

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA ELABORACIÓN,
COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE UVILLAS EN
ALMÍBAR AL MERCADO ALEMÁN PARA LA EMPRESA
EQUIBUSINESS.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EMPRESARIAL**

**CRISTINA ALEXANDRA NONO DUCHE
JESSICA XIMENA VERDEZOTO CAMACHO**

DIRECTOR: ING. SYLVIA NOVILLO

DECLARACIÓN

Nosotros, Cristina Alexandra Nono Duche y Jessica Ximena Verdezoto Camacho, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Cristina Nono

Jessica Verdezoto

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Cristina Alexandra Nono Duche y Jessica Ximena Verdezoto Camacho, bajo mi supervisión.

Ing. Sylvia Novillo
DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

A mis Padres, por su amor y apoyo incondicional, quienes con su ejemplo inculcaron en mí valores como la responsabilidad, respeto, humildad, disciplina perseverancia para el alcance de cualquier ideal.

A mis hermanos, que mediante su compromiso aportaron en parte para la culminación de este proyecto.

A Cristina, por ser quien estuvo siempre en la lucha por alcanzar este gran sueño, que en algunos momentos se tornaba imposible.

A los amigos que con sus conocimientos y anécdotas dejan un imborrable recuerdo de sabiduría total.

DEDICATORIA

A ti, Papá Dios por mostrarme el propósito por el cual estoy en la tierra y reafirmarme que soy tu hija amada y siempre lo seré. Te amo.

A ti, Jesús por ser mi mejor amigo, por irme a buscar y restaurarme. Hubiera decaído sino estuvieses a mi lado. Te amo.

A ti, Espíritu Santo, por llevarme a Jesús y presentarme al Padre. Mi vida es tuya completamente. Lo que soñaste para mi eso quiero hacer. Te amo.

A ti, mami Leonor por soñar junto conmigo, por apoyarme y creer que, esta niña tuya, puede ser excelente en todo. Es una alegría poder honrarte y amarte. He aquí una muestra. “Lo que se hereda no se hurta”. Te amo.

A ti, papi José por tu apoyo y bendición, por tus oraciones y plegarias. Hoy puedes ver el fruto de ello. ¡Sigue, no te detengas! Te amo.

A ti, Paúl por ser el hombre, el amigo, el líder, el consiervo y el esposo que anhelé. ¡Eres muchísimo más de lo que soñé! Juntos haremos proezas en Dios y haremos historia en las naciones. Te amo cielo mío!

A ti, Carlos por ser mi hermano mayor, ¡Qué bueno es que lo seas! Te amo, respeto y admiro. Vuelve a casa pronto.

A ti, Dianhy por ser mi hermana y mi amiga a la vez, por permitirme ser un ejemplo genuino y radical. ¡Te amo y creo en ti! Recuérdalo

A ti, Jessik, por tu empeño y por mostrarme que es cierto aquel verso: “Mejores son dos que uno, porque si uno cayere, el otro le levantara”

Christyna

AGRADECIMIENTO

A Dios, por habernos dado la vida, la inteligencia, la sabiduría y la perseverancia para superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades que se han presentado a lo largo de la vida.

A nuestros padres, por ser el pilar primordial, para la terminación de un ideal en nuestras vidas. Gracias por ese amor genuino.

A nuestros hermanos y hermanas, por su amor y apoyo incondicional. Por ser más que hermanos amigos en todo tiempo.

A la Ing. Sylvia Novillo, por su dedicación y entrega al trabajo para la realización del proyecto.

Al Dr. Oscar Torres y MBA Henry Orozco, por ser las personas que nos ayudaron, guiaron y dieron una luz para realizar correctamente cada uno de los ítems desarrollados.

A Equibusiness Cía. Ltda., por permitirnos aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y facilitarnos la información necesaria para la culminación del trabajo.

Y por último, nuestra gratitud a todos los seres que, con amplio sentido de colaboración, formaron parte de nuestro proceso de formación académica.

¡Gracias!

CONTENIDO

	PÁG
PRESENTACIÓN	XI
RESUMEN EJECUTIVO	XII
CAPÍTULO I	
EQUIBUSINESS: ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	
1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	1
1.1.1. BREVE HISTORIA	1
1.1.2. BASE LEGAL	2
1.1.3. ORGANIGRAMA	6
1.1.4. BASE FILOSÓFICA	10
1.1.4.1. <i>Visión (2012)</i>	11
1.1.4.2. <i>Misión</i>	11
1.1.4.3. <i>Objetivos</i>	11
1.1.4.4. <i>Estrategias</i>	12
1.2. ESTRUCTURA DE PRODUCCIÓN ACTUAL	13
1.2.1. HACIENDA "LA GLORIA"	14
1.2.2. EUREPGAP	15
1.2.3. POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN	17
1.2.4. SISTEMA INTEGRADO DE PLAGAS	19
1.2.5. LLAVE EN MANO	20
1.3. CAPACIDAD DE EQUIBUSINESS PARA ABASTECER LA DEMANDA DEL MERCADO ALEMÁN	21
1.4. INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA EQUIBUSINESS	22
1.4.1. EFECTIVIDAD	23
1.4.2. EFICACIA	23
1.4.3. EFICIENCIA	24
1.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	29
1.5.1. FODA	29
1.5.1.1. <i>Matriz de Holmes</i>	32
1.5.1.2. <i>Matriz FODA</i>	35

CAPÍTULO II

ELABORACIÓN DE UVILLAS EN ALMÍBAR	
2.1. TAMAÑO DEL PROYECTO	38
2.1.1. MERCADO	39
2.1.2. MATERIA PRIMA: UVILLA	39
2.1.2.1. <i>Propiedades</i>	40
2.1.2.2. <i>Parámetros Técnicos Para El Cultivo</i>	42
2.1.2.3. <i>Siembra, Tutorio, Poda Y Fertilización</i>	43
2.1.2.4. <i>Plagas Y Enfermedades</i>	43
2.1.2.5. <i>Cosecha</i>	45
2.1.2.6. <i>Poscosecha</i>	46
2.1.2.7. <i>Almacenamiento</i>	47
2.1.3. DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA: PRONÓSTICO	47
2.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	48
2.2.1. MACROLOCALIZACIÓN	48
2.2.2. MICROLOCALIZACIÓN	48
2.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO	51
2.3.1. TIPOS DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN	51
2.3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO SELECCIONADO	52
2.3.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO	53
2.4. PROCESO PRODUCTIVO	54
CAPÍTULO III	
MERCADO DE DESTINO: ALEMANIA	
3.1. MACROENTORNO	65
3.1.1. GENERALIDADES DE ALEMANIA	65
3.1.2. ENTORNO DE LA ECONOMÍA ALEMANA	66
3.1.3. ENTORNO DE LA POLÍTICA ALEMANA	69
3.2. MICROENTORNO	70
3.2.1. CONSUMIDORES	70
3.2.2. PROVEEDORES	71
3.2.2.1. <i>Frutas Frescas</i>	71
3.2.2.2. <i>Frutas Enlatadas</i>	73
3.2.3. INTERMEDIARIOS	74
3.3. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL MERCADO	75
3.4. ESTUDIO DE MERCADO	76
3.4.1. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO	77
3.4.1.1. <i>Caracterización del Producto</i>	77
3.4.1.2. <i>Envases y Embalajes</i>	80
3.4.1.3. <i>Clasificación por su uso</i>	86
3.4.1.4. <i>Productos Sustitutos</i>	87
3.4.2. DEMANDA	88
3.4.2.1. <i>Cuantificación de la Demanda</i>	88
3.4.3. OFERTA EXPORTABLE	94
3.4.4. PRECIOS	99

CAPÍTULO IV	
EXPORTACIÓN DE UVILLAS EN ALMÍBAR	
4.1. NEGOCIACIÓN DE POLÍTICAS DE IMPORTACIÓN EXIGIDAS POR EL GOBIERNO ALEMÁN	100
4.1.1. REGLAMENTO SOBRE ETIQUETADO	100
4.1.2. REGLAMENTO SOBRE ENVASES Y EMBALAJES	103
4.1.2.1. <i>Punto Verde</i>	105
4.1.3. REGLAMENTO SOBRE PALLETS	106
4.2. TRÁMITES PARA IMPORTAR Y EXPORTAR	107
4.2.1. TRÁMITES PARA IMPORTAR UVILLA A ECUADOR	107
4.2.1.1. <i>Importación Temporal para Perfeccionamiento Activo</i>	107
4.2.1.2. <i>Resumen del Proceso de Importación de uvillas a Ecuador</i>	113
4.2.2. TRÁMITES PARA EXPORTAR A ALEMANIA	115
4.2.2.1. <i>Resumen del Proceso de Exportación a Alemania</i>	115
4.2.3. TRÁMITES PARA IMPORTAR EN ALEMANIA	119
4.2.3.1. <i>Trámites en la Aduana de Alemania</i>	119
4.3. POLÍTICAS DE COMERCIO ENTRE ECUADOR Y ALEMANIA COMO PAÍS AMIGO	122
4.3.1. SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS	122
4.4. ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN ADOPTADAS POR EQUIBUSINESS	124
4.4.1. INCOTERMS 2000	124
4.4.1.1. <i>Grupo E: De salida</i>	125
4.4.1.2. <i>Grupo F: Sin Pago Transporte Principal</i>	126
4.4.1.3. <i>Grupo C: Con Pago de Transporte Principal</i>	127
4.4.1.4. <i>Grupo D: Contratos de Llegada</i>	128
4.4.2. MEDIOS DE TRANSPORTE DISPONIBLES PARA EXPORTAR DE ECUADOR E IMPORTAR EN ALEMANIA	129
4.4.2.1. <i>Disponibilidad de Transporte para envío de embarques desde Ecuador</i>	129
4.4.2.2. <i>Disponibilidad de vías para ingresar los embarques a Alemania</i>	131

CAPÍTULO V	
COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE UVILLAS AL MERCADO ALEMÁN	
5.1. ESTRATEGIAS DE MERCADO	133
5.1.1. ESTRATEGIAS DE ALTERNATIVA DE ENTRADA A UN MERCADO	135
5.1.1.1. <i>Exportación</i>	135
5.1.1.2. <i>Internet</i>	136
5.1.1.3. <i>Acuerdos Contractuales</i>	138
5.1.1.4. <i>Inversión Extranjera Directa</i>	143
5.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	143

5.2.1.	FACTORES QUE AFECTAN LA ELECCIÓN DE LOS CANALES	145
5.2.1.1.	<i>Costo</i>	146
5.2.1.2.	<i>Necesidades de Capital</i>	146
5.2.1.3.	<i>Control</i>	146
5.2.1.4.	<i>Cobertura</i>	146
5.2.1.5.	<i>Carácter</i>	147
5.2.1.6.	<i>Continuidad</i>	147
5.2.2.	ALTERNATIVAS DE ELECCIÓN DE LOS CANALES	147
5.2.2.1.	<i>Intermediarios del país de Origen</i>	149
5.2.2.2.	<i>Intermediarios en el Extranjero</i>	154
5.2.3.	LOCALIZACIÓN, SELECCIÓN, MOTIVACIÓN, CONTROL Y/o ELIMINACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL	156
5.2.3.1.	<i>Localización de los Intermediarios</i>	156
5.2.3.2.	<i>Selección de los Intermediarios</i>	157
5.2.3.3.	<i>Motivación de los Intermediarios</i>	158
5.2.3.4.	<i>Control de Intermediarios</i>	159
5.2.3.5.	<i>Eliminación de Intermediarios</i>	159
5.3.	PROCESO DE APROPIACIÓN DE MERCADO PARA EQUIBUSINESS	160
5.3.1.	ESTRUCTURA DEL COMERCIO ORGANIZADO ALEMÁN	162
5.3.2.	TIPOS DE ESTABLECIMIENTO	162
5.3.3.	CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS GRANDES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN	163
5.3.3.1.	<i>Compras</i>	163
5.3.3.2.	<i>Surtido</i>	163
5.3.3.1.	<i>Precios</i>	164
5.3.4.	REWE GROUP	164
5.3.4.1.	<i>Descripción del Grupo</i>	164
5.3.4.2.	<i>Estructura del Grupo</i>	165
5.3.4.3.	<i>Category Management</i>	166
5.3.4.4.	<i>Marcas Propias</i>	167
5.3.4.5.	<i>Publicidad</i>	168
5.3.4.6.	<i>Comercio Electrónico</i>	168

CAPÍTULO VI	
ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	
6.1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	169
6.1.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	169
6.1.1.1. <i>Depreciaciones</i>	170
6.1.2. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	171
6.1.2.1. <i>Amortizaciones</i>	172
6.1.3. CAPITAL DE TRABAJO	173
6.1.3.1. <i>Costos Directos</i>	173
6.1.3.2. <i>Costos Indirectos</i>	175
6.1.3.3. <i>Gastos de Administración</i>	176
6.1.3.4. <i>Gastos de Ventas</i>	177
6.1.4. RESUMEN DE INVERSIONES	177
6.1.5. RESUMEN DE CAPITAL DE TRABAJO	178
6.1.6. RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS	178
6.2. PRECIO DE VENTA	179
6.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS	180
6.4. PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS	182
6.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	182
6.6. FLUJO NETO DE CAJA	184
6.7. BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL	185
6.8. EVALUACIÓN FINANCIERA	185
6.8.1. TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO (TMAR)	186
6.8.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN)	187
6.8.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	188
6.8.4. RELACIÓN COSTO BENEFICIO (RCB)	189
6.8.5. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	190
6.8.6. PUNTO DE EQUILIBRIO	191
6.8.6.1. <i>Estado de Resultados Proforma</i>	194
6.8.7. RAZONES FINANCIERAS	194
6.8.7.1. <i>Medidas de Solvencia a Corto Plazo</i>	195
6.8.7.2. <i>Rotación sobre los Activos</i>	196
6.8.7.3. <i>Medidas de Rentabilidad</i>	197
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	198
BIBLIOGRAFÍA	203
ANEXOS	206

PRESENTACIÓN

La uvilla es una fruta originaria de América del Sur, pues la condición geográfica y climática de esta región, ha permitido que países como: Ecuador, Colombia y Perú, cultiven esta planta en campo abierto o bajo invernadero.

Es importante mencionar, que el vecino país del norte, es altamente competitivo, ya que es considerado como el mayor productor y exportador de la fruta en forma natural, en mermeladas y en pulpas.

En la actualidad, Ecuador y Colombia, poseen un nicho de mercado en los países miembros de la Unión Europea, destacándose entre ellos, Alemania.

Esta nación, no tiene variedad frutícola, pero si registra cifras por importaciones de frutas exóticas, esto es, resultado de las conductas de consumo de los habitantes del país alemán.

Los alemanes valoran la uvilla, no solo por los aportes vitamínicos (vitamina A, C, hierro, fósforo) y medicinales (alivia problemas de garganta, fortifica el nervio óptico, entre otras), sino también, las propiedades físicas del producto (color amarillo brillante, sabor dulce, etc.).

Estas son las razones por las que Equibusiness, empresa productora y comercializadora de frutas no tradicionales (pitahaya, tuna, higo, uvilla, etc.), vislumbra una oportunidad de fortalecer las relaciones comerciales existentes con Alemania, no solo, con la venta de uvilla en forma natural, sino también, con la aplicación de una idea innovadora.

Esta idea innovadora busca dar a la fruta fresca un valor agregado y también permitir la conservación de los nutrientes característicos de la uvilla, así surge uvillas en almíbar.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio desea comprobar la factibilidad para la elaboración, comercialización y distribución de uvillas en almíbar al mercado alemán para la empresa Equibusiness (EQB) de manera sostenible y sustentable, así:

Se ha establecido la situación actual de EQB mediante investigación de campo en la entidad, además se aplicaron herramientas de administración para organizar a la empresa de tal manera que pueda estar lista para plasmar el presente proyecto.

La elaboración de la conserva de uvillas en almíbar destinadas a la exportación es un factor clave, pues ha implicado encontrar una empresa perteneciente al sector alimenticio, que industrialice la fruta y que trabaje en alianza con EQB.

Se ha realizado un análisis de macro y micro entorno de Alemania, y se ha desarrollado un estudio de mercado el cual comprende demanda, oferta y precios. Con esta información se ha determinado la existencia de la demanda insatisfecha en el mercado objetivo.

Se han desarrollado los requerimientos y normativas establecidas por el gobierno alemán así como también los procesos para exportar e importar tanto en Ecuador como en Alemania y los diferentes términos internacionales para las negociaciones con los clientes.

El proceso de apropiación del mercado, por parte de EQB, ha involucrado estudiar e investigar los distintos canales de distribución, de tal forma que se pueda elegir correctamente al intermediario en el país extranjero.

Finalmente, para la toma de decisiones se ha efectuado un estudio financiero y económico, con la información recopilada en los estudios anteriores y mediante criterios de evaluación (VAN, TIR, $\frac{\text{Costo}}{\text{Beneficio}}$), se ha logrado determinar la factibilidad del proyecto.

CAPÍTULO I

EQUIBUSINESS: ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

1.1.1. BREVE HISTORIA

Durante los años de estudio en la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), tres jóvenes que cursaban la carrera de Agronomía, Dennis Brito, Juan Francisco Bolaños y Diego Quiroz, acordaron que la Sierra ecuatoriana tenía gran potencial agroexportador, y buscaron productos que se aprovecharan como alternativas de exportación.

Con base en esta idea, viajaron rumbo a Europa, para indagar en los mercados de Alemania, Inglaterra y Bélgica, los requerimientos en lo concerniente a demanda, presentación y exigencia de calidad de los productos.

Es así, que vislumbran la oportunidad de comercializar uvilla o uchuva por las siguientes razones:

- ❖ Propiedades y beneficios propios de la uvilla como: gran cantidad de calcio y vitamina C (equivalencia a tres naranjas).
- ❖ Preferencia de frutas exóticas por parte del consumidor europeo.
- ❖ Buenos precios, en estos mercados, al adquirir la uvilla.

Posteriormente, en el año 2000, se constituye Equibusiness Cía. Ltda., (EQB) dedicándose a desarrollar el proyecto denominado “Agromilenio”, el mismo que consiste en producir y exportar frutas no tradicionales ecuatorianas al mercado europeo principalmente.

Este proyecto, hoy por hoy, constituye un continuo reto para la organización, ya que existen otros países exportadores, tal es el caso de Colombia que, en la actualidad, es considerada la primera nación exportadora de uchuva en el mundo.¹⁹⁵

¹⁹⁵ “Proyecto Ampliará Mercados de Uvilla”, Revista EL AGRO, n° 115, Uminasa, 2006, p.8.

1.1.2. BASE LEGAL

En el Ecuador, las compañías de carácter comercial se rigen principalmente por las disposiciones de la Ley de Compañías, pero también por las ordenanzas del Código de Comercio y del Código Civil.

El marco legal en el que se inscribe la empresa, para la que se está realizando el estudio de factibilidad, se detalla a continuación:

El 6 de diciembre del 2000, se constituyó legalmente Equibusiness Compañía Limitada cuya sede se halla en la ciudad de Quito. Sus socios fundadores son: Dennis Brito, Juan Francisco Bolaños y Diego Quiroz

Equibusiness Cía. Ltda., cuyo nombre comercial es Equinox Business Limited, tiene por objeto social:

- ❖ “La importación, exportación, comercialización, elaboración, distribución, producción y representación de todo tipo de productos agrícolas, equipos, servicios, maquinarias y bienes destinadas al consumo humano, productos elaborados, semielaborados y en materia prima, con la excepción de aquellos prohibidos por la legislación ecuatoriana.
- ❖ La compañía se dedicará además a la obtención de agencias y representaciones, distribuciones de productos determinados en este objeto social, además la representación de marcas de fábrica, marcas de servicios, nombres comerciales, patentes de invención, diseños industriales y modelos de actividad.
- ❖ Se dedicará también a la comercialización, elaboración, distribución y representación de todo tipo de artefactos de tecnología de punta en todas sus variedades acordes con su objeto social.
- ❖ La compañía podrá actuar como mandante, mandatario, comisionista o representante de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que sean acorde con su objeto social.

- ❖ Para el cumplimiento de su objeto la compañía podría intervenir como socio en la formación de toda clase de sociedades, aportar capitales a las mismas o adquirir, tener o poseer acciones, obligaciones o participaciones de otras compañías.
- ❖ Podrá además organizar seminarios, cursos, convenciones para lo cual contratará los servicios de profesionales nacionales o extranjeros.

En general, la compañía podrá realizar toda clase de actos, contratos y operaciones permitidas por las leyes ecuatorianas, que sea acorde con el objeto social, necesario y conveniente para su cumplimiento.

Sin perjuicio de las prohibiciones consignadas en otras leyes, la compañía no podrá dedicarse a la compra venta de cartera ni a la intermediación financiera, ni demás actividades a las que se refiere el Art. 27 de la Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público, en concordancia con la regulación 120 de la Junta Monetaria.

Se entenderán incorporadas al presente contrato de constitución las normas pertinentes de la Ley de Compañías y del Código de Comercio en todo aquello que no se hubiere previsto en el presente contrato.

La entidad inició las actividades con un capital social de \$400,00, el mismo que está dividido en 400 participaciones de \$1,00 cada una. El número de acciones de cada socio está acorde al monto de aportación adjudicado a Equibusiness...¹⁹⁶

La selección de la especie de compañía de comercio es un paso importante en la constitución de la organización, pues esta decisión derivará ventajas a corto y a largo plazo para la persona jurídica así adquirida.

