planta, como se demuestra en el cuadro No.46

#### Modalidad de financiamiento de la inversión Año 2007

Cuadro No. 41

CONCEPTO	VALOR \$	PARTICIPACION %
Crédito Ferrostal	39.680	25%
Crédito Banco del Pichincha	63.488	40%
Capital Social	55.550	35%
<b>Total de Financiamiento</b>	<b>158.718</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Banco del Pichincha y Pro forma empresa Ferrostal.

**Elaboración:** Lorena Bolaños.

## **CAPITULO VII**

### **EVALUACION FINANCIERA.**

#### **7.1 Evaluación del proyecto y decisión de inversión.**

Después de haber analizado todos los aspectos relativos a la preparación de la información que posibilitará evaluar un proyecto en función de las oportunidades opcionales disponibles en el mercado, la evaluación comparará los beneficios proyectados asociados a una decisión de inversión con su correspondiente flujo de desembolsos proyectados. El objetivo de la evaluación financiera es analizar las principales técnicas de medición de la rentabilidad de un proyecto.

Por tanto este capítulo intenta demostrar cuan rentable es la empresa procesadora de derivados de babaco y así mismo su factibilidad financiera. La evaluación, en un amplio sentido financiero, establece un análisis de sensibilidad y el riesgo financiero dependiendo de la vida económica de la empresa.

#### **7.2 Estado de Pérdidas y ganancias Proyectado**

Por su parte el Estado de Perdidas y Ganancias proyectado es un balance contable que presenta en forma ordenada las cuentas de Rentas, Costos y Gastos, a fin de medir los resultados y la situación económica de una empresa durante un período determinado, para este caso para toda la vida útil del proyecto en estudio..<sup>15</sup>

El objetivo de elaborar este estado es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general el beneficio real de la operación de la planta, y que se obtienen restando a los ingresos todos los

---

<sup>15</sup> Van, HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Prentice Hall, Octava Edición, México. 157

costos en que incurre la planta y los impuestos que debe pagar en un determinado período.

También establece la utilidad neta o pérdida de la operación proveniente de todos los ingresos por la venta de los productos y todos los gastos incurridos por la empresa dentro de un período contable, además se toma en consideración el 15% de participación de utilidades a los trabajadores y el 25% de pago al impuesto a la renta. Esto se demuestra en el **ANEXO No. 8**

### **7.3 Flujos Netos de Caja Projectados.**

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de este proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen.

El objetivo del Flujo de Efectivo es medir el movimiento de los recursos que se dispondrán durante la vida útil de la empresa, considerándose los ingresos y gastos reales incurridos por la empresa. Cabe señalar que en este flujo se incluyen a las depreciaciones y amortizaciones anuales o el valor en libros de un activo que se venda, ya que no significan salidas de dinero, sino más bien contribuyen a reducir el pago de impuesto a la renta, permitiendo de esta manera la recuperación de la inversión del proyecto en cualquiera de sus fases. Ver **ANEXO No.11**

Como se desea calcular el flujo de efectivo de caja, se hace necesario corregir los descuentos que no constituyen egresos de caja.

### **7.4 Criterios de Evaluación Financiera**

#### **7.4.1 Calculo de la Tasa de descuento y Determinación del Valor actual Neto**

Se lo define también como el valor presente neto, este criterio plantea que la inversión debe aceptarse si su valor actual neto (VAN), es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos a través

de la vida útil de la empresa expresados en moneda actual. En definitiva corresponde a la estimación al valor presente de los ingresos y gastos que se utilizarán en cada uno de los años de operación económica de la empresa

Si la diferencia entre utilidades – costos es 0, significa que la inversión proporciona igual utilidad que la mejor inversión de alternativa y aunque esto no significa que la utilidad sea nula, desde el punto de vista rentable no habría mayor incentivo para realizar la inversión. Por otra parte si la diferencia beneficios – costos actualizados es negativa significa que la tasa mínima atractiva es superior por lo que la inversión no debe realizarse debido a que está generando una tasa menor que la que obtendría en el mercado de capitales sin ningún riesgo.

Para calcular la tasa de descuento que se utilizara para establecer el valor actual de los flujos de caja, denominada Costo Promedio Ponderado de Capital ( Kp ), se aplico la siguiente ecuación:

$$\mathbf{Kp = Ke*We + Kd*Wd}$$

Donde:

Kp = Costo promedio ponderado de capital.

Ke = Costo de los recursos propios.

Kd = Costo de la deuda.

We = Participación relativa (%) de los recursos propios.

Wd = Participación relativa (%) de la deuda.

El costo de los recursos propios se calcula considerando el rendimiento real de los Bonos del Tesoro Americano, valor que al mes de diciembre del 2006 era de 6% anual.