En la Tabla 1.1, se hallan las características de la Compañía Limitada:

¹⁹⁶ Dr. Eduardo Orquera, Minuta de Constitución de la Compañía, Notaría Décima Quito, págs. 3-4

Tabla 1.1
Características de la Compañía Limitada

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
NOMBRE	Razón Social o denominación objetiva, agregándosele "Compañía Limitada" o su abreviatura. La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil.
Nº DE SOCIOS	Mínimo:3 ; Máximo: 15 Una vez constituidas, pueden ser flexibles y, a futuro, subsistir con un único socio.
RESTRICCIONES	No se podrá constituir compañías de responsabilidad limitada entre cónyuges, ni entre padres e hijos menores de 18 años.
CAPITAL MÍNIMO	Cuatrocientos (\$400,00) dólares americanos divididas en participaciones. Las aportaciones serán depositadas a nombre de la Cía. en una cuenta de "Integración de Capital".
SUSCRIPCIÓN DE CAPITAL	Pago de al menos el 50% del Capital Suscrito. El saldo puede cancelarse en el plazo máximo de 1 año.
TIPO DE APORTACIÓN	Numerario: Se refiere al dinero; y/o Especies: Se refiere a bienes muebles e inmuebles que conciernan a la actividad de la Cía.
CAPITAL DE RESERVA	Esta comprendida por el 5% de la utilidad neta hasta completar el 20% del patrimonio de la compañía.
CONSTITUCIÓN	Por Escritura Pública.
FISCALIZACIÓN	Externa: Total o parcial realizada por la Superintendencia de Cías. Interna: Realizada por un Comisario.
OBLIGACIONES SOCIALES	Hasta el monto de las participaciones. Las participaciones son no negociables, pueden ser cedidas con la autorización previa y unánime del resto de socios.

Fuente: Ley de Compañías

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Las fases de constitución¹⁹⁷ que siguió la empresa Equibusiness Cía. Ltda., para ser conformada como tal, están en la siguiente lista:

¹⁹⁷ Corporación de Estudios y Publicaciones, Ley de Compañías-Legislación Conexa, septiembre 2003, art.136, p.24.

- ❖ Aprobación del Nombre en la Superintendencia de Cías.
- ❖ Elaboración de la minuta de constitución mediante abogado para ser presentado y sujeto a aprobación ante la Superintendencia de Cías.
- ❖ Aprobación de la minuta de constitución y elevación a escritura pública ante un notario
- ❖ Resolución y extracto de la escritura por parte de la Superintendencia de Cías.
- ❖ Publicación del extracto en uno de los periódicos de mayor circulación del lugar de domicilio de la Cía.
- ❖ Obtención del RUC.
- ❖ Afiliación a una de las Cámaras.
- ❖ Inscripción de la Cía., y de los representantes legales en el Registro Mercantil.

Respecto de este requisito es importante aclarar, que las sociedades regidas por la Superintendencia de Compañías, no están obligadas a inscribirse en la Matrícula de Comercio, pues su inscripción en el Registro Mercantil, surte los mismos efectos que la Matrícula de Comercio.

Cabe destacar que la ventaja de constituirse como Cía. Ltda., está en el hecho de que la empresa es responsable únicamente hasta el monto del capital suscrito y pagado.

No obstante, si a futuro Equibusiness desee integrar mas socios y estos superaren el máximo permitido (ver Tabla 1.1), deberá constituirse en una sociedad anónima, pues en relación a las otras compañías, este tipo de corporación permite:

- ❖ Conservar la denominación objetiva y comercial antes establecida, debiendo agregársele al nombre las palabras compañía anónima o su abreviatura (S. A.)

Esta propuesta se la hace considerando que la organización desarrolla negocios y actividades en el medio nacional e internacional y es reconocida como Equibusiness, tanto por clientes como por competidores, en consecuencia, es aconsejable salvaguardar su nombre para evitar confusiones.

Sin embargo la desventaja que conlleva ser una Compañía anónima, radica en que la sociedad deberá incrementar el capital social y, con ello, responder hasta el total del monto del patrimonio obtenido al momento de la intervención.

1.1.3. ORGANIGRAMA

En Equibusiness (EQB), cada miembro de la empresa, tiene un conocimiento tácito de las actividades que debe desarrollar, pero realmente no existe un organigrama que indique el diseño organizacional de la misma.

Por esta razón es necesario plasmarla para reafirmar el cumplimiento de las tareas de forma eficiente y eficaz, en pos de alcanzar la misión de la empresa.

“El organigrama es la gráfica que representa la organización formal de una empresa. Está compuesto por rectángulos, los mismos que están unidos entre sí por líneas.

Los rectángulos representan tanto los cargos u organismos; mientras que las líneas, que unen dichos rectángulos, están constituyendo la figura de comunicación y relaciones entre los diferentes cargos u organismos de la organización.

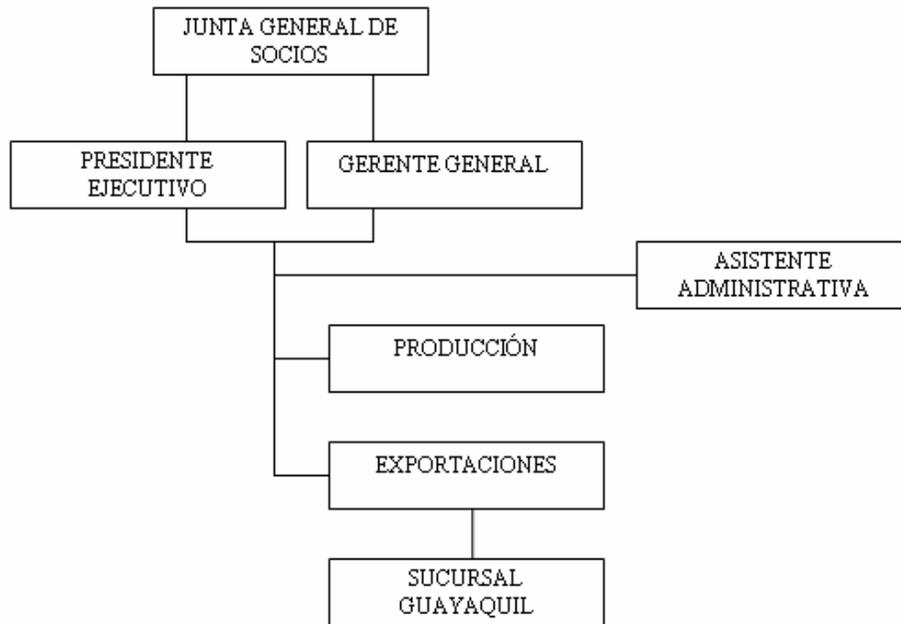
Ahora bien, cuando las líneas de unión, entre rectángulos, son horizontales, estas vienen a representar líneas laterales de comunicación y relación.

Mientras que cuando las líneas son verticales, representan relaciones de autoridad (del superior sobre el subordinado) o relaciones de responsabilidad (del subordinado en relación con el superior)”¹⁹⁸

¹⁹⁸ Idalberto Chiavenato, *Iniciación a la Organización y el Control*, McGraw Hill, 2000, págs. 30-33

Para la propuesta se ha empleado el organigrama mixto, combinación de organigrama vertical con horizontal, con el fin de optimizar el espacio, pues la mayoría de documentos son realizados en papel tamaño carta.

Gráfico 1.1
Organigrama Administrativo de Equibusiness



Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

El organigrama da la pauta para definir las funciones de cada componente organizacional de Equibusiness de la siguiente manera:

a) JUNTA GENERAL DE SOCIOS

- ❖ Designa y remueve a gerentes y presidentes.
- ❖ Aprueba estados financieros de la Cía. presentados por el gerente.
- ❖ Revisa el funcionamiento de Equibusiness.
- ❖ Establece la cesión de partes sociales y la admisión o exclusión de socios.
- ❖ Decide el aumento o disminución del capital.
- ❖ Resuelve sobre la disolución anticipada de la Cía.
- ❖ Determina la forma de reparto de utilidades.

b) PRESIDENTE EJECUTIVO

- ❖ Planifica y coordina, conjuntamente con el gerente general, las actividades a desarrollarse para el alcance de los objetivos propuestos en la organización.
- ❖ Organiza y controla la empresa en función de objetivos, recursos y procesos, de tal forma que su estructura sea equilibrada.
- ❖ Recluta y aprueba el ingreso de personal idóneo para cada uno de las áreas de la empresa.
- ❖ Analiza los pro y contra al realizar convenios y alianzas estratégicas con otras entidades para el logro de las metas.

c) GERENTE GENERAL

- ❖ Presenta el balance anual y el estado de resultados, así como alcances obtenidos para la empresa en ese período, a la vez, propuestas de cambio y medidas correctivas que permitan alcanzar lo planificado
- ❖ Obtiene convenios con proveedores y clientes para conseguir los mejores términos de negociación entre las partes.
- ❖ Promueve la investigación y desarrollo acompañado de estudios de mercado para conocer la demanda de productos así como gustos y preferencias tanto de clientes como de consumidores.
- ❖ Desarrolla la imagen corporativa de Equibusiness.

d) ASISTENTE ADMINISTRATIVA

- ❖ Desempeña actividades de auxiliar contable, secretariado, recepción y mensajería.
- ❖ Ejecuta el procedimiento de trámite documentario con respecto a la estandarización, codificación, registro, clasificación y movimiento de los documentos y correspondencia.
- ❖ Atiende y coordina las comunicaciones telefónicas de la oficina matriz de acuerdo a las necesidades del área, manteniendo actualizados el directorio de contactos.

- ❖ Opera los sistemas computarizados utilizados en la empresa, de acuerdo al ámbito de su competencia funcional.
- ❖ Realiza otras actividades que le sean asignadas y que permitan cumplir con los objetivos del puesto.
- ❖ Atiende las consultas de los clientes y del personal de la empresa proporcionando información de los asuntos que le solicitan dentro de las normas de seguridad y confidencialidad de los documentos.

e) PRODUCCIÓN

- ❖ Controla los procesos de producción con el fin de obtener productos de calidad.
- ❖ Capacita a trabajadores de la hacienda sobre nuevas formas de siembra, cosecha y poscosecha de la fruta.
- ❖ Abastece al acopio de materiales y materia prima necesarios para el trabajo con el fin de optimizar el tiempo.
- ❖ Investiga sobre nuevos métodos aplicables para la forma de cultivo.
- ❖ Crea políticas de desempeño conforme a los lineamientos establecidos en la empresa.

f) EXPORTACIONES

- ❖ Contrata agentes de aduana para que realicen trámites correspondientes para la exportación de los productos.
- ❖ Negocia y realiza convenios con navieras y aerolíneas para controlar las diversas formas de llevar el producto al cliente al momento de embarcar la mercadería.
- ❖ Planifica conjuntamente con Producción para coordinar los envíos de fruta al exterior.
- ❖ Se reúne con clientes antiguos y/o potenciales para ofrecer la fruta, fortaleciendo así las relaciones comerciales.
- ❖ Verifica que la mercadería llegue en buen estado, en el plazo convenido y al destinatario correspondiente.
- ❖ Actualmente, Exportaciones tiene a su cargo una sucursal en Guayaquil, fue abierta como requisito para exportar banano, y con el objetivo de

verificar la calidad de la fruta tanto en la recepción como en el envío de los embarques.

En lo referente a contabilidad y asesoría financiera, este servicio es tercerizado. Esta asistencia está encargada, conjuntamente con la organización, de los siguientes parámetros:

- ❖ Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual.
- ❖ Dirigir programas de adquisición de bienes y servicios.
- ❖ Administrar el patrimonio e inmobiliario de la entidad.
- ❖ Dirigir la elaboración de los Estados Financieros para la presentación a la gerencia.
- ❖ Controlar la exactitud y confiabilidad de los registros de las operaciones presupuestarias y contables.
- ❖ Elaborar y evaluar la ejecución del presupuesto anual.

1.1.4. BASE FILOSÓFICA

La filosofía corporativa hace referencia a principios, valores, aspiraciones y prioridades ideológicas fundamentales que se emplean en una empresa o entidad.

Estas sirven para orientar la administración de la compañía y comprometer a aquellos que deberán tomar decisiones estratégicas en la organización.

La exposición de la filosofía corporativa puede tener un impacto importante en la forma como la entidad se dirige a sí misma, pues dará la perspectiva en el desarrollo de negocios, al mismo tiempo que reconocerá la responsabilidad social y ética que le corresponde a la firma.¹⁹⁹

¹⁹⁹ Charles Hill, Gareth Jones, Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado, McGraw-Hill, 2000, 4ª edición, pág. 44

En Equibusiness la formación del clima organizacional ha sido resultado de la aplicación de una filosofía corporativa que los diferencie de otro tipo de negocios, así:

1.1.4.1. Visión (2012)

Indica como la empresa debería ser y actuar en el futuro, basándose en valores y convicciones de los integrantes.²⁰⁰

Ser la mejor agroexportadora de la sierra ecuatoriana en productos no tradicionales, especialmente uvilla, con la mejor competitividad del mercado.



1.1.4.2. Misión

Es la definición de la razón de existencia y naturaleza de una empresa.²⁰¹

Ser una empresa líder en la producción y exportación de uvilla a nivel nacional, mediante un sistema integrado de producción y selección de mercados (canales de distribución), manteniendo los más altos estándares de calidad.



1.1.4.3. Objetivos

Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Constituyen la exteriorización del compromiso institucional en todos los procesos de la organización, permitiendo producir y evaluar resultados.²⁰²

- ❖ Generar un sistema integrado de producción y exportación de uvillas a los mercados internacionales.

²⁰⁰ Francis Salazar, Gestión Estratégica de Negocios, 2002, pág. 64

²⁰¹ Francis Salazar, Gestión Estratégica de Negocios, 2002, pág. 67

²⁰² Francis Salazar, Gestión Estratégica de Negocios, 2002, pág. 70

- ❖ Desarrollar nuevos productos que sean fructíferos en la sierra y subtrópico ecuatoriano y, que además posean potencial agroexportador.
- ❖ Implementar tecnología para obtener frutas y/o subproductos con la calidad exigida por el mercado internacional.
- ❖ Atender la demanda en mercados internacionales, mediante la comercialización de productos agropecuarios.
- ❖ Ayudar al desarrollo de pequeñas comunidades organizadas y pequeños productores, mediante sistemas de “llave en mano” (ver página 20).
- ❖ Generar agronegocios que sean rentables, tanto a nivel nacional como internacional.

1.1.4.4. Estrategias

Las estrategias empresariales son planes de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de lograr equilibrio competitivo y estabilidad para la empresa u organización.²⁰³

- ❖ ***Tener producción de uvilla disponible durante todo el año.***

Esto se logra mediante la producción de fruta en la Hacienda “La Gloria”, propiedad de Equibusiness, más la compra de uvilla a pequeños productores, quienes trabajan directamente con la organización.

- ❖ ***Entregar rápidamente los pedidos a los clientes.***

Para garantizar la frescura de los productos, se los embarcan 72 horas después de haber recibido el pedido del cliente y de acuerdo a la Tabla 1.2:

Tabla 1.2
Tipos de Envío para Europa

TIPO DE ENVÍO	DESTINO	TIEMPO DE TRÁNSITO
Aéreo	Europa	12 horas
Marítimo	Europa	De 12 a 15 días

Fuente: Equibusiness, DHL

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

²⁰³ Jean Paul Sallenave, Gerencia y Planeación Estratégica, Editorial Norma, 2000, pág.41

❖ ***Comercializar una categoría de productos con calidad y precios competitivos.***

La empresa ofrece frutas no tradicionales o exóticas a los mercados europeos como: papaya, babaco, plátano rojo, pitahaya amarilla, zapote, tuna, kiwano, etc. Sin embargo, la fruta estrella de Equibusiness es la uvilla. Por ello se le ha otorgado mayor énfasis en la comercialización para entregar frutas de primera calidad y a precios razonables en el mercado.

❖ ***Empacar adecuadamente la fruta a ser exportada.***

Los productos son empacados en materiales reciclables diseñados para garantizar la inocuidad y la buena apariencia del producto.

❖ ***Apertura de sucursal en Guayaquil.***

Para la exportación de banano, es requisito abrir una sucursal que permita supervisar los embarques de la fruta en el puerto de Guayaquil.

❖ ***Apoyar a proyectos de investigación y desarrollo.***

Tal es el caso del proyecto de uvillas en almíbar, la construcción de una máquina que deshidrata la uvilla y la proyección para elaborar uvillas enchocolatadas.

❖ ***Participar en Ferias Internacionales.***

Equibusiness asiste a esta Feria de Berlín, que es la más grande de Europa y a la que asisten los mejores productores de fruta del mundo.

❖ ***Construir un acopio en la Hacienda “La Gloria”.***

Equibusiness está desplegando este plan con el fin de perfeccionar el sistema integrado de producción y desarrollo de tecnología de cultivo de la uvilla.

1.2. ESTRUCTURA DE PRODUCCIÓN ACTUAL

La estructura de producción en una empresa agroexportadora es trascendental, pues de ella depende las actividades que desarrolle la misma, como: exportaciones, alianzas estratégicas, representaciones, etc.

También es la base para realizar proyecciones que conlleven a consolidar el posicionamiento de la entidad. La filosofía de producción está basada en cuatro principios: calidad, competitividad, continuidad y volumen.

Para Equinox Business Ltd., es igual de importante la ayuda a los pueblos vecinos en la Sierra ecuatoriana, por ello, ha venido trabajando por el bienestar y mejoramiento del nivel de vida de varias comunidades de pequeños y medianos productores introduciendo sus productos a mercados internacionales.

1.2.1. HACIENDA “LA GLORIA”

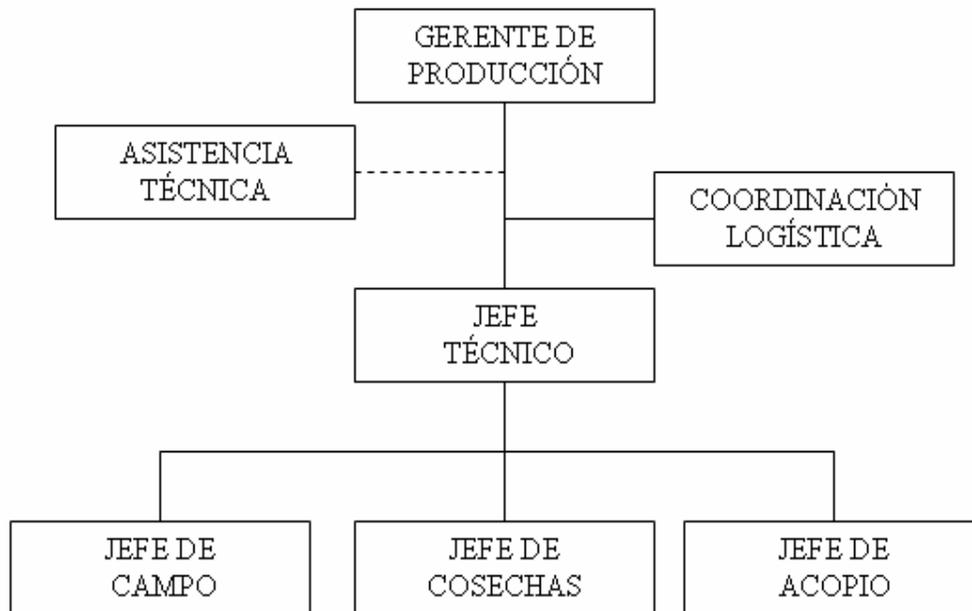
Actualmente, el enfoque de la organización está en la Hacienda “La Gloria”. Esta finca esta ubicada en las afuera de Quito, entre los sectores de Pifo y Píntag, en la comunidad de Itulcachi, en barrio “La Cocha”, a 40 Km. al oriente de Quito.

Funciona, de igual manera, como planta de empaque, pues en las inmediaciones, se está construyendo el Acopio, con miras a mejorar los procesos de siembra, cosecha, poscosecha y almacenamiento de la fruta que se exporta.

Al presente, Equibusiness (EQB) es fuente de trabajo para 15 personas en administración y 85 personas en producción. Los trabajadores de producción están organizados en un organigrama vertical que se detalla en el Gráfico 1.2.

Gráfico 1.2

Organigrama de Producción de EQB



Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

El organigrama de “La Gloria” permite no perder de vista la función cotidiana de cada una de las unidades inmersas en la hacienda, descritas a continuación:

El **Jefe Técnico** depende directamente del Gerente de Producción y es el encargado de coordinar a diario las actividades a realizarse en la hacienda tomando en cuenta las políticas y estrategias de EQB.

El **Jefe de Campo** cuida las labores diarios en los terrenos, en el manejo de las plagas, en el cuidado físico y químico de las plantas de uvilla como: riego, uso de abono natural y de fertilizantes, deshierbe, control de calidad, etc.

El **Jefe de Cosechas** tiene como función coordinar tanto con el Jefe de Campo como con el Jefe de Acopio sobre la siega a realizarse. Esto es, tomando en cuenta el ambiente que los rodee y siguiendo las normas y políticas que para el efecto ha establecido el Jefe Técnico.

El **Jefe de Acopio** su tarea está relacionada con el manejo de la fruta cosechada. Esta es una tarea minuciosa, pues revisa la uvilla durante todo el proceso con el

fin de ratificar la calidad de la producción y seleccionar el producto tanto para ser exportado como el producto para ser comercializado a nivel nacional.

Finalmente los **trabajadores** son guiados a diario por los profesionales a cargo. La mano de obra es capacitada antes de iniciar las tareas y bajo supervisión.

1.2.2. EUREPGAP²⁰⁴

Hoy por hoy, EQB, se halla en proceso de obtener la certificación EurepGap. Esta certificación es exigida por los miembros de la Unión Europea como requisito para importar frutas y hortalizas de otros países.

El reglamento general de EUREPGAP con el ámbito de Frutas y Hortalizas abarca todos los productos agrícolas frescos y no procesados de origen vegetal, cultivados para el consumo humano.

Los términos de referencia que maneja EUREPGAP, es en pos de lograr una asociación global para una agricultura segura y sostenible.

Responde a las preocupaciones de los consumidores acerca de la seguridad alimentaria, el bienestar de los animales y la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, de las siguientes maneras:

- ❖ Promoviendo Programas de Aseguramiento de Fincas, que a su vez promueven la reducción del uso de agroquímicos dentro de Europa y a nivel mundial.
- ❖ Desarrollando una Guía de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para realizar análisis comparativos de homologación (Benchmarking) de los Programas de Aseguramiento y de las Normativas existentes, incluyendo la trazabilidad²⁰⁵.
- ❖ Brindando una guía para la mejora continua, desarrollo y comprensión de las buenas prácticas agrícolas.

²⁰⁴ www.eurep-alinvest3.org.

²⁰⁵ **Trazabilidad.**-Permite seguir el rastro de un artículo desde la producción hasta la llegada al consumidor final, examinando cada paso para constatar de dónde y en qué condiciones salen los productos.

- ❖ Estableciendo una guía única y reconocida para la verificación independiente.
- ❖ Consultando y manteniendo una comunicación abierta con los consumidores y los socios claves, incluyendo a productores, exportadores e importadores.

Los principios del programa EUREPGAP están basados en los términos de Referencia de EUREPGAP y, específicamente, en los siguientes conceptos:

❖ ***Seguridad Alimentaria.***

La normativa se basa en los criterios de Seguridad de los Alimentos, que a la vez derivan de la aplicación de principios generales de HACCP (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos).

❖ ***Protección Medioambiental.***

La normativa consiste de Buenas Prácticas Agrícolas para la Protección Medioambiental, designadas para minimizar el impacto negativo de la Producción Agrícola en el Medio Ambiente.

❖ ***Salud, Seguridad y Bienestar Ocupacional.***

La normativa establece un nivel global de criterios de salud y seguridad ocupacional en las fincas; así como una mayor sensibilidad y responsabilidad con respecto a temas sociales.

Sin embargo, el mismo no sustituye una auditoría específica sobre la Responsabilidad Social de Empresas.

EUREPGAP aporta normativas y establece una estructura para la certificación del proceso de producción de estos productos y asegura que sólo son certificados aquellos que alcanzan un determinado nivel de cumplimiento con las Buenas Prácticas Agrícolas establecidas en sus documentos normativos.

El Programa cubre todo el proceso de producción agrícola del Producto certificado, desde antes que la planta esté en la tierra (puntos de control de semillas y viveros) hasta el producto final no procesado (puntos de control de manipulación del producto).

1.2.3. POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN

Las políticas son declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para orientar las disposiciones o ejecuciones, evitando así que rebasen ciertos límites.²⁰⁶

Equibusiness emplea algunos lineamientos, por ello se ha acordado organizar e implantar las ya existentes y sugerir unas nuevas.

Todo esto con el fin de que sirvan de guía en el diario desenvolvimiento de actividades en la Hacienda “La Gloria”, así:

- ❖ Clasificación de la uvilla por grados de acuerdo a su tamaño y apariencia.
- ❖ Las cosechas no se realizarán durante días de lluvia. Se dejará secar los frutos en la mata.
- ❖ Uso de tecnología de punta como software de monitoreo, manejo integrado de plagas (MIP) para reducir al mínimo el empleo de agroquímicos.
- ❖ Capacitación y motivación permanente al equipo de trabajo de Campo, Cosechas y Acopio con el fin de mejorar los procesos para obtener frutos de calidad.
- ❖ El abastecimiento de insumos y materiales se lo hará cuando en bodega exista un stock del 10%.
- ❖ Las herramientas de la hacienda serán de uso exclusivo de la misma. No podrán emplearse equipos de otras fincas para evitar contagio de plagas.
- ❖ El material entregado a los empleados deberá ser cuidado por ellos. En caso de pérdida, será descontado de su sueldo.

²⁰⁶ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración Una perspectiva global, McGraw-Hill, 10ª edición, pág.717

- ❖ Se receptorán estudiantes de Agronomía por un período máximo de 3 meses para la realización de sus pasantías. No se pagará ningún salario.
- ❖ El horario de trabajo en la hacienda será de lunes a viernes desde las 8:00 hasta las 17:00.
El almuerzo de 12:30 a 1:30. Los atrasos y faltas injustificadas se descontarán del sueldo.
- ❖ Los trabajadores designados para fumigar harán uso de los respectivos equipos de protección: guantes, mascarillas botas, gafas, etc.
- ❖ Semanalmente el personal de producción será informado sobre el nivel de productividad de la hacienda y acerca de nuevos proyectos en marcha.
- ❖ La fruta que haya quedado como sobrante de las revisiones en el acopio se le hará un tratamiento agronómico para ser usado nuevamente como abono natural de las plantas de uvilla.
- ❖ La maquinaria a usarse en el arado, rastrado y surcado será arrendada.

1.2.4. SISTEMA INTEGRADO DE PLAGAS²⁰⁷

El sistema integrado de plagas permite monitorear las plantaciones de uvilla, con el fin de controlar los estragos ocasionados tanto por plagas como por enfermedades en los sembríos de esta fruta.

El sistema integrado de plagas emplea cuatro tipos de métodos contra el foco de la plaga o enfermedad. Estos son:

❖ Culturales.

Se valen de: Podar las plantas y quemar las hojas infectadas o con plagas

❖ Químicos.

Uso de fertilizantes, para reforzar las defensas de la planta haciéndola más resistente. (ver Anexo 1.1)

❖ Físicos.

²⁰⁷ Entrevista: Ing. Gonzalo Gortaire, Jefe Técnico de Hacienda “La Gloria”, EQB, 2006

Se emplean “trampas de luz”, estas consisten en encender luces que atraigan a las mariposas y pulgones matándolos con el calor del foco.

❖ ***Biológicos.***

Ingresar a la plantación otro tipo de insecto que no afecte a las uvillas, pero si que devore a los insectos que la están dañando.

Los resultados de las investigaciones que buscan un mayor espacio comercial establecen las bases para la aplicación de medidas fitosanitarias que permitan el control y manejo efectivo de estas plagas.

Actualmente los productores de uvilla que aplican las medidas del manejo integrado de plagas, reportan pérdidas entre 5% y 10% de la producción, mientras aquellos que no las toman, registran daños superiores al 60% y limita la expansión del mercado.²⁰⁸

1.2.5. LLAVE EN MANO

“Llave en mano se denomina a la estrategia que consiste en que una empresa, entidad u organización, se obliga con otra, mediante contrato, a la instalación de un determinado proyecto u obra.

La empresa que realiza la instalación, adopta el nombre de contratista. La empresa contratista no sólo proyecta y dirige la obra, sino también su ejecución material, responsabilizándose de los aspectos técnicos y económicos.

La empresa que recibe la instalación, adopta el nombre de contratada. La empresa contratada, no puede intervenir mayormente en la gestión del proyecto ni en la selección de equipos, pero si tiene parte en la ganancia que reditúa el negocio”.²⁰⁹

²⁰⁸ Marlén Bernal M., Diario “El Universo”, Uvilla, nueva alternativa, 2003

²⁰⁹ <http://www.serviciocivil.gov.co/contenido.php?pagina=16>

Ahora bien, en Equibusiness, la aplicación de la estrategia “Llave en Mano”, se realiza de la siguiente manera²¹⁰:

- ❖ El departamento de Producción de Equibusiness, realiza la búsqueda de terrenos adecuados para la siembra de uvilla (ver capítulo 2, pág. 40). Una vez ubicados, se emprenden conversaciones con los dueños de dichas propiedades o haciendas para ofrecerles el servicio de “Llave en Mano”.
- ❖ La primera condición del contrato de “Llave en Mano”, consiste en que la persona o entidad dueña del terreno, se lo entrega a Equibusiness, para que en esa propiedad, la empresa contratista, realice las instalaciones, el asesoramiento, la supervisión técnica, las labores de cultivo y la cosecha de uvilla.
- ❖ La segunda condición radica en que la persona o entidad dueña del terreno es la encargada de contratar obreros que serán dispuestos a órdenes de la empresa contratista (EQB).
- ❖ Finalmente, una vez obtenida la producción de uvillas en fresco, esta será comercializada a nivel nacional e internacional. La rentabilidad del negocio será distribuido de la siguiente manera: 60% para la empresa contratada y 40% para la empresa contratista (EQB).

Cabe destacar que no todos los proveedores de uvilla que mantienen agrogociaciones con Equibusiness lo hacen bajo el sistema de Llave en Mano, tal es el caso de los proveedores de uvilla colombianos ubicados en Pasto, Valle del Cauca, entre otros.

1.3. CAPACIDAD DE EQUIBUSINESS PARA ABASTECER LA DEMANDA DEL MERCADO ALEMÁN

La oferta anual de uvillas, de la empresa Equibusiness Cía. Ltda., está conformada tanto por la producción de la organización como por la producción de los proveedores que abastecen a la entidad.

²¹⁰ Entrevista: Ing. Diego Quiroz, Gerente de Producción, EQB, 2006

Esta conformación se observa en la Tabla 1.3, la misma que es resultado de la unión de datos históricos y actuales, así:

Tabla 1.3
Volumen Actual de Producción
Datos en Toneladas

	2001	2002	2003	2004	2005
EQB	4,00	2,75	1,01	0,60	10,66
(-) Desperdicio (5%)*	0,20	0,14	0,05	0,03	0,53
(+) Proveedores**	1,20	1,01	0,76	0,09	1,05
TOTAL PRODUCCIÓN	5,00	3,61	1,72	0,66	11,18
Mercado Externo (60%)	3,00	2,17	1,03	0,40	6,71
Mercado Nacional (40%)	2,00	1,45	0,69	0,27	4,47

*Por manejo integrado de plagas

**Proveedores que trabajan con EQB bajo el sistema de Llave en mano

Fuente: Equibusiness, BCE

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

EQB manejó el 15% de participación del mercado ecuatoriano de exportaciones en el año 2005, esto es, según datos obtenidos del Banco Central del Ecuador.²¹¹ Se recalca que las exportaciones son realizadas a países europeos, entre los que se pueden nombrar a: Alemania, Holanda, Italia, Bélgica, España, Reino Unido, etc.

Un aspecto importante a resaltar en la Tabla 1.3 es el cambio drástico que se observa en el comportamiento de los datos al comparar los valores del año 2004 con los valores del año 2005.

Este cambio drástico fue causado por las restricciones fitosanitarias que impuso EE. UU., a los países que le vendían frutas exóticas (uvilla) en el 2004. En ese entonces, para Ecuador, EE. UU., constituía, el mayor comprador de la fruta en fresco.

²¹¹ www.bce.fin.ec/vto_bueno/comercioexterior.jpr, Datos de Equibusiness

En último lugar, es importante especificar que para el enlatado de uvillas se hará uso de la producción destinada al mercado nacional, pues el mercado externo es, actualmente, más sólido.

Sin embargo, como se verá en el tercer capítulo de este proyecto, en caso de registrarse mayor demanda de uvilla para ser industrializada, se ha previsto comprar la fruta a proveedores colombianos, quienes por su calidad y puntualidad en la entrega-pago, constan en la cartera de proveedores y clientes de EQB.

1.4. INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA EQUIBUSINESS

Los indicadores de desempeño permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa, mediante números, hechos o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas, con el fin de realizar evaluaciones, correcciones y revisión de estrategias.²¹²

Un indicador de desempeño es una unidad de medida gerencial que permite evaluar procesos y medir desempeños en cuanto a la eficiencia, eficacia y efectividad de las diferentes áreas de la empresa.

También ayuda a observar si existe relación y cumplimiento de objetivos para el logro de la misión y obviamente a ver que impacto está teniendo en la productividad de la misma.

Cabe destacar que los indicadores de desempeño difieren de una empresa a otra, este hecho radica en que cada empresa es un mundo diferente, con distinto entorno y circunstancias.

A continuación se estudiarán tres criterios fundamentales que sirven para desarrollar y medir indicadores de desempeño.

²¹² Jorge E. Prieto H., “La gestión estratégica organizacional”, Guía práctica para el diagnóstico empresarial, ECOE ediciones 2003, págs. 25, 26

1.4.1. EFECTIVIDAD

Mide el impacto de la gestión en el logro de resultados y en el manejo de los recursos, en los siguientes términos:

- ❖ Calidad.
- ❖ Participación en el mercado.
- ❖ Adaptación y cobertura de las necesidades de los clientes.
- ❖ Cobertura de necesidades.
- ❖ Cumplimiento de lo programado.
- ❖ Productividad, competitividad y crecimiento.

Los conceptos de eficiencia y eficacia están aquí involucrados.²¹³

1.4.2. EFICACIA

Eficacia es un término que podría ser conceptualizado como el logro de resultados propuestos para la satisfacción de necesidades.

Esta satisfacción de necesidades se logra al cumplir con todos los atributos de los productos o servicios exigidos por los clientes, en términos de calidad, cumplimiento, comodidad, confiabilidad, costo, oportunidad, etc.

Pretende dar mayor y mejores resultados, pero no hace referencia al uso de los recursos.²¹⁴

1.4.3. EFICIENCIA

Es la relación de recursos e insumos utilizados frente a los recursos e insumos estimados, haciendo énfasis en la cantidad a obtenerse.²¹⁵

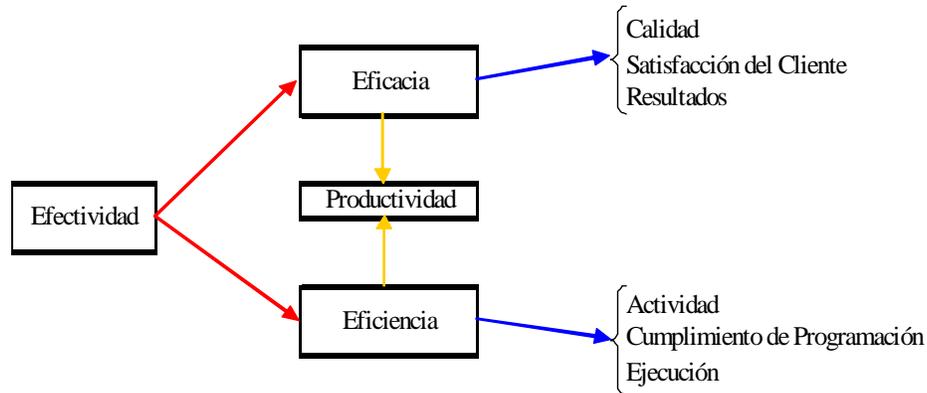
Está muy relacionada con la productividad ya que tiene que ver directamente con el uso y beneficios de datos, materiales, talento humano, equipos, instalaciones, dinero e información.

²¹³ Manuel Pérez Rosales, Diccionario de Administración, 2ª edición, editorial Cultural, 1999, pág., 15

²¹⁴ Stephen Robbins, Administración, 6ª edición, editorial Pearson Educación, 2000, pág.,9

²¹⁵ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, 2005, pag.163

Gráfico 1.2
Efectividad, Eficiencia, Eficacia y Productividad



Fuente: Mapa de Factores del éxito de la gestión ²¹⁶

En el Gráfico 1.2 se observa claramente que la efectividad, la eficiencia y la eficacia influyen en la productividad de una organización.

La **productividad** es la razón entre insumos-resultados en un período con la debida consideración de la calidad.²¹⁷

Por ello, estos tres criterios se constituyen en una valiosa herramienta en el proceso de toma de decisiones, de tal forma que se logre que las 3E (eficiencia, eficacia y efectividad) influyan positiva y no negativamente en la productividad de la empresa.

Se recomienda la utilización y análisis de estos tres criterios de manera conjunta, pues solo de esta forma se garantizará una observación objetiva e integral de las funciones dentro de cualquier organización.

En el caso puntual de Equibusiness, entidad para la que se está realizando el estudio, se han creado indicadores para ocho áreas de EQB, tales como:

²¹⁶ Jorge E. Prieto H., “La gestión estratégica organizacional”, Guía práctica para el diagnóstico empresarial, ECOE ediciones 2003, pág. 42

²¹⁷ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración Una perspectiva global, McGraw-Hill, 10ª edición, pág.631

Estructura y cultura organizacional, gerencia (información gerencial), recurso humano, capacitación al personal, recurso financiero, equipo, maquinarias e instalaciones, entorno, y servicio al cliente.

A continuación se indica la aplicación de estos indicadores de desempeño para la empresa Equibusiness:

Tabla 1.4
Indicadores de Desempeño Equibusiness (EQB)

ASPECTOS A EVALUAR	NOMBRE	INDICADOR	SE EXPRESA EN	TIPO
ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	Estructura organizacional	Existencia de la Estructura Organizacional	NO	Eficacia
	Principios y valores	Existencia de principios y valores	NO	Eficacia
	Motivación	Existencia de motivación	SI	Eficacia
	Incentivos	Existencia de incentivos	NO	Eficacia
	Sistema de comunicación	Existencia de un sistema de comunicación	SI	Eficacia

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

RECURSO HUMANO	Personal en administración	Nº Personal en administración ----- Total de personal	12%	Eficiencia
	Personal en procesos técnicos	Nº Personal en procesos técnicos ----- Total de personal	69%	Eficiencia
	Personal en comercialización	Nº Personal en servicio ----- Total de personal	19%	Eficiencia

CAPACITACIÓN AL PERSONAL	Capacitación del personal	Nº personas capacitadas al año ----- Total personas	24%	Eficiencia
	Plan de capacitación	Existencia de un plan de capacitación	NO	Eficiencia

	Inversión en capacitación	Inversión en capacitación ----- Total del presupuesto	12%	Eficiencia
--	---------------------------	---	-----	------------

ENTORNO	Cientes Nacionales	Nº Cientes Nacionales ----- Total Cientes	16%	Efectividad
	Cientes Extranjeros	Nº Cientes Extranjeros ----- Total Cientes	84%	Efectividad
	Proveedores Nacionales	Proveedores Nacionales ----- Total Proveedores	88%	Efectividad
	Proveedores Extranjeros	Proveedores Extranjeros ----- Total Proveedores	12%	Efectividad

SERVICIO AL CLIENTE	Cientes Atendidos	Nº clientes atendidos por año	144	Eficacia
	Pedidos de Fruta	Total Pedidos de Fruta ----- atendidos por año ----- Nº Pedidos	82%	Eficacia
	Atención a Clientes Nacionales	Nº clientes nacionales ----- atendidos ----- Total clientes atendidos	27%	Eficacia
	Atención a Clientes Extranjeros	Nº clientes extranjeros ----- atendidos ----- Total clientes atendidos	73%	Eficacia

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

GERENCIA (INFORMACIÓN GERENCIAL)	Presupuesto anual	Existencia de presupuesto anual	SI	Eficacia
	Estrategias administrativas	Existencia de estrategias administrativas establecidas	NO	Eficacia
	Autonomía presupuestal	Autonomía presupuestal	NO	Eficacia
	Control de procesos	Existencia de controles	NO	Eficacia
	Control de calidad del servicio	Control de calidad	SI	Eficacia
	Estándares de rendimiento	Existencia de estándares de rendimiento	NO	Eficacia
	Autonomía en la toma de Decisiones	Existencia de autonomía para la toma de decisiones.	SI	Eficacia

	Medición de la gestión	Existencia de indicadores para medir la gestión	SI	Eficacia
	Recibo de Información	Nº Informes recibidos ----- Total informes	75%	Eficacia

EQUIPOS, MAQUINARIAS E INSTALACIONES	Computadores para administración	Computadoras para administración ----- Total computadoras	75%	Eficiencia
	Computadores para procesos técnicos	Computadores para procesos técnicos ----- Total computadoras	25%	Eficiencia
	Internet para computadores	Existencia de conexión en todos los equipos.	SI	Eficiencia
	Espacio procesos técnicos en Hacienda “La Gloria”	Hectáreas para procesos técnicos. ----- Total Hectáreas	75%	Eficiencia
	Espacio administración en Hacienda “La Gloria”	Mts ² para administración ----- Total mts ²	25%	Eficiencia
	Inventario de muebles, equipos y maquinaria.	Realización inventario de muebles, equipos y maquinaria	SI	Eficiencia

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

RECURSO FINANCIERO	Presupuesto compras	Presupuesto anual compras ----- Presupuesto total anual	26%	Eficiencia
	Gasto personal	Total gasto personal anual ----- Presupuesto total anual	16%	Eficiencia
	Inversión en construcción y mantenimiento	Inversión en construcción y mantenimiento. ----- Presupuesto total anual	22%	Eficiencia
	Inversión de muebles y equipos de oficina.	Inversión en muebles y equipos de oficina ----- Presupuesto total anual	12%	Eficiencia
	Inversión en	Inversión en suministros ----- Presupuesto total anual	10%	Eficiencia

	suministros			
--	-------------	--	--	--

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

En cada una de las secciones de la Tabla 1.4 se puede observar las puntuaciones y calificaciones que ha obtenido la empresa Equibusiness.

Para una adecuada explicación, se ha decidido enfatizar que en la sección de Estructura y Cultura Organizacional, existe el 40% de eficacia.

Este porcentaje, claramente, incide en las demás áreas, pues la estructura empresarial constituye la columna vertebral de EQB, y al no contar con una distribución apropiada, el balance final, obviamente, será desfavorable.