Sin embargo, como el presente proyecto se ejecutara en Ecuador, cuya moneda legal de curso legal es el dólar norteamericano, es necesario incorporar el “Riesgo País “que al mes de diciembre del 2006 alcanzó el 6.70% anual de acuerdo a la información suministrada por las agencias

internacionales Bloomberg y Reuters; y la inflación anual proyectada en el último boletín del Banco Central del Ecuador del 1.5% anual.

En consecuencia, la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas será del 14,2% anual.

Mientras el costo de la deuda se estima en el 18% anual para el crédito del Banco del Pichincha, y, del 14 % para el crédito de Ferrostal.

Por lo tanto, considerando las participaciones relativas tanto de los recursos propio como de las deudas, el Costo Promedio Ponderado de capital (Kp) del proyecto será del 15.67% anual. Ver **ANEXO No.11**

La fórmula para calcular el VAN permite actualizar los ingresos futuros para determinar la calidad de inversión como se demuestra a continuación:

$$VAN = \frac{BNt - I_0}{(1+i)^n}$$

BNt = Beneficio Neto del Flujo en el período t

I = Tasa de descuento

I<sub>0</sub> = Inversión inicial del proyecto

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, el Valor Actual Neto del proyecto es el siguiente: Ver **ANEXO No.11**

**VAN = \$ 169.671**

#### **7.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Es aquella tasa de interés que iguala el valor actualizado del flujo de los ingresos con el valor actualizado del flujo de los costos. La TIR, mide la rentabilidad del dinero que se mantendría dentro de un proyecto de inversión. Una vez determinado el flujo neto procede a calcular la tasa que haga 0 el valor del flujo actualizado, es decir la tasa interna de retorno

La inversión es conveniente, puesto que la Tasa interna de retorno (48.87%) es mayor que la tasa de oportunidad del mercado financiero. Ver **ANEXO No.11**

#### **7.4.3 Relación Beneficio / Costo (B / C)**

La relación Beneficio / Costo es un indicador que permite observar el rendimiento de cada dólar invertido manejado a través del Valor Actual.

Se calcula dividiendo la sumatoria de los flujos netos de caja actualizados a una tasa  $K_p$  para la inversión inicial del proyecto.

Para el proyecto en mención la relación beneficio / costo es de 2.07 lo cual implica que el proyecto debe ser aceptado. Ver **ANEXO No.11**

#### **7.4.4 Periodo Real de recuperación de la Inversión (PRI)**

Uno de los criterios tradicionales bastante difundido es el del período de recuperación de la inversión. Se lo define como el espacio de tiempo necesario para que el flujo de recibos en efectivo. Producidos por una inversión, iguale el desembolso de efectivo originalmente requerido para la misma inversión. Si los flujos fuesen idénticos y constantes en cada período, el cálculo se simplifica a la siguiente inversión:

$$PR = I_0 / BN$$

Donde PR, período de recuperación, expresa el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial o cuando los beneficios netos generados por la inversión en cada período son BN.

En nuestro estudio los flujos netos son diferentes en cada período. En este caso el período de recuperación de la inversión se lo determina sobre la base de la suma acumulada de los flujos en valor actual, hasta el período en que esta sumatoria sea igual o superior a la inversión inicial del proyecto.

El tiempo en el que se logra recuperar la inversión corresponde a 3 años con 1 mes aproximadamente). Ver **ANEXO No.11**

### **7.5 Comentario sobre la aceptación de la inversión.-**

Para decidir si el proyecto en cuestión se acepta o se rechaza es necesario considerar los resultados obtenidos en los índices de evaluación financiera, es decir, en el Valor Actual Neto, Tasa interna de retorno, Periodo Real de Recuperación de la Inversión y la relación Beneficio / Costo.

El proyecto es viable cuando el VAN es mayor que cero, en el caso del estudio en mente se obtuvo \$ **169.671**, esto significa que la empresa cubre el Costo de Oportunidad, recupera la inversión y tiene un beneficio adicional.

Por otro lado la TIR obtenida es 48.87 % que es mayor que la tasa mínima de rendimiento exigida por el proyecto, demostrando de esta manera la viabilidad financiera del proyecto.

Por ultimo, como el Periodo Real de Recuperación es menor que el plazo de duración del proyecto (3 años con 1 meses) y la relación Beneficio / Costo arroja un resultado mayor que a 1 (2.07), el proyecto ampliamente es aceptado. En resumen, al considerar en forma simultanea los cuatro métodos de valoración, el proyecto para instalar una planta industrial de derivados de babaco en la provincia de Imbabura, es **VIABLE** para llevarlo a ejecución en los próximos meses.