Ahora bien, dado que uno de los objetivos de los indicadores de desempeño es el de permitir visualizar integralmente a la organización para realizar evaluaciones con el fin de establecer correcciones y aplicar estrategias, se presenta la necesidad de crear un bagaje de herramientas y rudimentos que lleven a Equibusiness a fortalecerse en pos de la misión, visión y objetivos institucionales.

Este bagaje de herramientas es necesario para enfocar la atención y recursos en las áreas débiles de la empresa.

1.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

Como se estudió anteriormente, la productividad es la razón entre insumos-resultados en un período con la debida consideración de la calidad. (ver pág. 24)

Por esta razón, para toda empresa que desee ser competitiva en el mercado es imprescindible conocer y evaluar los factores, tanto internos como externos, que influyan en el desenvolvimiento cotidiano de las actividades inherentes a la organización.

Ahora bien, para lograr conocer y evaluar los factores internos y externos que influyen en la empresa, se iniciará, el respectivo estudio, empleando una herramienta de administración conocida como FODA.

1.5.1. FODA²¹⁸

El término FODA es una abreviatura conformada por la primera letra de cuatro palabras claves, que son:

F ortalezas	O portunidades
D ebilidades	A menazas

Se realizará para EQB un FODA en primer plano, el cual consiste en determinar y enlistar en una tabla los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la organización.

Este análisis permitirá establecer un cuadro real y objetivo de la situación actual de la compañía, y así, obtener un diagnóstico preciso que ayude a tomar decisiones. Estas decisiones deben ir acorde a los objetivos y políticas formulados dentro de Equibusiness Compañía Limitada.

Se ejecutará el análisis FODA para Equibusiness Cía. Ltda., a continuación:

Tabla N 1.5
FODA en Primer Plano
Factores Internos de Equibusiness

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Capacitación al personal y asesoría técnica a proveedores que trabajan con EQB.	D1. Falta de experiencia en ciertos aspectos del comercio internacional.
F2. Buena Cartera de clientes nacionales y extranjeros.	D2. Estructura interna de la empresa tácita: funciones, responsabilidades, etc.

²¹⁸ Fred R. David, Conceptos de la Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamérica S. A., 11ª edición, 2000, págs. 8, 9.

F3. Cuidado de la imagen corporativa en empaques y etiquetas de los productos.	D3. Desconocimiento del comportamiento de los mercados agropecuarios en situación de crisis internacional.
F4. Entrega rápida de pedidos para garantizar la frescura de los productos.	D4. Falta de liquidez como de capital de inversión para la implementación de nuevos proyectos.
F5. Apoyo en investigación y desarrollo de proyectos que procesen frutas exóticas.	D5. Insuficiencia de equipo y maquinaria para transporte y poscosecha de la uvilla.
F6. Desarrollo y producción de cultivos no tradicionales.	D6. Incumplimiento en tareas y tiempos de entrega por parte de algunos proveedores.
F7. Diversificación de plantaciones en fincas ubicadas en varias zonas de la sierra ecuatoriana.	D7. Falta de coordinación en la adquisición de materiales y servicios.
F8. Los socios son parte integrante y funcional de la empresa.	D8. Falencias en las comunicaciones entre departamentos.
F9. Prestigio de los productos <i>Kilajaló Fruits</i> , en el mercado europeo.	D9. Falta de una buena asesoría en áreas contables y financieras.

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Tabla N 1.6

FODA en Primer Plano

Factores Externos de Equibusiness

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Cambios en el entorno social y cultural de la población alemana.	A1. Fuerte competencia con productores colombianos por volumen de producción de uvilla y tiempo de permanencia en el mercado.
O2. Ecuador posee una buena situación geográfica y climática.	

O3. Demanda de nuevos productos agropecuarios de exportación: arveja china, tuna, jalapeño, orito orgánico y maracuyá.	A2. Ecuador tiene un alto índice de riesgo país. A3. Costos elevados de los fletes aéreos y de carga en general.
O4. Europa realiza anualmente exposiciones y ferias de frutas, lo que permite contactar y consolidar a nuevos clientes y mercados.	A4. Falta total de créditos para la actividad agrícola de exportación.
O5. Preferencia de la población europea por productos naturales y nutritivos.	A5. La población ecuatoriana tiene una conducta de consumo costumbrista, pues prefieren productos tradicionales.
O6. Apertura potencial del mercado nacional y de mercados internacionales como: EE.UU. y Japón.	A6. Nuevas empresas agroexportadoras desean ingresar al mercado.
O7. Programa de obtención del certificado de Buenas Prácticas Agrícolas EUREPGAP, necesario para comercializar con Europa.	A7. Mutación de plagas y enfermedades que afectan los sembríos de uvilla.

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Una vez realizado el FODA en primer plano, se procederá a priorizar los tanto los factores internos como los externos, con la Matriz de Holmes.

1.5.2. MATRIZ DE HOLMES²¹⁹

La matriz de Holmes es una herramienta empleada en las organizaciones con el objetivo de relacionar entre sí, a cada uno de los factores del FODA.

El relacionamiento de los factores debe ser lo más exhaustivo posible; se les asigna un valor de ponderación y finalmente son ordenados por importancia a efecto de obtener los resultados que presenten mayor relevancia para la corporación.

²¹⁹ Geovanny D'Ambrosio, Cátedra de Administración Estratégica, 2003-2004

Para asignar calificaciones a los enunciados, se lo hará mediante las siguientes normas:

- ❖ 0 Obtendrá el enunciado que hubiese perdido en el análisis respectivo.
- ❖ 0,5 Se da en los casos en que los dos enunciados tuvieran igual impacto en la organización.
También se ubica este valor en la diagonal, pues es el mismo enunciado relacionándose.
- ❖ 1 Será asignado a aquel enunciado que presente mayor peso o influencia para la organización.

Ya en el análisis para la empresa Equibusiness Compañía Limitada, los factores externos e internos, serán priorizados con la Matriz de Holmes dando lugar a los más relevantes:

- ❖ Cuatro enunciados de fortalezas, cuatro enunciados de debilidades.
- ❖ Cuatro enunciados de oportunidades y cuatro enunciados de amenazas.

Las Tablas 1.7 y 1.8 detallan a continuación el desarrollo de las Matrices de Holmes, tanto para los factores internos como para los externos, con sus respectivos resultados, así:

Tabla 1.7
Matriz de Holmes
Factores Externos de Equibusiness

OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5	6	7	Σ	ORDEN
1	Cambios en el entorno social y cultural de la población alemana.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	4,5	O3
2	Ecuador posee buena situación geográfica y climática.	0,5	0,5	1	0	0	0,5	0	2,5	-
3	Demanda de nuevos productos agropecuarios de exportación.	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	2,5	-

4	Europa realiza anualmente exposiciones y ferias de frutas.	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	5,5	O1
5	Preferencia europea por productos naturales y nutritivos.	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	5	O2
6	Apertura potencial del mercado nacional e internacional.	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	1,5	-
7	Programa de obtención del certificado EUREPGAP.	0	1	0,5	0	0	1	0,5	3	O4

AMENAZAS		1	2	3	4	5	6	7	Σ	ORDEN
1	Fuerte competencia con productores colombianos.	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	5	A1
2	Ecuador tiene un alto índice de riesgo país.	0,5	0,5	0	0,5	1	1	1	4,5	A3
3	Costos elevados de los fletes aéreos y de carga en general.	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	5,5	A2
4	Falta total de créditos para la actividad agrícola de exportación.	0	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	3	-
5	Población ecuatoriana tiene conducta de consumo costumbrista.	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	-
6	Nuevas empresas agroexportadoras desean ingresar al mercado.	0	0	0	0,5	1	0,5	0	2	-
7	Mutación de plagas y enfermedades de la uvilla.	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0,5	4	A4

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Tabla 1.8

Matriz de Holmes

Factores Internos de Equibusiness

FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Σ	ORDEN
1	Capacitación al personal y asesoría técnica a proveedores de EQB.	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	4,5	F4
2	Buena Cartera de clientes nacionales y extranjeros.	1	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	3	-

3	Cuidado de la imagen corporativa en empaques y etiquetas.	0,5	1	0,5	0,5	0	0	1	1	0	4,5	-
4	Entrega rápida de los pedidos.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	5,5	F3
5	Apoyo en investigación y desarrollo de frutas exóticas y procesadas.	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	5,5	F2
6	Desarrollo y producción de cultivos no tradicionales.	0,5	1	1	0	0,5	0,5	1	0,5	0	5	-
7	Diversificación de plantaciones en zonas de la sierra ecuatoriana.	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	1	0	3,5	-
8	Los socios son parte integrante y funcional de la empresa.	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0	1,5	-
9	Prestigio de productos <i>Kilajaló Fruits</i> , en el mercado europeo.	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	7,5	F1

DEBILIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Σ	ORDEN
1	Falta de experiencia en ciertos aspectos del comercio internacional.	0,5	0	1	0	0	0	0,5	0,5	0,5	3	-
2	Estructura interna de la empresa tácita: funciones, derechos, etc.	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	7	D1
3	Dificultad para manejar mercados agropecuarios en épocas de crisis internacional.	0	0,5	0,5	0	0,5	0	1	0,5	0	3	-
4	Falta de liquidez como de capital de inversión para implementar proyectos.	1	0	1	0,5	1	1	1	1	0,5	7	D2
5	Insuficiencia de maquinaria para transporte y poscosecha de uvilla.	1	0,5	0,5	0	0,5	1	1	1	0,5	6	D3
6	Incumplimiento en tareas y tiempos de entrega de proveedores.	1	0	1	0	0	0,5	1	0,5	0,5	4,5	-
7	Falta de coordinación en la adquisición de materiales y servicios.	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	2	-

8	Falencias en las comunicaciones interdepartamentales.	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	2,5	-
9	Falta de buena asesoría en áreas contables y financieras	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	5,5	D4

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Con los resultados obtenidos y los cuatro enunciados escogidos se procede a la elaboración de la Matriz FODA.

1.5.3. MATRIZ FODA²²⁰

La Matriz FODA tiene el objetivo de contribuir a la elaboración y establecimiento de estrategias.

Las estrategias que desarrolla la Matriz FODA, están encaminadas, hábilmente, al óptimo alcance de los objetivos, la misión y visión de la empresa Equibusiness.

Además estas estrategias consiguen que las debilidades sean disminuidas, las fortalezas sean incrementadas, el impacto de las amenazas sea atendido puntualmente y el aprovechamiento de las oportunidades sea el adecuado.

A continuación se elabora la Matriz FODA en la Tabla 1.9:

Tabla 1.9
Matriz FODA Equibusiness

²²⁰ Ing. Freddy Vásquez, Cátedra de Administración II, 2002-2003

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas:</u></p> <p>F4.-Capacitación a personal y proveedores de EQB.</p> <p>F3.-Entrega rápida de los pedidos.</p> <p>F2.-Apoyo en investigación y desarrollo de frutas exóticas y procesadas.</p> <p>F1.-Prestigio de productos Kilajaló Fruits, en el mercado europeo.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades:</u></p> <p>D4.-Falta de asesoría en áreas contables y financieras</p> <p>D3.-Insuficiente maquinaria para transporte y poscosecha de uvilla.</p> <p>D2.-Falta de liquidez como de capital de inversión para implementar proyectos.</p> <p>D1.-La empresa maneja de forma tácita la estructura organizacional.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades:</u></p> <p>O4.-Programa de obtención del certificado EUREPGAP.</p> <p>O3.- Cambios en el entorno social y cultural de la población alemana.</p> <p>O2.-Preferencia europea por productos naturales y nutritivos.</p> <p>O1.-Anualmente Europa realiza exposiciones y feria de frutas.</p>	<p style="text-align: center;">FO (Maxi-Maxi)</p> <p>Estrategias para maximizar tanto las F como las O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Embarcar rápidamente el pedido.(F3, O2) 2. Participar constantemente en la Feria de Berlín-Alemania. (F1, O1) 3. Comercializar una categoría de productos con calidad y precios competitivos. (F2, O2) 4. Empacar adecuadamente la fruta que va a ser exportada. (F1, O4) 	<p style="text-align: center;">DO (Mini-Maxi)</p> <p>Estrategias para minimizar las D y maximizar las O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de sucursal en Guayaquil para exportación de banano. (D1, O2) 2. Construir el Acopio en Hacienda “La Gloria”. (D3, O4). 3. Diseñar una estructura interna efectiva para ser competitivos en el mercado. (D1, O3, O2, O1). 4. Arrendar la maquinaria necesaria para el transporte y poscosecha de uvilla para obtener la certificación EUREPGAP. (D3, O4) 5. Tercerización o industrialización del enlatado de uvillas a empresas especializadas. (D2, O1, O2, O3)*
<p style="text-align: center;"><u>Amenazas:</u></p> <p>A4.-Mutación de</p>	<p style="text-align: center;">FA (Maxi-Mini)</p> <p>Estrategias para maximizar</p>	<p style="text-align: center;">DA (Mini-Mini)</p> <p>Estrategias para minimizar tanto las</p>

<p>plagas y enfermedades de uvilla.</p> <p>A3.-Ecuador tiene un alto índice de riesgo país.</p> <p>A2.-Costos elevados de fletes aéreos y de carga en general.</p> <p>A1.-Fuerte competencia con productores colombianos.</p>	<p>las F y minimizar las A.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener disponibilidad de fruta durante todo el año.(F3, A1) 2. Diversificar el mercado con el ingreso de otros productos como: uvillas en almíbar. (F1, F2, A1)* 3. Envío por flete marítimo la exportación de fruta fresca y de conservas. (F1, F2, A1, A2)* 4. Alianzas Corporativas con otras organizaciones, ya sean nacionales o extranjeras. (A1, A2, A3, F1)* 	<p>A como las D.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dictar cursos concernientes a cultivos de frutas no tradicionales, por parte de los socios, con el fin de recaudar fondos (D2, A4)* 2. Comunicar a los integrantes sobre la situación interna-externa de la empresa para tratar de revertirla. (D1, A1, A2, A3).* 3. Reducir sueldos al personal administrativo y de producción. (D2, A2).*
--	---	---

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

La elaboración de la Matriz FODA es conveniente pues la empresa se enfoca en la creación de estrategias.

Equibusiness ya contaba con algunas estrategias manejadas de forma tácita y, hasta cierto punto lógica, (ver pág. 11). Estas maniobras se agruparon en las celdas de FO (Maxi-Maxi) y DO (Mini-Maxi).

Las tácticas construidas a partir de la matriz son aquellas que están con asterisco: FA (Maxi-Mini), actualmente están en proceso de implementación, con el fin de que Equibusiness sea rentable en el corto, mediano y largo plazo.

DA (Mini-Mini), todavía no han sido empleadas, pues la entidad no ha llegado al extremo de encontrarse presionada tanto a nivel interno como externo.

CAPÍTULO II

ELABORACIÓN DE UVILLAS EN ALMÍBAR

Cabe destacar que para Equibusiness Compañía Limitada, es importante aprovechar y desarrollar las estrategias dadas en el primer capítulo de esta tesis (ver página 30).

Esta es la razón por la que la organización EQB, ha decidido efectuar una de las tácticas del grupo DO (Mini-Maxi): Estrategias para minimizar las D y maximizar las O.

La estrategia escogida es aquella que consiste en tercerizar el servicio para la industrialización y enlatado de las uvillas en almíbar.

Esta tercerización estará enfocada en la búsqueda de empresas u organizaciones pertenecientes al sector alimenticio, cuya especialización sea la producción de conservas, tanto de hortalizas y vegetales como de frutas en almíbar y mermeladas.

A continuación se desarrolla el estudio pertinente.

2.1. TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto hace referencia a la capacidad de producción de un bien o a la prestación de un servicio durante la vigencia del proyecto.

La importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y costos que se calculen, y con ello, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación.²²¹

A continuación se mencionaran los factores que inciden en la determinación del tamaño del proyecto.

²²¹ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición, 2005, pág. 119

2.1.1. MERCADO

La determinación del tamaño del mercado es fundamental pues la demanda insatisfecha deberá marcar una clara superioridad a lo que el proyecto podría generar en producción.

La demanda es uno de los factores más importantes para condicionar el tamaño de un proyecto.

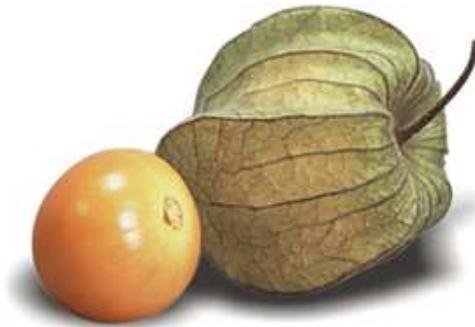
El tamaño propuesto solo puede aceptarse en caso de que la demanda sea claramente superior a la dimensión del proyecto propuesto.

Para el caso en estudio (EQB), el tamaño del proyecto está dado en función de la demanda insatisfecha calculada en el capítulo 3.

2.1.2. MATERIA PRIMA: UVILLA

En la obtención de uvillas en almíbar, las materias primas que intervienen son: azúcar, agua, ácido cítrico y uvillas.

Como EQB se ha enfocado en la industrialización del producto (uvillas en almíbar), la materia prima a estudiarse será la uvilla.



Fuente: Equibusiness

La uvilla es una fruta nativa de los Andes que tradicionalmente crecía en los valles interandinos.

Se la consideraba como una maleza de los sembríos, pero debido a sus propiedades medicinales y a su rico sabor agridulce se la introdujo en los huertos familiares para consumo casero.

En el Ecuador, la producción de uvillas es factible gracias a las condiciones agroclimáticas del territorio ecuatoriano, por lo tanto esta fruta se ha convertido en una interesante alternativa, desde el punto de vista comercial, con miras al mercado de exportación que siempre está en busca de diversificar sus productos.

Las uvillas son apreciadas por sus características de calidad, en tres aspectos básicos²²²:

- ❖ Aspecto Bromatológico.-Niveles de calcio que posee.
- ❖ Aspecto Exótico y orgánico.-La uvilla no es natural de Europa.
- ❖ Aspecto de Inocuidad.-La fruta no es tocada por el productor debido al capullo que la protege.

A la uvilla se la conoce con diversos nombres en los diferentes países de América y Europa:

- ❖ Uchuva : Colombia
- ❖ Andean Cherry : EE. UU.
- ❖ Motojobobo : Perú
- ❖ Judaskirsche : Alemania

Sin embargo, en el mercado internacional, esta fruta ha sido denominada **physalis**.

La partida arancelaria NANDINA, bajo la codificación del sistema armonizado, para esta fruta es:

0810905000:	<i>"Uchuvas uvillas frescas o refrigeradas"</i>
--------------------	---

2.1.2.1. Propiedades

La uvilla posee propiedades nutricionales, medicinales y culinarias importantes, entre las que se puede mencionar las siguientes²²³:

²²² Revista "EL AGRO", N° 115, Proyecto Ampliará Mercados de Uvilla, editorial Uminasa, 2006, pág. 9.

²²³ Carlos Vallejo, Proyecto SICA, Producción Comercial de Uvilla, pág. 4

- ❖ Reconstruye y fortifica el nervio óptico.
- ❖ Elimina la albúmina de los riñones.
- ❖ Ayuda a la purificación de la sangre.
- ❖ Eficaz en el tratamiento de las afecciones de la garganta.
- ❖ Adelgazante, se recomienda la preparación de jugos, infusiones con las hojas y consumo del fruto en fresco.
- ❖ Ideal para los diabéticos, consumo sin restricciones.
- ❖ Aconsejable para los niños, porque ayuda a la eliminación de parásitos intestinales (amebas).
- ❖ Favorece el tratamiento de las personas con problemas de próstata, por sus propiedades diuréticas.
- ❖ Constituye un excelente tranquilizante debido al contenido de flavonoides.

La Tabla 2.1 recopila valores nutricionales que posee la uvilla en fresco:

Tabla 2.1
Valores Nutricionales (100 gramos de parte comestible)

VALOR NUTRICIONAL	UNIDAD	CANTIDAD
Energía	Kcal	53,00
Agua	g.	81.00
Proteínas	g.	1.90
Grasa	g.	0.70
Carbohidratos	-	11.20
Fibra	g.	2.70
Potasio	mg.	9.00
Calcio	mg.	40.00
Fósforo	mg.	1.00
Hierro	mg.	3.00
Tiamina	mg.	0.40
Riboflavina	mg.	2.80
Niacina	mg.	11.00
Ácido Ascórbico	mg.	43.00

Fuente: Swedish National Food Administration, Equibusiness
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

2.1.2.2. Parámetros Técnicos para el Cultivo

Tabla 2.2

Parámetros técnicos para el cultivo de uvilla ²²⁴

ALTITUD	De 1.000 a 3.000 metros sobre el nivel del mar
TEMPERATURA	De 14 a 18° C.
PRECIPITACIÓN	De 400 a 600 mm. durante todo el año.
DRENAJE	Bueno. No soporta excesos de humedad.
SUELOS	Franco, con alto contenido de materia orgánica. Nivel de humedad pH 7.0
VIDA ÚTIL DE LA PLANTA	3 años
PROPAGACIÓN	Sexual: semilla. Asexual: estacas.

Fuente: MICIP, Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

El terreno destinado a la siembra deberá estar en perfectas condiciones, antes de proceder a la ubicación de las semillas en los surcos.

Por esto se iniciará el tratamiento del campo consignado, con actividades preliminares como el arado, el rastrado y el surcado.

Estas actividades previas permiten preparar el suelo, cuya principal condición es que esté perfectamente mullido y con un buen drenaje.

En lo posible, se añadirá la cantidad de materia orgánica recomendada de acuerdo al análisis previo del suelo. Se recomienda además desinfectar el mismo.

Posteriormente el deshierbe, es una tarea necesaria que debe ser realizada periódicamente procurando cuidar las plantas de uvilla al retirar las malas hierbas para que se proliferen.

²²⁴ Carlos Vallejo, Proyecto SICA, Producción Comercial de Uvilla, págs. 2, 3

2.1.2.3. *Siembra, Tutoreo, Poda y Fertilización*²²⁵

En la **siembra**, es importante cuidar aspectos como: la distancia entre plantas, los surcos, el tamaño del hueco, los correctivos y el abonamiento en el momento del trasplante al sitio definitivo.

Las plantas de uvilla deben sembrarse a una distancia de dos metros entre hileras y 1.20 metros entre matas.

En el **tutoreo**, es fundamental implementar un sistema de soporte que ayude a que las plantas se desarrollen bien, cumpliendo así con todas las funciones encaminadas a lograr una producción de fruta tipo exportación, puesto que un sistema eficiente de tutoreo y soporte logra que las plantas de uvilla alcancen los dos metros de altura. (ver Anexo 2.1)

Las **podas** que se practican a la planta, deberán ser orientadas al crecimiento de la misma, además deberá permitir una correcta distribución de la luz, esto es debido a que la iluminación natural influye positivamente en la fotosíntesis de las matas.

Se recomienda vigilar la existencia de una proporcionada ventilación o aireación entre las camadas, pues la repercusión de esta corriente de aire sobre la humedad del terreno, las plantas y los frutos es altamente conveniente y beneficiosa.

En la **fertilización** es necesario mantener un equilibrio, entre abonos naturales y abonos químicos, de tal forma que el normal desarrollo de la planta no se vea afectado. (ver anexo 2.2)

2.1.2.4. *Plagas y Enfermedades*

Las plantas con un balance nutricional adecuado van a ser resistentes a los ataques de enfermedades y plagas, o al menos su incidencia va a ser menor.

²²⁵ Carlos Vallejo, Proyecto SICA, Producción Comercial de Uvilla, págs. 10, 11

En la Tabla 2.3 se observan las plagas y enfermedades que, comúnmente, afectan al plantío de uvillas:

Tabla 2.3
Plagas y Enfermedades de la Uvilla²²⁶

PLAGAS	ENFERMEDADES
Gusano del fruto	Pudrición de las raíces
Nemátodos	Roya Blanca
Gusano cortador	Lancha
Pulgones	Cenicilla
Mosca blanca	Mal de almácigo o Damping off

Fuente: MICIP, Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

❖ **Plagas.**

Gusano del fruto (*Sacadotes pyralis*).-Es una larva que llega al fruto del cual se alimenta. Es la principal plaga de la uvilla y que más daño causa. (ver Anexo 2.3)

El control se realiza mediante monitoreos intensivos y aspersiones de insecticidas cuando se encuentran los primeros vestigios del ataque.

Nemátodos (*Meloydogine sp*).-Ataca las raíces de la planta ocasionando un abaja en la productividad; el control se realiza mediante aplicaciones de nematicidas al suelo cerca de las raíces.

Gusano Cortador (*Agrothis sp*).-Ataca a las hojas y tallos tiernos, el control se realiza con aplicaciones dirigidas de insecticidas.

❖ **Enfermedades.**

Pudrición de las raíces (*Fusarium, Rhizoctonia, Phytium, Phythophthora*).-No causa daños de consideración si se da un control adecuado y oportuno. En ataques más severos puede causar la muerte total del cultivo.

²²⁶ Dennis Brito, Agroexportación de Productos no Tradicionales, 2002, págs. 8-9

Puede darse un control preventivo y curativo; el primero mediante un buen drenaje y el segundo mediante aplicaciones de fungicidas.

Roya Blanca (*Penicillium sp*, *Sclerotium sp*).-Esta enfermedad ataca a los tallos y a los frutos. (ver Anexo 2.4)

Lancha.-El hongo *Alternaria solani* que produce la quemazón de la hojas y el *Phytophthora infestans* que ocasionan la lancha pueden atacar la uvilla. (ver Anexo 2.5)

En ataques severos pueden causar la muerte total del cultivo. Cuando el daño no es tan grave se realizan aspersiones con fungicidas a base de cobre, con lo cual se previene el daño a las partes sanas de la planta.

Para el tratamiento, tanto preventivo como curativo de plagas y enfermedades es necesario contar con asesoría técnica para establecer los niveles de infestación y daños ocasionados, de tal forma que se puedan dar manejos específicos según sea el caso (ver capítulo 1, pág. 19).

2.1.2.5. Cosecha

Se inicia la cosecha cuando los frutos toman una coloración anaranjada y el capuchón, que encierra la fruta, se torna de color amarillo dorado y luce seco.

Esta condición se presenta, normalmente, a los siete u ocho meses después del transplante, sin embargo, los mayores rendimientos de cosecha se logran cuando la planta tiene diez meses de edad.

A partir de entonces, se debe manejar cuidadosamente el ciclo productivo de las plantas de uvilla ya que este dura alrededor de 3 años. La recolección apropiada de los frutos se debe llevar a cabo de forma manual y no en días lluviosos.

2.1.2.6. Poscosecha

Una vez cosechada la uvilla, esta es **transportada** al acopio. En este lugar la uvilla es depositada o tendida en grandes pisos, preferentemente de cemento, con el fin de que en la uvilla comience a secarse.

Este tipo de **secado** se lo realiza en la sombra y con mucha ventilación, en algunas ocasiones puede emplearse, para el secado de la fruta, aire caliente durante los días que sean necesarios.

En estas condiciones, la uvilla puede permanecer sin ningún tipo de deterioro alrededor de 15 días.

Posteriormente, se realiza la **selección** de la fruta, esta consiste en abrir manual y completamente los capuchones y observar fruto por fruto para conocer su estado.

En EQB, la uvilla es clasificada, para determinar su destino o utilización, de acuerdo a lineamientos que se indican a continuación:

Tabla 2.4
Clasificación de Uvilla Equibusiness

GRADOS*	APARIENCIA	TAMAÑO	DESTINO
1	Excelente	Grande	Exportación
2	Buena	Mediano	Mercado Nacional, Uvillas en almíbar
3	Partida o rajada	Todos	Pruebas de deshidratación de uvillas, mermeladas, pasteles, etc.
4	Deforme o dañada	Todos	Abono natural. (ver capítulo 1, pág. 18)

**Política de EQB*

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Según la jefe de acopio, aquellos frutos que presenten signos de haber sido afectados por plagas o enfermedades de la uvilla, serán depositados en una funda plástica, para ser arrojados a la basura.

Esta práctica es efectuada único fin de evitar focos de infección en los plantíos.²²⁷

Una vez seleccionada la fruta, puede procederse a **empacar** la uvilla en fresco en tarrinas o canastillas, también puede ser empacada, al granel, en gavetas o cajas de 1 ½ kilos para su posterior destino y/o ubicación.

2.1.2.7. Almacenamiento

Para el almacenamiento se recomiendan observar las siguientes condiciones:

- ❖ Si se cuenta con sistemas de refrigeración, las uvillas pueden ser guardadas a 2° C durante cuatro o cinco meses, siempre y cuando el fruto no esté con el capuchón.
- ❖ Si la fruta posee su envoltura original puede ser almacenada a temperatura ambiente. Sin embargo no es aconsejable tenerla por largos períodos de tiempo, pues está es una fruta altamente perecedera.

2.1.3. DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA: PRONÓSTICO

La factibilidad en un proyecto de inversión depende, en gran medida, de la disponibilidad de las materias primas, incluso en múltiples ocasiones, el avistamiento de un proyecto surge a partir de la existencia de materias primas susceptibles de ser transformadas o comercializadas.

Cuando se realiza un estudio de materias primas, es conviene conocer su disponibilidad a corto, a mediano y a largo plazo, además conviene conocer si la aprovechamiento de la materia prima puede ser constante o estacional.

Este análisis es importante, pues en el caso puntual de la uvilla, cultivo no tradicional, el crecimiento de las plantaciones de esta fruta debe ser planificado para que no ocurra una sobre producción que afecte el precio en el mercado internacional con las consiguientes pérdidas para los productores.²²⁸

Para el caso de EQB, estos cálculos han sido realizados en el cap.3

²²⁷ Entrevista: Jeaneth Tigasi, jefe de acopio, EQB.

²²⁸ Revista "Cultivos Controlados", volumen 2, N° 1, Cultivo de Uvilla, editorial Flor y Flor, enero 2000, páginas 10-14

2.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Dependiendo de las particularidades de cada proyecto, la localización puede ser objeto de detallados y prolijos estudios o, por el contrario, esta puede ser predeterminada espontáneamente, ya que en muchos casos la razón misma del proyecto es el resultado de una ventajosa ubicación.

En consecuencia hay muchos proyectos para los cuales se evidencia su localización y no es preciso hacer estudio alguno en ese sentido.²²⁹

La localización comprende dos niveles progresivos de aproximación:

❖ **Macrolocalización.**

Va desde la integración al medio nacional o regional.

❖ **Microlocalización.**

Determina el sitio preciso en la zona urbana o rural.

2.2.1. MACROLOCALIZACIÓN

Ecuador, cuya capital es Quito, se halla situado en Sudamérica y limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico.

Este país amazónico, está políticamente constituido como una república presidencialista. La moneda actual es el dólar americano y el idioma oficial es el castellano.

El proyecto, se encuentra ubicado en la región interandina, en la provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitano de Quito, cuyas provincias colindantes son: Imbabura (norte); Cotopaxi, Los Ríos y Guayas (sur); Napo (este); Esmeraldas y Manabí (oeste).

2.2.2. MICROLOCALIZACIÓN

Equibusiness tiene su oficina principal en Quito, en las calles Ignacio de Veintimilla 325 y Av. 12 de Octubre, en el edificio "El Girón", Torre W, oficina 62.

²²⁹ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición, 2005, pág.123

La primera filial que ha abierto la empresa está en la ciudad de Guayaquil, situada en las calles Aguirre 324 y Chile. En referencia a la Hacienda “La Gloria”, se encuentra localizada en las afueras de Quito, entre los sectores de Pifo y Píntag.

Quito, presenta un gran desarrollo de la actividad comercial e industrial. Los sectores más dinámicos son: del papel, del tabaco, del calzado; el textil, el químico, el maderero, el florícola, el mecánico, el alimenticio, etc.

Dado el crecimiento del sector industrial alimenticio, las empresas pertenecientes a este, están en capacidad de prestar servicios de industrialización.²³⁰

La industrialización es aquella estrategia, mediante la cual una organización exterioriza determinadas actividades productivas, que pueden funcionar independientes. El objetivo primordial de emplear esta estrategia, es el de reducir costos y de mejorar los productos.

La entidad interesada en contratar los servicios de industrialización, de otras empresas especializadas en determinados procesos, debe recordar que la producción industrializada será destinada 100% a la exportación.²³¹

Ahora bien, después de un sondeo preliminar²³² a las compañías del sector alimenticio, se elige una empresa que tiene experiencia en el proceso de elaboración de uvillas en almíbar y que, para efectos de esta tesis, se denominará “F”. “F” es la mano de obra que ha sido seleccionada mediante la aplicación de “Fuerzas Localizacionales”.

La aplicación de fuerzas localizacionales, es una técnica empleada en el desarrollo de proyectos, cuando existe más de una opción para elegir el lugar donde se ubicará dicho proyecto.

²³⁰ **Industrialización** es también conocida como maquila, término que se aplica para la elaboración de productos destinados, en su totalidad, a la exportación.

²³¹ www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html

²³² **Sondeo Preliminar:** Llamadas telefónicas, envío de fax y correos electrónicos, visita a las páginas Web, supermercados, etc.

Esta técnica de localización del proyecto, está dirigida a enfocar aspectos de relevancia y peso para una organización, como por ejemplo, vías de acceso, condiciones de entrega y recepción de materia prima, precios, términos de negociación, entre otros.²³³

En la Tabla 2.5 se ve puede observar estas fuerzas:

Tabla 2.5
Fuerzas Localizacionales

FACTORES	F
UBICACIÓN DE LA PLANTA PROCESADORA	Quito
CERCANÍA AL CENTRO DE ACOPIO EQB	Óptima
CONDICIONES DE LAS VÍAS DE ACCESO	Buenas
ENTREGA DE MATERIA PRIMA	En planta
CARACTERÍSTICAS DEL TIPO DE ENVASE	Lata 410 gr., tapa “abre fácil”, codificado
ETIQUETA	EQB
NIVEL DE CALIDAD	Alto
TIEMPO DE PRODUCCIÓN	3 semanas
TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN	En puerto de embarque (FCA) ²³⁴

Fuente: Equibusiness, “F”

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Ya que se ha escogido a la empresa con la que se va a industrializar el producto de uvillas en almíbar, es importante anotar que esta empresa “F” cuenta con una planta procesadora ubicada al norte de Quito, Panamericana Norte, vía a Calderón, entrada a Llano Grande, calle 23 de Abril, s/n.

²³³ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición, 2005, pág.122

²³⁴ **FCA**: Free Carrier (Franco Transportista) “F” entrega la mercadería a EQB en el puerto de embarque.

2.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO

El estudio de ingeniería está orientado a buscar una función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la elaboración de un bien o en la prestación de un servicio.²³⁵

2.3.1. TIPOS DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

La importancia de seleccionar un sistema de producción adecuado para un producto, radica en el hecho de que, este constituye el conjunto particular de actividades que se desarrollarán para originar una serie de productos o beneficios.

En la Tabla 2.6 se indican los tipos de sistemas existentes en producción y sus particularidades.

Tabla 2.6
Sistemas de Producción

TIPOS CARACTERÍSTICAS	PROYECTO	LÍNEA	POR PROCESO
	PRODUCTO ÚNICO	CONTINUO O SERIE	LOTE O INTERMITENTE
Demanda del mercado	Un producto Un modelo	Muchos productos Pocos modelos	Muchos modelos Pocos Productos
Nivel de calidad	Alto	Alto	Medio
Costo Unitario	Muy alto	Medio a Bajo	Medio
Precio	Muy alto	Bajo	Medio
Mano de Obra	Muy especial	Baja especialización	Media
Maquinaria	Muy especial	Baja especialización	Media

Fuente: Cátedra de Administración de la Producción, 2003-2004
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

²³⁵ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición, 2005, pág. 132

2.3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO SELECCIONADO

La descripción del proceso seleccionado es importante pues permite definir y detallar la cadena de operaciones que transforma la materia prima e insumos, desde su estado inicial, hasta llegar a obtener los productos, en su estado final.

En la descripción del proceso seleccionado, las unidades de transformación mencionadas deben indicar los siguientes elementos:

❖ ***Insumos principales y secundarios.***

Usados en el proceso de transformación, señalando la unidad de medida, calidad, etc.

❖ ***Residuos.***

Identificarlos e indicar las posibilidades de que alcancen un valor económico o social. Mencionar si su eliminación, por los métodos convencionales, provoca contaminación.

❖ ***Descripción de las instalaciones, equipos y personal.***

Se debe consignar para cada equipo, entre otros, los siguientes datos:

Tipo, origen, marca, capacidad diseñada, vida útil estimada, garantías, consumo de energía y otros combustibles, personal necesario para su operación, espacio ocupado, características físicas como peso, volumen, altura, etc.²³⁶

En lo que se refiere al personal: Número de operarios para el funcionamiento de las maquinarias, capacitación de los trabajadores u operadores encargados.

Para la descripción de las instalaciones: distribución espacial y funcional de los equipos, los aparatos o las unidades, etc.

²³⁶ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición, 2005, pág. 135

2.3.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO²³⁷

El diagrama de flujo de proceso es un instrumento que permite representar gráficamente los procedimientos de transformación empleados en el sistema productivo de un bien.

Unas son de carácter dinámico (D), ya que aportan a la realización del producto; y otras son de carácter estático (E), como por ejemplo, el bodegaje de los insumos o del producto final terminado.

En general, las ventajas que trae el uso de esta herramienta son:

- ❖ Facilitar la comprensión del proceso, promoviendo el acuerdo entre los miembros de un equipo, sobre la naturaleza y desarrollo del proceso.
- ❖ Permitir la flexibilidad de rediseñar el proceso y/o elaborar el bosquejo de uno nuevo.
- ❖ Lograr la identificación y descripción de problemas, oportunidades de perfeccionamiento y puntos de ruptura del proceso (cuello de botella).

Cuello de botella es el término que se emplea para hacer referencia al eslabón más débil de un proceso o de un sistema de producción.

Este eslabón es el que marca el ritmo de la fabricación o transformación de productos pues limita su paulatino incremento que finalmente puede incidir en las utilidades de la empresa.²³⁸

Ahora bien, en el diseño de diagrama de procesos, se manejan básicamente, cinco tipos de actividades.

Estas actividades o unidades de transformación logran ser establecidas y/o efectuadas de acuerdo a las explicaciones detalladas en la Tabla 2.7, que se establece a continuación:

²³⁷ Gustavo Endara, Cátedra de Organización y Métodos; Administración de la Producción, 2003-2004

²³⁸ Deming y Goldrat, "Teoría de Restricciones y el Sistema de Conocimiento Profundo", Ediciones Piénsalo Ltda., 2ª edición en español, 2002, pág. 15

Tabla 2.7
Actividades del Diagrama de Procesos

ACTIVIDAD	TIPO	SÍMBOLO	ACCIÓN
Operación	<i>D</i>		Producción, realización o modificación sobre la materia o insumos.
Transporte	<i>D</i>		Movimiento o traslado de materias o insumos.
Inspección	<i>D</i>		Verificación y control continuo del producto durante el proceso.
Demora	<i>E</i>	D	No hay actividad directa en el producto y/o está esperando por un proceso. Puede generar cuellos de botella.
Almacenaje	<i>E</i>		Colocar en inventario o en bodega en general a la materia prima, insumos, etc.
Operación Mixta o Combinada	-		Símbolo mixto se usa para actividades simultáneas en el producto.

Fuente: Cátedra de Administración de la Producción, 2003-2004

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

2.4. PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo para la elaboración y enlatado de uvillas en almíbar será aplicado y explicado en este punto de la tesis.

La ingeniería del proyecto contempla estas temáticas de manera teórica, sin embargo se ha considerado necesario dar la aplicación puntual para la empresa Equibusiness Compañía Limitada, de lo tratado anteriormente.

Para desarrollar el estudio pertinente se cumplieron visitas técnicas para observar la planta procesadora de "F".

Las visitas técnicas efectuadas tuvieron la finalidad de contemplar y conocer en detalle las instalaciones, el proceso productivo, el personal, las maquinarias, equipos, entre otros.

❖ ***Tipos de Sistema de Producción.***

“F” es una empresa perteneciente a la industria alimenticia y que cuenta con convenios y asociaciones con otras entidades del medio.

Al mismo tiempo, “F” es poseedora de una planta que está dedicada a la fabricación de latas para la conservación de frutas, vegetales y hortalizas.

El tipo de Sistema de Producción que maneja la planta procesadora de “F” para la elaboración y enlatado de uvillas en almíbar es aquel conocido como Sistema de Producción en Línea, Continuo o en Serie (véase Tabla 2.6).

Las características de este tipo de sistema de producción son:

- ❖ En lo referente a la **Demanda del Mercado**, el consumidor requiere muchos productos (conservas de legumbres, vegetales, frutas, etc.), sin embargo los modelos son pocos, esto es en lo concerniente al envase pues al modelo no varía, sea que se lo diseñe en vidrio, en lata o en plástico.
- ❖ En el **Nivel de Calidad** se puede apreciar que es alta. La experiencia de la empresa “F” en la producción de este tipo de conserva para frutas, incide en la calidad del producto.

Esta organización ha emprendido proyectos pilotos de industrialización o maquila de frutas en almíbar, a nivel nacional e internacional para su misma empresa.²³⁹

- ❖ En el **Costo Unitario** se observa que está situado en el rango de medio a bajo, esto se debe al conocimiento de las técnicas de procedimiento y a que la producción es ejecutada en serie.

²³⁹ Entrevista: Ing. Richard Quelal, Jefe de Planta Procesadora de “F”, 2006

- ❖ En referencia al **Precio** del producto, este es bajo, desde luego, se toma en cuenta que tanto el costo unitario como la mano de obra influyen en el importe de la conserva de uvillas en almíbar.

- ❖ Finalmente, en la **Mano de Obra**, la especialización de los trabajadores, jornaleros u operarios es baja, no así el nivel de especialización del jefe de planta, que es alta.

El jefe posee un título de nivel superior en ingeniería Química con especialización en procesamiento de alimentos. Él es quien planifica dirige, coordina y supervisa las actividades con el personal de la planta procesadora.

❖ ***Descripción del Proceso Seleccionado.***

La descripción del proceso seleccionado es fundamental pues conocerlo plenamente da lugar a la realización de un listado detallado de, todas y cada una, de las máquinas y muebles necesarios para la operación.

Este listado es requerido como información financiera, pues el costo, de los equipos y muebles, derivados de las cotizaciones solicitadas dará por resultado un primer presupuesto de inversiones, elemental para comenzar a estructurar el flujo de caja.²⁴⁰

1. Recepción de materia prima e insumos

El jefe de planta lleva a cabo la recepción de materia prima e insumos, verificando la calidad y estado de los mismos.

Las uvillas, las cajas de latas, los quintales de azúcar y demás elementos necesarios, son consignados, por los empleados en la bodega de la planta procesadora.

²⁴⁰ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición, 2005, pág. 135

2. Transporte de la fruta

Las uvillas son trasladadas, en gavetas, al interior de las instalaciones de la planta con la finalidad de pasar por el proceso de preclasificación.