## **7.6 Efectos favorables del proyecto**

### **Beneficios y ventajas de exportar productos ecuatorianos.-**

- El beneficio más importante de exportar productos ecuatorianos es la generación e ingreso de divisas.
- Esto a su vez genera una mayor producción nacional.
- Generación de empleos.
- Impulsa el desarrollo socioeconómico del país.
- Incrementa la productividad y la competitividad de los productos y servicios ecuatorianos.
- Al Incrementar la producción y oferta de bienes no tradicionales, y estos al entrar a competir en mercados internacionales, obliga a la generación de productos y servicios con mayor valor agregado y de mejor calidad.
- Genera también una mayor tecnificación, conocimiento y experiencia en el desarrollo, producción y procesamiento industrial de los productos.
- Impulsa a una mayor inversión nacional y extranjera.

## **7.7 ¿Porque apoyar la exportación de productos no tradicionales?**

El hecho de que la economía ecuatoriana haya adoptado el dólar americano como moneda oficial, nos conduce a estar sujetos a la disponibilidad interna de dicha moneda. Esta situación nos lleva a la necesidad de mejorar nuestras exportaciones y la atracción de capitales extranjeros.

Por tal situación, para el Ecuador resulta inminente desarrollar e incrementar nuevos productos para la exportación mitigando con ello la dependencia absoluta que tiene en las exportaciones de petróleo y de productos tradicionales como el banano, camarón, café cacao, etc. Ampliando de esta manera el volumen de las exportaciones, la diversificación de la oferta

exportable, el incremento de nuevos exportadores y la apertura de nuevos mercados.

#### **7.8 Incentivos y garantías de las que goza un inversionista – exportador.**

Los incentivos y garantías de los que goza el inversionista en el Ecuador están estipuladas en la Ley de Promoción y Garantía de Inversiones, cuyo objetivo principal es “ **fomentar y promover la inversión nacional y extranjera y regular las obligaciones y derechos de los inversionistas para que puedan contribuir de manera efectiva al desarrollo económico y social del país, buscando la generación de empleo, el uso adecuado de las materias primas e insumos nacionales, el crecimiento de áreas productivas, el incremento y diversificación de las exportaciones, el uso y desarrollo de tecnologías adecuadas y la integración eficiente de la economía nacional con la internacional**”.

## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 Conclusiones

- Es preciso recalcar que, dado el nivel de **PREFACTIBILIDAD** de este estudio, complementariamente se requerirá ahondar detalles de índole financiero y social a fin de disminuir márgenes de riesgo para cualquier inversión futura.
  
- Realmente a quien compete llevar a cabo la selección óptima del mercado meta recae en los **BROKERS**, es decir, a los agentes de comercialización internacionales que forman parte del canal de distribución de conserva y mermelada de babaco para ello como se verá mas adelante en la distribución del producto, las comercializadoras deberán definir su mercado meta, pues no pueden servirle a todo el mundo, el proceso de estos agentes radicará en escoger un grupo de acuerdo con el tamaño del cliente, el tipo de cliente, la necesidad de servicios. Dentro del grupo que colocan en la mira pueden identificar a los clientes más rentables, generar ofertas más sólidas y establecer mejores relaciones con ellos. Estos agentes generalmente trabajan con sistemas automáticos para colocar pedidos, establecer sistemas de administración y asesoría e incluso patrocinar una cadena voluntaria. **Para el efecto, su grupo selecto serán las grandes industrias dedicadas a la producción de refrescos y bebidas con base en insumos o materias primas de jugo de frutas, en este sentido podrán alentar a estos clientes requiriéndoles pedidos razonables y restándoles pequeños cargos por ciertos servicios.**
  
- Para decidir si el proyecto en cuestión se acepta o se rechaza es necesario considerar los resultados obtenidos en los índices de evaluación financiera, es decir, en el Valor Actual Neto, Tasa interna de

retorno, Periodo Real de Recuperación de la Inversión y la relación Beneficio / Costo.

El proyecto es viable cuando el VAN es mayor que cero, en el caso del estudio en mente se obtuvo \$ 169.671, esto significa que la empresa cubre el Costo de Oportunidad, recupera la inversión y tiene un beneficio adicional.

Por otro lado la TIR obtenida es 48.87 % que es mayor que la tasa mínima de rendimiento exigida por el proyecto, demostrando de esta manera la viabilidad financiera del proyecto.

Por ultimo, como el Periodo Real de Recuperación es menor que el plazo de duración del proyecto (3 años con 1 meses) y la relación Beneficio / Costo arroja un resultado mayor que a 1 (2.07), el proyecto ampliamente es aceptado.

En resumen, al considerar en forma simultanea los cuatro métodos de valoración, el proyecto para instalar una planta industrial de derivados de babaco en la provincia de Imbabura, es **VIABLE** para llevarlo a ejecución en los próximos meses.