Esta labor es realizada por los empleados designados para el efecto.

3. Preclasificación de la uvilla

La preclasificación es llevada a cabo por los operarios de la planta. Esta tarea minuciosa, consiste en retirar el capuchón de las uvillas, con el fin de verificar su estado, controlar su calidad y escoger aquellas frutas que puedan ingresar al proceso productivo.

El capuchón es depositado en fundas para posteriormente ser arrojadas a la basura, este procedimiento genera un **desperdicio** a corto, mediano y largo plazo.

Esta es la razón por lo que se ha considerado conveniente colaborar con ideas que ayuden a minimizar los residuos, para que estos sean reciclados o re-usados; y contribuyan a la protección del medio ambiente.

A continuación se presenta el caso de una empresa que desarrolla sus actividades, de manera sostenible y sustentable, en el país colombiano:

Hoy por hoy, a nivel latinoamericano, existen planes y proyectos, cuyo propósito es el aprovechar al máximo, no solo el fruto de la uvilla sino también sus derivados (capuchón, hojas, etc.).

UCHUVIT es una cooperativa de productores de uchuva o uvilla, cuyas instalaciones se encuentran localizadas en Cauca-Colombia.

Al existir pérdida de fruta, causada por la carencia de sistemas adecuados para el manejo poscosecha, esta cooperativa identificó alternativas para transformar la uchuva y sus derivados.

Primero, UCHUVIT implementó una política de cero desperdicios en la cooperativa, esta política exigió el aprovechamiento total de la materia prima. El resultado de esta estrategia fue la consecución de un portafolio o cartera de productos derivados de la uvilla tales como:

- ❖ Uchuvas pasas, elixires (medicamentos), colirios e incluso papel.

El **papel**, es elaborado a partir del cáliz o capuchón de las uvillas.²⁴¹

4. Transporte de la uvilla al área de Lavado

Las uvillas que han sido escogidas en la preselección de la fruta (paso 3) son depositadas en grandes baldes limpios y llevadas por los empleados, designados para esta tarea, hacia el área de lavado.

5. Lavado e inspección de la fruta

En el área de lavado, los empleados, limpian y enjuagan las frutas con abundante agua corriente y desinfectante biodegradable. Paralelamente a este procedimiento se realiza una nueva **inspección** a la fruta para evitar errores de calidad.

En lo referente al desecho de los desperdicios, el agua utilizada (agua corriente + desinfectante biodegradable) es evacuada por los lavabos y canalización habitual.

6. Transporte de la uvilla

Una vez que las uvillas están totalmente limpiadas, desinfectadas e inspeccionadas, nuevamente son llevadas, en los grandes baldes, por el personal a cargo, al área de ósmosis y reposo.

De igual forma se pone a disposición el agua hervida y la cantidad de azúcar para proceder al siguiente paso.

7. Ósmosis

Para proceder a efectivizar el paso de ósmosis a la fruta, el jefe de la planta procesadora, realiza los cálculos pertinentes que le permitirán conseguir la mezcla

²⁴¹ Boletín SIM. Noticiero N° 40, septiembre 2001

adecuada de agua con azúcar. Las uvillas y esta mezcla son depositadas en grandes recipientes.

La **ósmosis** es una técnica que se lleva a cabo para preparar la fruta. La fruta tratada de esta forma química, gana azúcar disipando el agua que posee propiamente, es decir las uvillas se endulzan de manera natural.

Finalmente, para que esta técnica química surta el efecto esperado, las uvillas deberán estar sumergidas en la mezcla y reposando por un lapso de 24 horas, es decir 1 día.

8. Transporte de insumos

Paralelamente al proceso de ósmosis al que es sometido la fruta, las materias e insumos necesarios para la preparación del almíbar²⁴², como azúcar, agua hervida y ácido cítrico, son trasladados por los empleados al interior de la planta procesadora, al laboratorio.

9. Elaboración del Almíbar

Ya en el laboratorio, el jefe de la planta procesadora de “F”, procede a industrializar el almíbar, jarabe o líquido de gobierno con el que se envasará a las uvillas.

Para elaborar el almíbar son requeridos los siguientes ingredientes:

❖ Azúcar	45,00%
❖ Ácido cítrico	0,01%
❖ Agua	56,99%

La combinación de los ingredientes, anteriormente descritos, determinan los grados Brix²⁴³ que posee el líquido de gobierno o almíbar en el que se conservará la fruta.

²⁴² El **almíbar** es también conocido como líquido de gobierno, jarabe, entre otros.

²⁴³ **Brix**.-Es la relación existente entre agua y azúcar del almíbar. Este término se emplea en la preparación del jarabe para conservas de fruta

Para el caso del líquido de gobierno que conservará a las uvillas en almíbar, el Brix requerido estará en el rango de 24° a 26°.

El jarabe puede prepararse en frío o en calor. “F” lo prepara en frío, puesto que posteriormente este almíbar es colocado en la “marmita” y calentado para asegurar las condiciones de conservación.

La “**marmita**”, es una máquina que se emplea en la planta procesadora para la elaboración del líquido de gobierno. Esta máquina funciona como una gran olla.

La mezcla sobrante de la ósmosis (ver paso 7) también es vertido aquí, así se verifica que no existe desperdicio alguno o al menos, el desperdicio, es mínimo.

La operación y manejo de este tipo de maquinaria es realizada por uno de los empleados quien es supervisado por el jefe de planta.

10. Transporte de latas y tapas

El transporte de las latas con sus respectivas tapas open easy (abre fácil), es tarea de los empleados. Esta labor será manejada de manera paralela a la ósmosis y a la elaboración del almíbar (ver paso 7 y 9).

El traslado será desde la bodega de la planta industrializadora hasta el área de lavado.

11. Lavado de latas y tapas

Ya en el área de lavado, con agua corriente, las latas y tapas son cuidadosamente limpiadas, inspeccionadas y alistadas para ingresar en el proceso. Este paso es cubierto por el personal encargado o designado para tal labor.

NOTA:

El trabajo en las unidades de transformación 6-7,8-9,10-11 son efectuadas de manera paralela (ver gráfico 2.1)

12. Envasado de uvillas y almíbar

En esta unidad de transformación se procede a llenar, una a una las latas con las uvillas pasadas en ósmosis y una vez que han sido escurridas. Se las ubica entonces, en fila, en la banda que las llevará frente a la máquina denominada marmita.

Para proceder a llenar las latas con el líquido de gobierno, uno de los operarios de la planta deberá iniciar la operación de la máquina. Esta máquina está dotada de una manguera que conectada a una llave de la marmita permite dosificar el nivel de almíbar en la lata.

Las latas con uvillas y llenas de almíbar son pesadas por otro operario. Él es quien verifica que el producto tenga el peso requerido (ver Tabla 2.3). Si ya fue controlado este aspecto las latas deberán ser ingresadas nuevamente a la banda para continuar con el proceso de producción.

El equipo que se emplea en esta etapa del proceso de producción es una **balanza electrónica**.

13. Higienización de las uvillas en almíbar

En un proceso productivo de enlatado de conservas, la higienización, es fundamental, esto se debe a que el método permite eliminar todos los microorganismos y bacterias existentes en el producto.²⁴⁴

Siguiendo con el procedimiento anterior, las latas que ya han sido ingresadas en la banda, serán conducidas por esta, a través del túnel de vapor o túnel al vacío. El recorrido tendrá una duración de 8 minutos.

En este paso, se puede observar la existencia de una nueva maquinaria llamada **túnel de vapor o túnel al vacío**. Esta máquina fue diseñada por un ingeniero mecánico, empleado de la planta "F".

²⁴⁴ Entrevista: Ing. Richard Quelal, Jefe de Planta Procesadora de "F", 2006

La máquina es un conducto cuya medida es 2 metros. Posee un dispositivo que le permite calentar el agua, logrando su evaporación, de allí el nombre designado: túnel de vapor. El material del que está hecha esta máquina es acero inoxidable.

14. Sellado del producto

Al final del túnel de vapor se halla un operario quien es el encargado de tomar las latas que vayan saliendo e inmediatamente proceder a ubicarlas en la máquina selladora para que sus respectivas tapas “abre fácil” sean colocadas.

El operario hace uso de guantes especiales para esta tarea.

La **selladora** es una máquina de uso manual y de uso automático. El altura de esta máquina es de 1.70 metros. El lugar de fabricación de esta maquinaria es Corea.

15. Esterilización del producto

Las latas selladas necesitan ser esterilizadas, para realizar este proceso se colocarán las latas en una máquina denominada “autoclave”. El producto podrá ser desinfectado a una temperatura de 23 grados centígrados.

La máquina “**autoclave**” es similar, en funcionamiento, a una olla de presión. Posee una compuerta que puede ser abierta o cerrado con una clave, de allí se deriva su nombre, y solo cuando se haya alcanzado la temperatura señalada.

16. Transporte del producto

Después de que los productos han sido esterilizados se debe esperar 15 minutos para que el software de la máquina señale que la compuerta puede ser abierta. Las latas de uvilla en almíbar serán llevadas y ubicadas en la esquina de la planta, lugar donde se iniciará la cuarentena.

17. Cuarentena de las uvillas enlatadas

La cuarentena del producto tomará quince días (2 semanas). En este período, se realizarán inspecciones y controles a la producción, con el fin de garantizar que

las conservas de fruta estén correctamente esterilizadas.

En caso de que en alguna lata, el proceso de esterilización no haya sido efectivo, los operarios podrán darse cuenta al observar que la o las latas se hinchan.

18. Transporte al área de Etiquetado

Una vez culminado el período de cuarentena, las latas que hayan sido aprobadas serán trasladadas al área de etiquetado. Esta tarea será efectuada por los trabajadores de la planta procesadora de "F".

19. Etiquetado

Para proceder a etiquetar las latas estas deberán ser revisadas con anterioridad. Las etiquetas son pegadas en el producto por la máquina destinada a ello, y a medida que salen, un operario las revisa y coloca en las cajas de empaque para 24 unidades de 410g.

La máquina **etiquetadora** puede ser empleada de forma manual o automatizada. La realización y/o supervisión de este trabajo es función de los operarios de planta designados para el efecto.

20. Transporte a Bodega

Las cajas llenas del producto son llevadas a la bodega por los operarios de la planta.

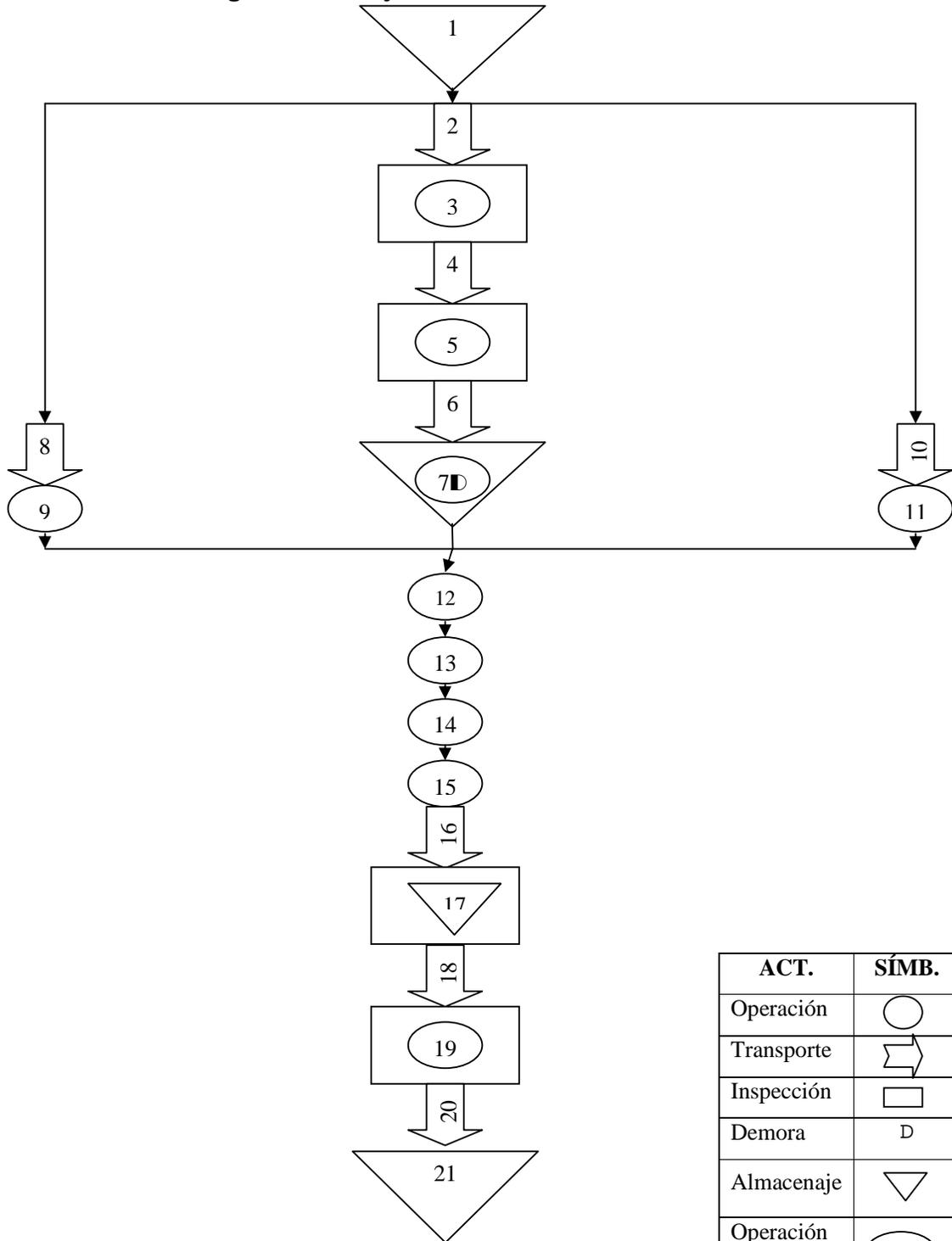
21. Almacenamiento

Las conservas de uvillas en almíbar son acopiadas en la bodega de la planta procesadora de "F" para su posterior despacho.

❖ Diagrama de Flujo del Proceso.

Esta herramienta es empleada por los profesionales en Administración de la Producción pues permite visualizar el flujo de las actividades en una planta procesadora, en este caso, una planta procesadora de alimentos: "F"

Gráfico 2.1
Diagrama de Flujo de Proceso: “Uvillas en Almíbar”



ACT.	SÍMB.
Operación	○
Transporte	⇨
Inspección	□
Demora	D
Almacenaje	▽
Operación Mixta	○□

Fuente: “F”, EQB
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

CAPÍTULO III

MERCADO DE DESTINO: ALEMANIA

3.1. MACROENTORNO

Son las fuerzas mayores de la sociedad y generalmente representan oportunidades o amenazas tanto en su desempeño como en su rendimiento.

El macroentorno comprende, tanto factores geográficos, naturales y culturales como factores económicos, políticos, y tecnológicos.²⁴⁵

3.1.1. GENERALIDADES DE ALEMANIA

Gráfico 3.1

Mapa Político de Alemania



Fuente: Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2005

Se observa que Alemania se encuentra alrededor de los mares: del Norte y Báltico, lo que es primordial, ya que facilita el acceso a este estado, utilizando como medio de transporte la vía marítima.

²⁴⁵ Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall 8ª edición, pág. 156

Tabla 3.1
Características de Alemania

ÁREA	357.021 kilómetros cuadrados
LÍMITES	Norte: Mar del Norte, Dinamarca y Mar Báltico. Sur: Austria y Suiza. Este: Polonia y República Checa. Oeste: Francia, Luxemburgo, Bélgica, Países Bajos.
CLIMA	Templado-Marítimo y Templado Continental
RELIGIÓN	Protestantes y católicos.
IDIOMA OFICIAL	Alemán.
POBLACIÓN TOTAL	82.431.390 habitantes
TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL	0.02%
DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL	Urbana:(86%), rural: (14%)
ESPERANZA DE VIDA	Mujeres: 81 años Varones: 75 años

Fuente: Corpei 2005

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

3.1.2. ENTORNO DE LA ECONOMÍA ALEMANA²⁴⁶

Tabla 3.2
Economía de Alemania

PIB	2498.471 millones de euros.
TASA ANUAL DE CRECIMIENTO PIB	0.08%
PIB PÉR CÁPITA	30.150 euros
TASA DE INFLACIÓN	1.9%
CAPACIDAD DE AHORRO	11.1%

Fuente: Corpei 2005; <http://es.wikipedia.org/wiki/Alemania>

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

²⁴⁶ http://www.icex.es/staticFiles/Alemania_11302.pdf

Alemania tiene una estructura económica propia de un país desarrollado, ubicándose como la tercera economía del mundo. A continuación se describen los sectores inmersos en dicha economía:²⁴⁷

❖ **Sector Primario.**

Está compuesto de agricultura, ganadería y pesca. Los principales productos de la nación alemana son: trigo, cebada, patatas, remolacha azucarera, azúcar de remolacha; ganado: ovino, porcino, vacuno, huevos; verduras frutas y hortalizas frescas; madera en bruto; y pesca (capturas).

❖ **Sector Secundario.**

Incluye la industria, la minería y la construcción. La industria está concentrada en semimanufacturas y bienes de inversión, alimentos y bienes de consumo. Los principales productos obtenidos son: maquinaria, productos químicos, equipos de transporte, aparatos electrónicos, alimentos procesados.

En la minería, el país está especializado en lignito, potasa, sal y gas natural. En la construcción las grandes empresas se concentran en la obra pública, mientras que las empresas medianas o pequeñas están presentes en la construcción residencial, industrial y comercial.

❖ **Sector Terciario.**

Está relacionado con los servicios. Los más significativos son: informática, telecomunicación, la banca, seguros, alquiler de vivienda, servicios de empresas y profesiones liberales. Según el Ministerio de economía alemán, se estima que este sector genera el 70% de nuevos empleos.

❖ **Comercio Exterior.**

Alemania se ha consolidado como una potencia exportadora a nivel mundial a partir del año 2003. El comercio exterior es predominantemente industrial por lo que los principales sectores importados son también exportados.

²⁴⁷ http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/Estructura%20economica_17495_.pdf

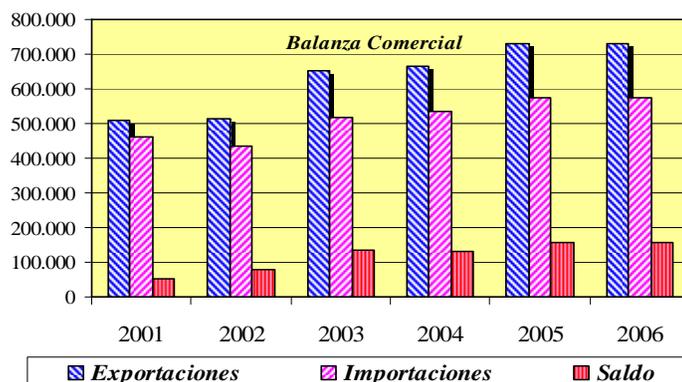
Los productos más exportados en el año 2005 fueron: maquinaria, vehículos de motor, productos químicos, hierro, acero, tejidos, vestidos, teniendo como clientes a Francia, E.E.U.U. y Reino Unido. Sin embargo se importaron productos como: petróleo crudo y refinado, maquinaria, alimentos, productos químicos, ropa y vehículos de motor, en donde Francia, Países Bajos y E.E.U.U. son sus socios comerciales.²⁴⁸

Así, respecto de la **Balanza Comercial** se tiene que las exportaciones en el año 2005 fueron de 730.900 millones de euros, mientras que sus importaciones en el mismo año ascendieron a 574.200 millones de euros, obteniendo un superávit de 156.700 millones de euros.

En la Tabla 3.3 se presentan los datos históricos de las exportaciones e importaciones.

Tabla 3.3
Balanza Comercial Histórica de Alemania desde el año 2000 al 2005
Datos en millones de euros

DETALLE	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Exportaciones	509.307	512.327	651.320	664.455	731.092	730.900
Importaciones	458.900	435.677	518.532	534.534	575.973	574.200
Saldo	50.407	76.650	132.788	129.921	155.119	156.700



*Fuente: www.icex.es/icex/cda/controller/page/0,2956,35582_23510_18362_444740,00.html
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto*

²⁴⁸ http://www.icex.es/staticFiles/Alemania_10678_.pdf

3.1.2. ENTORNO DE LA POLÍTICA ALEMANA ²⁴⁹

Alemania, cuya capital es Berlín, está conformada por 16 estados. Su perfil político indica un estado social y democrático de derecho, caracterizado por mantener una gran estabilidad, elecciones regulares y basarse en la constitución de 1949 denominada Ley Fundamental.

La unidad monetaria circulante, desde el año 2002, es el euro, esto se debe a que Alemania, como miembro de la Unión Europea (UE), ingresó en el proceso de unión monetaria para adoptar al euro como única moneda de curso legal en los países del grupo.

El tipo de cambio es: 1,32 euros por un dólar estadounidense, cabe destacar que este tipo de cambio es al 20 de diciembre del 2006.²⁵⁰

Anteriormente, la política monetaria alemana era manejada por el Bundesbank, sin embargo a partir del acogimiento del euro, la autoridad monetaria se ha transferido al Banco Central Europeo (BCE) y el Bundesbank queda solo con competencias de ejecución.

La política comercial del país se fundamenta en la liberalización del comercio, en consonancia con el principio del desarrollo sostenible, atendiendo aspectos ecológicos y sociales.

Se orienta, también al apoyo de las pequeñas y medianas empresas para que participen en una economía globalizada.²⁵¹ Cabe destacar que las decisiones comerciales alemanas deben ir acorde a las adoptadas por la UE.

En el ámbito legal, Alemania, al igual que los demás países que integran la Unión Europea, se rige en un 80% sobre la base de la propia legislación europea,²⁵²

²⁴⁹ <http://www.ecuadorexporta.org/mercados/index.htm>

²⁵⁰ <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000290>

²⁵¹ Corpei, Guía para exportar a Alemania, 2004, pág. 16

²⁵² Corpei, Guía para exportar a Alemania, 2004, pág. 15

siendo restrictivas las leyes tributarias, laborales, de salud, medioambientales y de seguridad.

En cuanto a la educación es obligatoria y gratuita para la población (6-18) años, por tal razón un gran porcentaje de adultos alemanes saben leer y escribir.

Finalmente, la seguridad social, se financia a través de contribuciones obligatorias de los empresarios, empleados y gobierno. Estas cubren casos de enfermedad y accidentes, tanto a jubilados y discapacitados como a desempleados.

3.2. MICROENTORNO

Lo constituye el conjunto de factores que influyen de forma directa e inmediata en la gestión de un país y en sus relaciones de intercambio en el mercado.²⁵³

Para efectos del análisis del microentorno, se orientará el estudio con los siguientes elementos: consumidores, proveedores e intermediarios.

3.2.1. CONSUMIDORES

A la hora de adquirir frutas, las decisiones de los consumidores alemanes, se ven influenciadas por la gran importancia, que ellos, le dan a la frescura e inocuidad de las frutas, así como también al sabor, la facilidad de consumo, la buena presentación, la relación precio/calidad y, sobre todo, a las características nutritivas del producto.

Además, según investigaciones de la empresa Nielsen, han adquirido importancia las ofertas especiales y la marca por encima del precio.²⁵⁴

Los cambios en los hábitos de consumo de los alemanes se presentan a continuación:²⁵⁵

²⁵³ Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, 8ª edición., pág 115

²⁵⁴ Características del Mercado Alemán de Frutas y Hortalizas Frescas Pág.2

²⁵⁵ http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/200512992425_Bolet%C3%ADn%20CCI.Alemaniadoc.p

- ❖ Registran una tendencia progresiva hacia los alimentos o productos saludables como las frutas y verduras frescas.
- ❖ Según, las investigaciones del Instituto de Conservación de Alimentos con la vinculación de la mujer a la fuerza laboral, las familias alemanas no están dispuestas a gastar más de quince minutos preparando la comida, lo que ha generado una preferencia por productos procesados, fáciles de preparar y consumir.

Entre los que se incluyen productos congelados, pre – empacados, frutas, ensaladas pre cortadas y alimentos para calentar en el microondas. Estos deben cumplir con las normas de seguridad e higiene y ser bajos en grasas.²⁵⁶

- ❖ Los alemanes prefieren realizar sus compras en tiendas de descuento con el fin de recortar sus gastos.
- ❖ Los productos exóticos (uvilla), muestran mayores niveles de demanda durante los meses de octubre a marzo, mientras que, durante los meses de julio a septiembre, los consumidores prefieren comprar productos locales como: cereza, ciruelas y duraznos.

3.2.2. PROVEEDORES²⁵⁷

3.2.2.1. Frutas Frescas

Por las condiciones climáticas de Alemania, la producción de frutas es muy limitada, en lo referente a variedad.

Las principales frutas que se cultivan en esta región son las manzanas, las cerezas, los duraznos, las ciruelas y las uvas. La producción de uvas se destina para la elaboración de vinos.

El consumo per cápita de frutas de la población alemana corresponde a 144.1 kg por año.²⁵⁸

²⁵⁶ http://www.fao.org.documents.show_cdrasp.htm

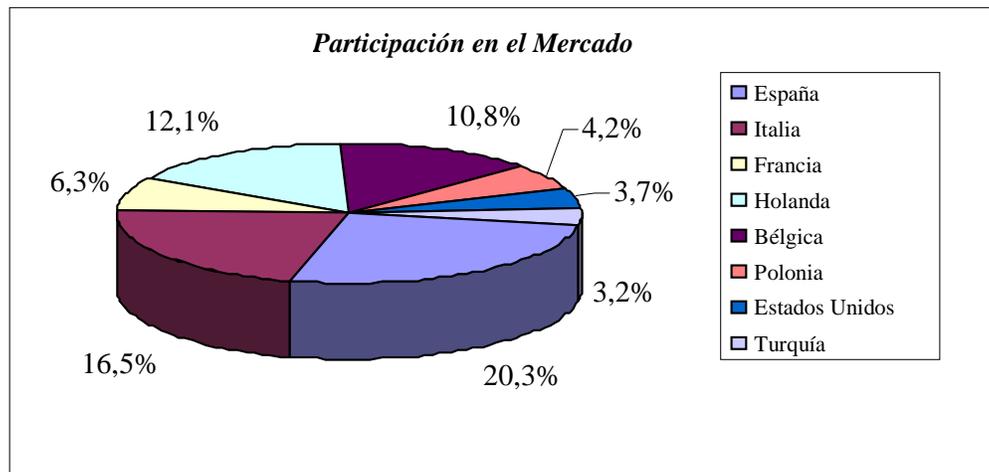
²⁵⁷ Manual del Importador de Frutas y Hortalizas de Colombia, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Los principales proveedores de frutas frescas y que en conjunto aportan el 62% del valor de las importaciones a Alemania, son: España, Italia, Francia, Holanda, Bélgica, Polonia, Estados Unidos y Turquía.

Como se puede apreciar en el Gráfico 3.2, España tiene una mayor participación, en el mercado alemán, correspondiente al 20,3%, en lo que es frutas frescas.

Gráfico 3.2

Países Proveedores de



frutas al Mercado Alemán

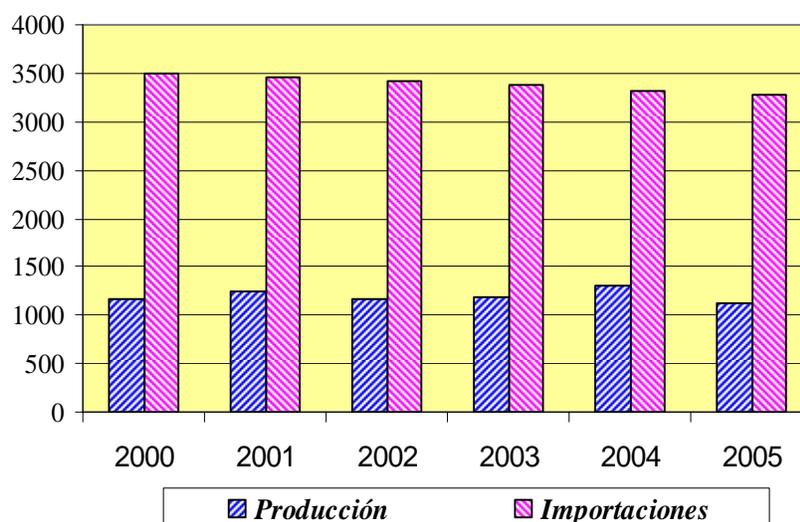
*Fuente: Manual del Importador de frutas y hortalizas de Colombia, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto*

A nivel de América, se destacan: Ecuador, Colombia, Panamá y Costa Rica. Cabe mencionar que Ecuador, Colombia y Zimbabwe son proveedores de uvillas en fresco.

En la Tabla 3.4, se observa que la producción de frutas de la nación alemana, en el año 2005, decreció en un 13% con referencia al año anterior, sin embargo las importaciones también presentan un descenso en este mismo año.²⁵⁹

Tabla 3.4
Producción e Importaciones Históricas
de Frutas en Fresco a Alemania
Datos en 1000 Toneladas

DESCRIPCIÓN	2000	2001	2002	2003	2004	2005	PORCENT. VARIACIÓN
Producción	1.157	1.254	1.160	1.184	1.299	1.132	-13%
Importaciones	3.504	3.459	3.414	3.369	3.324	3.280	-1%



Fuente: <http://www.destatis.de/basis/e/forst/forstab9.htm>

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

3.2.2.2. Frutas Enlatadas

Para proveedores de frutas enlatadas o frutas en conserva, Alemania es un mercado competitivo, pues aquí convergen varios países, entre lo que se

²⁵⁹ <http://www.destatis.de/basis/e/forst/forstab9.htm>

destacan los siguientes: Turquía, Italia, Países Bajos, Grecia, Luxemburgo, España, Tailandia, Austria, China, e Indonesia.²⁶⁰

A nivel internacional, los proveedores o suministradores de frutas en latas, emplean la partida arancelaria 20.08.

Es fundamental destacar que para la comercialización de “Uvillas en Almíbar”, caso en estudio, la partida y la sub partida arancelaria de acuerdo al Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías²⁶¹ se describe en la Tabla 3.5:

Tabla 3.5
Partida y Subpartida Arancelaria
para “Uvillas en Almíbar”

Partida 2008	<i>“Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante, no expresados ni comprendidos en otra parte”</i>
Subpartida 2008.90.99	<i>“Los demás”</i>

Fuente: Arancel, Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

²⁶⁰ <http://www.legiscomex.com/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/BancoConocimiento/F/frutasvegreseue/frutasvegreseue.asp>

²⁶¹ **Sistema Armonizado de Designación y Clasificación de Mercancías.**-Nomenclatura internacional establecida por la Organización Mundial e Aduanas y adoptada por el Consejo de Cooperación Aduanera, basada en una clasificación de mercancías, cuyos fines son la determinación de los tributos de acuerdo a la legislación de cada país.

3.2.3. INTERMEDIARIOS

Alemania posee canales de distribución concentrados en intermediarios mayoristas e intermediarios minoristas. Estos se encargan de que todo tipo de productos lleguen al consumidor final.

Los intermediarios potenciales, cuya actividad es la comercialización de frutas frescas y enlatadas, y con los que Equibusiness podría establecer relaciones comerciales se describen en la Tabla 3.6:

Tabla 3.6
Intermediarios Mayorista y Minoristas

EMPRESA	VENTA (Millones de euros)	CARACTERÍSTICAS
Aldi	25,00	Supermercados de descuento.
Lidl	18,00	Comercializa a través de sus cadenas Kaufland y Lidl.
Rewe	15,00	Grupos detallistas de alimentación.
Edeka	13,50	Mayor grupo de ventas en productos alimenticios.
Metro	11,50	Grupo de comercio detallista.
Tengelmann	8,50	Conformado por las empresas Kaiser's y Tengelmann y el supermercado de descuento Plus.
Spar	4,50	Abastece sus puntos de ventas y a comerciantes detallistas.

Fuente: "Manual práctico de las cámaras alemanas en el MERCOSUR sobre oportunidades de negociaciones en la UE" Mayo 2005

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

3.3. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL MERCADO

Desde la década de los 90, la economía alemana ha sido muy influenciada por la ocupación de empresas relacionadas con la informática y las telecomunicaciones, de tal forma, que inclusive superó la ocupación de las organizaciones

relacionadas con el automóvil, probando así que el sector servicios es de suma importancia para este país.

Sin embargo, la producción de frutas en Alemania es muy limitada, tanto así que en los meses de octubre a marzo, casi no existe producción.²⁶² Esto ha dado lugar a que otros países tengan la oportunidad de comercializar frutas tanto en fresco como en conserva.

Actualmente, Equibusiness exporta uvillas en fresco con la marca **Kilajaló Fruits**, a este mercado europeo, sin embargo, debido a los cambios en las preferencias de los consumidores alemanes, EQB ha visto la oportunidad de comercializar frutas en conserva, de tal forma que permita al habitante de Alemania disponer, durante todo el año de esta fruta exótica (uvilla) tanto en fresco como en almíbar,

3.4. ESTUDIO DE MERCADO

Para efectos de este estudio, es necesario definir en primera instancia que es mercado. El mercado lo conforman la totalidad de compradores y vendedores potenciales del producto o servicio que se va a ofrecer.²⁶³

El tipo de ambiente competitivo donde se desenvuelven oferentes y compradores de un producto, pueden ser de cuatro formas generales: competencia perfecta, monopolio, competencia monopolística u oligopolio.²⁶⁴

El proyecto, en desarrollo, pertenece a un mercado perfectamente competitivo, ya que existen muchos compradores y vendedores en donde la oferta y demanda de los productos son libres, dando lugar a una movilidad perfecta de los recursos y los agentes económicos.

Las empresas entran y salen del mercado sin ningún tipo de restricción y no pueden influir en los precios.

²⁶² http://www.icex.es/icex/cda/controller/page/0,2956,35582_23510_18362_444740,00.html

²⁶³ Gregory Mankiw Economía, Mc Graw Hill 2ª edic., 2002, pág. 41

²⁶⁴ Gregory Mankiw Economía, Mc Graw Hill 2ª edic., 2002, pág. 42

Finalmente, el estudio de mercado, no es más que la recopilación y análisis de antecedentes que permiten determinar la conveniencia o no, de ofrecer un bien o servicio para atender una necesidad o aprovechar una oportunidad.

Dentro de este estudio se consideran elementos como la identificación del bien o servicio, la demanda, la oferta, y el precio.²⁶⁵

3.4.1. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

“Uvillas en Almíbar” está enfocado en satisfacer la necesidad primaria de alimentación. Por lo que es indispensable describir sus características en forma clara e inequívoca para que no se preste a confusiones.

3.4.1.1. Caracterización del Producto

El producto está diseñado para garantizar un mayor tiempo de duración de la fruta sin necesidad de perder un gran porcentaje de sus características bromatológicas²⁶⁶ que es lo más indispensable para el mercado alemán, debido a que su población aprecia en gran sentido este factor.

Así, “Uvillas en Almíbar” es un producto destinado para todas las personas, cuyas características físicas se detallan a continuación en la Tabla 3.7

Tabla 3.7
Características del Producto

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Tamaño	25cm x 10.7cm
Color	Amarillo
Sabor	Dulce
Peso	410gr.
Textura	Suave y esponjosa

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

²⁶⁵ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edic., 2005, pág. 85, 86

²⁶⁶ **Características Bromatológicas.**-Características nutricionales del producto de acuerdo con los regímenes alimentarios, contenido de sistemas nutritivos y energéticos de los alimentos.

Después del envío de varias muestras al cliente se determinó que el producto ideal, para esta nación, coincide con las características mencionadas en la Tabla 3.7

En la Tabla 3.8 se presenta los componentes nutricionales del producto de acuerdo a la información proporcionada por la empresa.

Tabla 3.8
Componentes Nutricionales

Total calorías 84g		
	% DIARIO	VALOR
Total Grasa	0g	0%
Grasa Saturada	0g	0%
Colesterol	0mg	0%
Sodio	3mg	0%
Carbohidratos Totales	19g	6%
Fibra	7g	28%
Azúcares	24g	
Proteínas	2g	
Vitamina A		0%
Vitamina C		100%
Calcio		0%
Hierro		17%

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Los elementos que componen la tabla nutricional de “Uvillas en Almíbar”, son satisfactorios, ya que es un producto libre de grasa, y además contiene hierro y vitamina C, en proporciones adecuadas, para el beneficio de la salud de quienes lo consumen.

Por otra parte, es necesario explicar que el etiquetado del producto “Uvillas en Almíbar” va acorde con las disposiciones exigidas por el reglamento del gobierno alemán. La Tabla 3.9 describe las disposiciones exigidas por el gobierno alemán y

que ya han sido aplicadas al producto, que está siendo objeto de estudio, de tal manera que Equibusiness Cía. Ltda., no tenga inconvenientes al momento de ofertar la fruta enlatada a los clientes potenciales, así:

Tabla 3.9
Información del Etiquetado del Producto

DESCRIPCIÓN	CONTENIDO
Denominación de Venta	Physalis con su marca Tai Shan
Cantidad Neta	410 gramos
Cantidad Drenada	220 gramos
Modo de Empleo	Guardar en un lugar fresco y seco Refrigerar después de abrirlo
Símbolo Punto Verde	
Datos del Fabricante	Duns w1 Co. Ko. 22041 Hamburg, www.dunekacke.com
Fecha de Duración	Un año
Código de Barras	Ver Gráfico 3.3

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

A continuación se presenta la etiqueta, con la cual se va a manejar la comercialización de “Uvillas en Almíbar”.

Gráfico 3.3
Etiqueta de “Uvillas en Almíbar”



Después de las negociaciones efectuadas con el cliente, a quien se va a exportar el producto, se conviene emplear la marca propia del mismo. Esto es debido a que la marca propia, ya es un nombre reconocido en la nación alemana, y principalmente por las facilidades que presentan para el acceso, comercialización y posicionamiento del producto en el mercado.

Por tal razón, en el Gráfico 3.3, se mostró la etiqueta a ser usada para “Uvillas en Almíbar” con la marca **Tai Shan**,²⁶⁷ cuya descripción más puntualizada se lo hace en el capítulo 5.

3.4.1.2. *Envases y Embalajes*

❖ **Envase.**

Es el material que contiene, protege y presenta un producto para su comercialización en la venta al detalle.

Está diseñado, de tal modo que tenga el costo acorde a los requerimientos tanto de protección al producto como de protección al medio ambiente. Puede ser caja, frasco, botella, lata u otros recipientes de estructura rígida que sirve para la protección física de la mercancía.²⁶⁸

Existen dos tipos de envases así:

Primario.-Aquel que se encuentra en contacto directo con el producto.

Secundario.-Envase que contiene uno o varios envases primarios.

❖ **Embalaje.**

Es el material utilizado para la protección del envase y/o el producto, de daños físicos y agentes exteriores a lo largo de la cadena logística. La cadena logística comprende actividades como: operaciones de manejo, carga, transporte, descarga, almacenamiento, estiba y posible exhibición.

²⁶⁷ **Tai Shan**: es la marca propia de Rewe, quien es nuestro comprador de “Uvillas en Almíbar”
http://www.icex.es/staticFiles/Id%2021308%20Alemania%20Perfiles%20grupos%20distribucion%20agroalimentaria_12619_.pdf

²⁶⁸ Osorio Luna, Diccionario de Términos de Economía Internacional, 2004, pág. 341

El embalaje es también, todo recipiente destinado a contener envases individuales, con el fin de protegerlos y facilitar su manejo.²⁶⁹

“Un buen embalaje influye sobre la calidad y precio del transporte, sobre la calidad y precio de los manipuleos, sobre la cobertura y costo del seguro. No debe ser muy pesado ni muy voluminoso, lo que tiene por efecto aumentar el costo de transporte y de manipuleo; ni muy ligero lo que da como resultado la disminución de la seguridad.

Su costo de producción es en función de la sofisticación, de todas maneras, debe permitir que la mercancía sea todavía competitiva. Un embalaje eficaz en uno de los factores claves para la renovación de nuevos pedidos”.²⁷⁰

El objetivo de emplear envases y embalajes para comercializar productos es el obtener beneficios en las siguientes áreas:

Tabla 3.10
Beneficios del empleo de envases y embalajes

ÁREA	DESCRIPCIÓN
FÍSICA	Protegen la integridad del contenido, conserva al producto y provee aislamiento técnico y biológico.
ECONÓMICA	Consideran factores de los materiales como: costo de manipulación y transporte; almacenaje, volumen, peso, reutilización y retornabilidad.
MERCADOLÓGICA	Buscan la diferenciación y extensión de la marca; el valor agregado al producto y la rentabilidad.
ERGONÓMICA.	Deben ser manipulables, de fácil acceso al producto, seguros en su manejo, y ocupar un espacio mínimo.
COMUNICACIONAL	Deben tener visibilidad frontal y oblicua, adecuación de la imagen, impacto visual, valor informativo y atributos del producto.

Fuente: [www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/directivos/documentos/Presentacion-AMEE Taller.pdf](http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/directivos/documentos/Presentacion-AMEE_Taller.pdf)

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

²⁶⁹ Acuerdo N° 177 del Ministerio de Agricultura y Ganadería, R.O. N° 154, agosto/2003, Capítulo III: Definiciones, Art.5, Numeral 25.

²⁷⁰ Manual de Distribución Física de las Mercancías para la Exportación, Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT, Segundo Volumen

Ahora bien, los principales materiales utilizados para la elaboración de envases y embalajes son:²⁷¹

Tabla 3.11

Materiales utilizados para la elaboración de Envases y Embalajes

MATERIAL	VENTAJAS	DESVENTAJAS
PLÁSTICO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Son ligeros, consistentes y económicos de fabricar. ❖ Resistencia a la humedad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Absorción a gases y radiaciones. ❖ Problemas de termo estabilidad. ❖ Difícil de eliminar.

MATERIAL	VENTAJAS	DESVENTAJAS
CARTÓN Y PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Su costo es bajo y se puede adaptar fácilmente a las necesidades asociándolo a otros elementos como: enrejados de madera, cubierta de plástico, entre otros. ❖ Los cartones más utilizados pueden ser de tipo compacto o corrugado. ❖ Es reutilizable y fácil de reciclar. ❖ Son los más utilizados para el embalaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sin combinar con otros materiales tiene deficientes propiedades de barreras a líquidos, aceites y gases. ❖ Son materiales altamente absorbentes.

MATERIAL	VENTAJAS	DESVENTAJAS
VIDRIO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es idóneo para alimentos, especialmente líquidos. ❖ Es inalterable, resistente a la presión interna y altas temperaturas sin perder sus propiedades. ❖ Fácil de reciclar. ❖ Transparencia y su degradación química y erosión son muy lentas. ❖ Se utiliza más en el envasado que en el embalaje. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El peso considerable, ocupan volumen cuando están vacías. ❖ Son frágiles por lo que se pueden romper con facilidad.