- El hecho de que la economía ecuatoriana haya adoptado el dólar americano como moneda oficial, nos conduce a estar sujetos a la disponibilidad interna de dicha moneda. Esta situación nos lleva a la necesidad de mejorar nuestras exportaciones y la atracción de capitales extranjeros.

Por tal situación, para el Ecuador resulta inminente desarrollar e incrementar nuevos productos para la exportación mitigando con ello la dependencia absoluta que tiene en las exportaciones de petróleo y de productos tradicionales como el banano, camarón, café cacao, etc. Ampliando de esta manera el volumen de las exportaciones, la

diversificación de la oferta exportable, el incremento de nuevos exportadores y la apertura de nuevos mercados.

## **8.2 Recomendaciones**

- Se recomienda que el Gobierno a través de la Cámara de Agricultura organice programas de capacitación en lo referente a infraestructura y técnicas de cultivo para los pequeños y medianos productores de babaco, a fin de contribuir al mejoramiento de la calidad del producto que conlleva a la apertura de los mercados internacionales.
- Es necesario difundir las bondades nutricionales que implica el consumo del babaco y sus derivados en la alimentación de la población, básicamente por considerarse un producto natural que ayuda a mantener un equilibrio en la salud de los habitantes.
- Se considera indispensable cumplir con todas las exigencias fitosanitarias que requiere el producto para lograr la aceptación del babaco en fruta natural así como transformada en productos homogeneizados, no solo en el mercado nacional sino en el ámbito internacional.
- Con el incremento de producción del babaco no solamente seremos beneficiados con el ingreso de divisas, sino con otros factores igualmente importantes como son: incremento de la inversión nacional y extranjera, creación de fuentes de trabajo, apertura e ingreso a mercados nuevos como lo es el Europeo, mayor tecnificación y especialización en la producción; es recomendable fomentar el interés por el trabajo de campo evitando así migraciones a las grandes ciudades.

- La alta rentabilidad del producto planteado, asegura que el ingreso de divisas al país será la oportunidad que tiene el sector agrícola e industrial de mejorar sus condiciones de vida, ya que el primer sector de sobremanera ha sido olvidado por los gobernantes de turno; es conveniente generar un apoyo a través de la dotación de recursos financieros, para de esta manera poder llevar a feliz término las inversiones requeridas en este proyecto.
  
- Por último se recomienda que el proyecto en mención se ponga inmediatamente en marcha en los términos y condiciones anteriormente expuestos para evitar alteraciones tanto en los cálculos como en los resultados presentados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Banco Central del Ecuador, boletín anual de productos no tradicionales, Quito, 2004.
- Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Sistema de información de mercados, Quito, 2004
- Corporación Andina de Fomento. Manual técnico del cultivo del babaco. 1992, Quito-Ecuador
- Corporación Proyecto de Exportaciones no tradicionales (**PROEXAN**)
- Federación Nacional de Exportadores ( **FEDEXPORT** )
- Henry, MINTZBERG, El proceso Estratégico, Prentice Hall, México
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)
- Jérôme, McCARTHY, Marketing, Un enfoque global, Mc Graw Hill, México, 2001
- Michael, PORTER, Estrategia Competitiva, CECSA, México, 1982.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. Servicio de información Agropecuaria del **MAG**.
- Nassir, SAPAG, Preparación de proyectos, Mc Graw Hill, México, cuarta edición 2000.
- Patricio Estrada. Lo que se debe conocer para exportar. XEROX-PUCE. Quito, 1998.
- Rodrigo, Sáenz, Manual de preparación de proyectos, PUCE, Quito, 2000.
- Servicio de Información agropecuaria del MAG, Boletín anual de productos no tradicionales, Quito, 2005
- 
- Van, HORNE, Fundamentos de Administración Financiera, Prentice Hall, octava Edición, México.
- 
- William, PERREAULT, Marketing, Un enfoque global, Mc Graw Hill, México, 2001.

### **Links de Internet:**

- [www.ecuadorexporta/requisitos/](http://www.ecuadorexporta/requisitos/)
- [www.ecuadorexporta/productos/](http://www.ecuadorexporta/productos/)
- [www.ecuadorexporta/comosedebeexportar/](http://www.ecuadorexporta/comosedebeexportar/)
- [www.monografias.com/trabajos11/apunt/](http://www.monografias.com/trabajos11/apunt/)
- [www.monografias.com/trabajos11](http://www.monografias.com/trabajos11/)
- [www.sica.gov.ec/productos/](http://www.sica.gov.ec/productos/)
- [www.sistema](http://www.sistema) de información de mercados/productos/



# ANEXOS