Fuente: http://www.codexalimentarius.net/download/standards/322/CXP_044s.pdf

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

²⁷¹ http://www.codexalimentarius.net/download/standards/322/CXP_044s.pdf

MATERIAL	VENTAJAS	DESVENTAJAS
METAL	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Resistencia mecánica, ligereza, estanqueidad y hermeticidad, opacidad a la luz y radiaciones y conductividad térmica. ❖ Para envasar alimentos en conserva se utiliza la hojalata; para bebidas y refrescos se utiliza el aluminio. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los proveedores de estos elementos solo fabrican empaques normalizados y estandarizados.

MATERIAL	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MADERA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La fabricación de envases y embalajes de este material es fácil y no requiere de equipos y materiales especiales. ❖ Son resistentes a los diversos tipos de esfuerzos, a la acción del agua y humedad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comparado con otro tipo de empaque puede ser más costoso. ❖ La resistencia no resulta ser uniforme, pues la madera no es un material homogéneo. ❖ Puede ser reutilizable, pero requieren mayor espacio para almacenamiento.

Fuente: http://www.codexalimentarius.net/download/standards/322/CXP_044s.pdf

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Es fundamental mencionar que el término **empaque** es el nombre genérico que en ocasiones se utiliza para describir la industria y el comercio de los envases y embalajes, es decir, nombre genérico para envase o para embalaje.²⁷² También se conoce al empaque como el material para amortiguamiento de choques y relleno de cajas.²⁷³

Adicionalmente, es primordial mencionar tanto a los pallets como a los contenedores, pues estos son utilizados, comúnmente, para el transporte de la mercadería.

Pallets.-Conocidas también como paletas. Sirven para agrupar paquetes en una sola unidad de carga, facilitando la manipulación y control. Suele usarse

²⁷² Osorio Luna, Diccionario de Términos de Economía Internacional, 2004, página 343

²⁷³ Osorio Luna, Diccionario de Términos de Economía Internacional, 2004, pág. 343

láminas de plástico envolvente o de adherencia térmica y artículos de madera baratos de fácil fabricación para fijar las mercancías.²⁷⁴

Contenedores.-Un contenedor debe ser resistente, reutilizable y su diseño debe permitir el transporte de mercancías por diversos medios.²⁷⁵

Los contenedores llevan una identificación alfanumérica para hacer su respectivo seguimiento y evitar pérdidas. Estos códigos suelen ser cuatro letras y siete números. Las letras corresponden a las iniciales de la naviera.²⁷⁶(ver Anexo 3.1)

Las características de los contenedores se muestran, a continuación, en la Tabla 3.12:

Tabla 3.12
Dimensiones de Contenedores

DETALLE	20 PIES CARGA SECA	40 PIES CARGA SECA	40 PIES HIGH CUBE	20 PIES CARGA REFRIG.	40 PIES CARGA REFRIG.
Peso	18 -22 ton.	26-27 ton.	26,4 ton.	21-27 ton	26-29 ton.
Volumen	33,2-33,7m ³	66,4- 68,8m ³	76 m ³	27-28m ³	58-64m ³
Ancho Interior	2,35m	2,35m	2,35m	2,29m	2,29m
Largo Interior	5,90m	12,03m	12,03m	5,45m	11,57m
Alto Interior	2,39m	2,39m	2,70m	2,26m	2,25m

Fuente: <http://www.proexport.com.co/VbeContent/NewsDetail.asp?ID=1480&IDCompany=16>
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

²⁷⁴ Manual de Distribución Física de las Mercancías para la Exportación Centro de Comercio Internacional de la UNCTAD/GATT; Segundo Volumen

²⁷⁵ Manual de Distribución Física de las Mercancías para la Exportación Centro de Comercio Internacional de la UNCTAD/GATT; Segundo Volumen

²⁷⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Tipos_de_contenedores

Para el caso de EQB, el producto a exportarse, se lo hace en un contenedor de carga seca, pues el producto no necesita refrigeración durante el tiempo de viaje. La dimensión específica del contenedor que EQB emplea para enviar el producto “Uvillas en Almíbar” corresponde a 20 pies, con una capacidad de 21,77 toneladas como se puede ver en el Anexo 3.2

A continuación, se grafica la ubicación de la carga en el contenedor, junto con el tiempo de tránsito y puerto de llegada del producto.

Tabla 3.13
Ubicación de la carga dentro del contenedor

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS
Tiempo de Tránsito	15 días
Puerto de Destino	Hamburgo
Tipo de contenedor	Para carga seca
Cubicaje y ubicación de las cajas que contienen el producto.	<p>5,90m largo 2,35 ancho 2,39 alto</p>

Fuente: Equibusiness
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

En la Tabla 3.13 se presenta la distribución de la mercadería en el contenedor. Para una mejor explicación ver Anexo 3.3

Con lo anteriormente descrito y tomando en consideración factores como:

- ❖ La compatibilidad del material con el producto a contener.
- ❖ La protección y estabilidad del mismo.
- ❖ La resistencia a los factores de riesgo como transporte, manipuleo, biológicos, etc.
- ❖ Los factores ambientales y legales.
- ❖ La disponibilidad de recursos para su fabricación.

La empresa EQB ha optado por utilizar un envase de metal hecho de hojalata, propio para alimentos en conserva. Además para su embalaje se emplea cajas de cartón corrugado, mismas que contienen veinte y cuatro unidades por caja.

El Gráfico 3.4 permite observar como se envía el producto al cliente con el fin de cumplir con los requerimientos alemanes. En el material de embalaje, cartón corrugado, está adherida únicamente una etiqueta blanca, la cual sirve para la identificación de la mercadería. Este procedimiento corresponde, al hecho de que el producto enlatado, ha sido previamente etiquetado.

Gráfico 3.4
Presentación del Producto



Fuente: Equibusiness



Fuente: Equibusiness

3.4.1.3. Clasificación por su uso

La identificación del tipo de producto es considerando de gran importancia, pues permite ubicar adecuadamente el mercado al cual se va a enfocar. De ahí es que el estudio se orienta en tres direcciones que son: bienes de consumo final, bienes de consumo intermedio y bienes de capital.²⁷⁷

“Uvillas en Almíbar” se ubica dentro de los bienes de consumo final. Si bien es cierto, la fruta es sometida a un proceso de transformación, este es mínimo, pues al conservar las uvillas en el almíbar se mantienen aún sus nutrientes.

²⁷⁷ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición., 2005, págs. 87, 88

El producto final que constituye la conserva de uvillas, puede ser vendido directamente a los potenciales consumidores de Alemania, sin requerir nuevos procesos de transformación.

3.4.1.4. *Productos Sustitutos*²⁷⁸

Las uvillas enlatadas que se comercializará y distribuirá en Alemania, es un producto innovador con el cual se busca satisfacer las expectativas tanto de clientes (mayoristas y minoristas) como de consumidores (población alemana).

Los productos sustitutos que tiene la conserva “Uvillas en Almíbar” son:

- ❖ Frutas en fresco
- ❖ Frutas en conserva

Por esta razón, EQB tendrá que revisar y utilizar continuamente estrategias de mercadeo que le permitan obtener un posicionamiento en este mercado.

3.4.2. **DEMANDA**²⁷⁹

Es el proceso mediante el cual se logra determinar las condiciones que afectan el consumo de un bien o servicio, así como establecer la posibilidad de participación del producto en la satisfacción de dicha demanda.

La demanda depende del comportamiento de algunas variables tales como: nivel de ingresos de los consumidores, comportamiento de los precios de los bienes sustitutos y complementarios y de las preferencias de los consumidores.

Antes de determinar la demanda existente del producto en estudio, es importante señalar los tipos de demanda:²⁸⁰

❖ ***Demanda Insatisfecha.***

Lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.

²⁷⁸ **Productos Sustitutos.**-Bienes o servicios que satisfacen necesidades similares.

²⁷⁹ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición., 2005, pág. 90

²⁸⁰ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición., 2005, pág. 91

❖ ***Demanda Satisfecha.***

Lo ofrecido al mercado es exactamente lo que este requiere. Se conocen dos tipos de demanda satisfecha. La demanda satisfecha saturada es la que se está usando plenamente en el mercado. No soporta más cantidad del bien o servicio. Por otro lado, la demanda satisfecha no saturada se encuentra aparentemente satisfecha, pero se la puede hacer crecer mediante el uso adecuado de herramientas de mercadeo, como las ofertas y la publicidad.

3.4.2.1. *Cuantificación de la Demanda*²⁸¹

Para determinar la demanda del producto que está dirigido al mercado alemán, es necesario cuantificarla. Para este efecto, se utilizará el Método del Consumo Aparente.²⁸²

Este método implica recopilar datos históricos de Alemania tanto de las exportaciones e importaciones como de la producción nacional.

Los datos a ser recopilados, corresponden a la sub partida arancelaria 2008.99.99 “los demás” del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

El Método del Consumo Aparente está dado por la siguiente ecuación:

$$CA = P + I - E$$

Donde:

CA = *Consumo Aparente*

P = *Producción*

I = *Importaciones*

E = *Exportaciones*

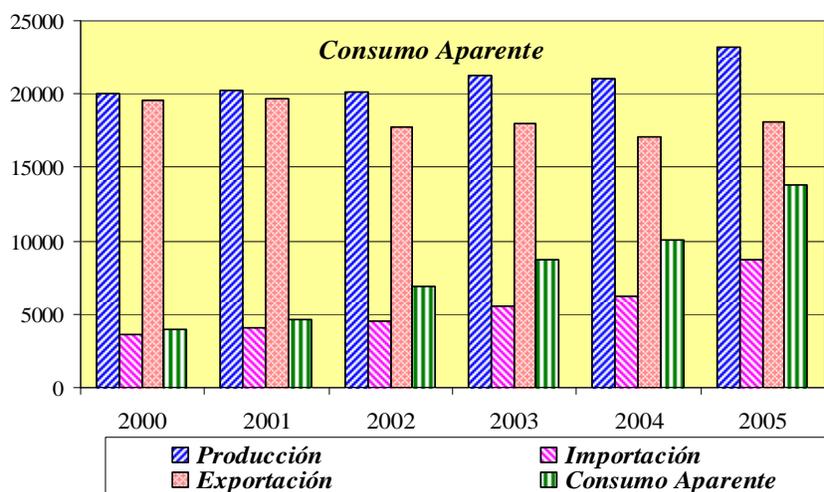
²⁸¹ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición., 2005, pág. 92

²⁸² **Método de Consumo Aparente.**-Sirve para cuantificar la demanda de un proyecto a nivel internacional.

A continuación en la Tabla 3.14, constan los datos, antes mencionados, los cuales serán de utilidad para obtener las proyecciones de la demanda.

Tabla 3.14
Exportaciones e Importaciones de Frutas en Conserva de Alemania
de la sub partida 2008.99.99
Datos en Toneladas

DESCRIPCIÓN	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Exportaciones	19.593,30	19.712,40	17.814,70	18.028,70	17.128,60	18.109,30
% Crecimiento	0,61%	-9,63%	1,20%	-4,99%	5,73%
Importaciones	3.609,70	4.047,00	4.579,20	5.515,40	6.177,70	8.743,20
% Crecimiento	12,11%	13,15%	20,44%	12,01%	41,53%
Producción	19.985,17	20.303,77	20.130,61	21.273,86	21.068,18	23.179,91
% Crecimiento	1,59%	-0,85%	5,68%	-0,97%	10,02%
Consumo Aparente	4.001,57	4.683,37	6.895,11	8.760,57	10.117,28	13.813,80



Fuente: <http://www.export-help.cec.eu.int/>
 Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

En la Tabla 3.14 se observa que los datos históricos de la producción nacional en Alemania correspondientes a la sub partida en estudio, registra un incremento promedial anual equivalente a 2,58%.

Mientras tanto las importaciones en el período 2004-2005 incrementaron en un 12,01%. También las exportaciones, de esta sub partida, presentaron un crecimiento de seis puntos porcentuales en el año 2005.

Para la organización (EQB), el incremento de las importaciones de frutas en conserva en Alemania representa un comportamiento significativo, es decir que, los productos de este rubro tienen una buena acogida por la población.

Ahora, para proyectar la demanda se emplea la Técnica de Series de Tiempo²⁸³ utilizando el método de regresión lineal, el cual se emplea para obtener la proyección del Consumo Aparente sobre la base de datos cuantitativos, siendo su fórmula la siguiente:

$$Y = a + bx$$

Donde:

a = intersección de y

b = pendiente de la recta

x = variable independiente

Y = valor estimado de la variable dependiente para un valor específico de la variable dependiente x .

Para calcular los coeficientes a y b se aplica mínimos cuadrados, con las siguientes ecuaciones:

$$b = \frac{\sum xy - n \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sum x^2 - n \bar{x}^2}$$

Donde:

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

\bar{y} = media de todas las y

\bar{x} = media de todas las x

n = número de datos

²⁸³ **Técnica de Series de Tiempo.**-Cuando una variable dependiente (eje vertical) cambia con el transcurso del tiempo (eje horizontal).

Para conocer las tendencias de cada uno de los factores inmersos en el consumo aparente, se presenta las proyecciones respectivas en relación con los años de vida del proyecto. En la Tabla 3.15

Tabla 3.15
Proyección de Producción, Exportaciones e Importaciones de Frutas en
Conserva de Alemania de la sub partida 2008.99.99
Datos en Toneladas

AÑOS	PRODUCCIÓN	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES
2006	22.931,27	8.744,95	16.902,09
2007	23.485,84	9.687,68	16.474,74
2008	24.040,42	10.630,42	16.047,38
2009	24.594,99	11.573,16	15.620,03
2010	25.149,57	12.515,90	15.192,68
2011	25.704,15	13.458,63	14.765,32
2012	26.258,72	14.401,37	14.337,97
Crecimiento	1,96%	7,44%	- 2,32%

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Como se aprecia en la Tabla 3.15 la producción e importaciones presentan un crecimiento significativo, cuyo promedio anual es de 1,96% y 7,44% respectivamente. Sin embargo las exportaciones decrecen en un promedio anual del 2,32%.

A continuación se describe los datos que intervienen para los respectivos cálculos del consumo aparente

$x = \text{años de la serie histórica}$

$Y = \text{consumo aparente}$

$\bar{x} = 3,5$

$\bar{y} = 8.037,78$

$n = 6$

Tabla 3.16
Consumo Aparente de Frutas en Conserva de Alemania
Sub partida 2008.99.99
Datos en Toneladas

AÑOS	X	Y	XY	X²
2000	1	4.001,60	4.001,57	1
2001	2	4.638,40	9.276,74	4
2002	3	6.895,10	20.685,33	9
2003	4	8.760,60	35.042,26	16
2004	5	10.117,30	50.586,39	25
2005	6	13.813,80	82.882,83	36
TOTAL	21	48.226,70	202.475,10	91,0

*Fuente: <http://www.export-help.cec.eu.int/>
 Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto*

Con la información obtenida en el TOTAL de la Tabla 3.16, se procede a reemplazar los datos en las fórmulas respectivas, con el fin de conseguir los valores de a y b, obteniéndose así:

$$a = 1.301,45$$

$$b = 1.924,67$$

Entonces, con los resultados de a y b se logra establecer la ecuación, misma que servirá para efectuar las proyecciones correspondientes a los años de vida útil del proyecto (hasta el año 2012).

La ecuación es:

$Y = 1.301,45 - 1.924,67x$

Para obtener las proyecciones del Consumo Aparente, se reemplaza en la incógnita (x) indicada en la Tabla 3.16

Tabla 3.17
Proyección del Consumo Aparente de Frutas en Conserva
de Alemania de la sub partida 2008.99.99

Datos en Toneladas

AÑOS	X	Y	% CRECIMIENTO
2006	7	14.774,12	----
2007	8	16.698,79	13,03%
2008	9	18.623,45	11,53%
2009	10	20.548,12	10,33%
2010	11	22.472,79	9,37%
2011	12	24.397,46	8,56%
2012	13	26.322,12	7,89%
TOTAL			60,71%
PROMEDIO			10,12%

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Con la aplicación del método de mínimos cuadrados se obtuvo la proyección de la demanda (consumo aparente), esta información muestra un crecimiento promedio anual del 10,12% en el consumo de frutas en conserva de la sub partida en estudio.

La Tabla 3.17, indica resultados favorables, lo que en primera instancia, permite decir que el proyecto puede ser factible. Por ello, EQB debe trabajar en la búsqueda del fortalecimiento y aplicación de estrategias adecuadas con el fin de alcanzar negociaciones adecuadas con los posibles clientes.

Por otra parte, es importante mencionar que EQB realizará una venta directa, es decir sus clientes objetivo serán intermediarios mayoristas o minoristas, los cuales se encargaran de la distribución hasta que la fruta en conserva llegue al consumidor final.

Esta es la razón por la que se ha procedido a investigar el número de organizaciones que se encargan de ofrecer productos agroalimentarios en Alemania.

Así, se tiene que en el año 2005 existen 164.950²⁸⁴ establecimientos cuya meta es la venta de una gran variedad de artículos, entre ellos, frutas en conserva. Con este dato es posible calcular la proyección del déficit de empresas que comercializan conservas de frutas de la sub partida 2008.99.99, hasta el año 2012, tiempo de duración del proyecto.

Tabla 3.18

Proyecciones de empresas en relación al Consumo Aparente

AÑOS	CONSUMO APARENTE	EMPRESAS	DÉFICIT	% DÉFICIT
2006	14.774,12	151.136	136.362	83,02
2007	16.698,79	136.362	119.663	72,55
2008	18.623,45	119.663	101.040	61,25
2009	20.548,12	101.040	80.492	48,80
2010	22.472,79	80.492	58.019	35,50
2011	24.397,46	58.019	33.622	28,38
2012	26.322,12	33.622	7.300	4,26

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Con esto se ratifica que las proyecciones de demanda aparente tiene un déficit para el año 2006 de 83,02%. Sin embargo en el 2007 se muestra un déficit de 72,55%, y así en al año 2012, donde se culmina la vida útil del proyecto se tiene un 4,26% de déficit, en relación al número de empresas mayoristas y minoristas que comercializan esta sección de productos.

3.4.3. OFERTA EXPORTABLE

El estudio de la oferta tiene por objeto identificar la forma como se han atendido y como se atenderán en un futuro, las demandas o las necesidades de la comunidad.

La oferta también es una variable que depende de otras variables tales como: los costos y disponibilidad de los insumos, las restricciones determinadas por el gobierno, los desarrollos tecnológicos, las alteraciones de clima, los precios de los

²⁸⁴ www.icex.es/staticFiles/284201. Distribución Alimentaria en Alemania; Frutas en Conserva de Alemania

bienes sustitutos y complementarios y la capacidad instalada de la competencia.²⁸⁵

A continuación la Tabla 3.19 indica que en el año 2005 existe un crecimiento bastante significativo que equivale al 25,92% respecto del año 2004.

Tabla 3.19
Exportaciones del Ecuador de la sub partida 2008.99.99
Datos en Toneladas

AÑOS	EXPORTACIONES	% CRECIMIENTO
2000	1,40645	-----
2001	1,27430	-9,40%
2002	1,14530	-10,12%
2003	1,31682	14,98%
2004	1,39664	6,06%
2005	1,75860	25,92%
PROMEDIO		4,57%

*Fuente: http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto*

En Ecuador, la exportación de la sub partida correspondiente a las “Uvillas en Almíbar” enlatadas con destino a Alemania, muestra una tasa anual de crecimiento promedio del 4,57%.

Es importante recordar que EQB destina el 60% de la producción total de uvilla, en fresco, para la exportación cuyo país de destino es Alemania, mientras que el 40% restante se comercializa en el mercado nacional.

Como se indicó en el capítulo 1, la venta de uvillas en fresco en el mercado internacional es sólida mientras que el mercado nacional aún es débil. Esta es la razón por la que Equibusiness ha decidido destinar para la elaboración de “Uvillas en Almíbar” la totalidad del porcentaje, que en un principio estaba reservado para el mercado ecuatoriano.

²⁸⁵ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición, 2005, pág. 101

En la Tabla 3.20 se puede observar con claridad las proyecciones de disponibilidad de la materia prima (uvilla en fresco) que EQB tendrá durante el tiempo del proyecto (2012).

Tabla 3.20
Proyección de Disponibilidad de Materia Prima
de EQB: Uvillas en Fresco
Datos en Toneladas

DETALLE	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Producción	8,19	9,13	10,07	11,01	11,95	12,89	13,83
Mercado Exterior	4,92	5,48	6,04	6,61	7,17	7,74	8,30
Mercado Nacional	3,28	3,65	4,03	4,40	4,78	5,16	5,53

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Cabe mencionar que EQB cuenta con una cartera adecuada de proveedores de uvilla de Colombia, lo cual ayudará a potencializar la disponibilidad de materia prima.

Esta es la razón por la que se procedió a realizar un sondeo preliminar a la cartera de proveedores. Resultado de esta investigación, se obtuvo varias ofertas que contemplan calidad, volumen y precio de las uvillas.

A continuación la Tabla 3.21 indica la conformación del total de materia prima destinada al enlatado.

Tabla 3.21
Materia Prima destinada a la elaboración de
“Uvillas en Almíbar”
Datos en Toneladas

DETALLE	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Prom
Mercado Nacional	3,28	3,65	4,03	4,40	4,78	5,16	5,53	4,40
Proveedores Colombianos*	29,10	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00	29,00
Total para Elaboración Conserva	32,38	32,65	33,03	33,40	33,78	34,16	34,53	33,40

**Valor en promedio*

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Se observa que en el componente “Proveedores Colombianos”, EQB, debe adquirir, en promedio, 29 toneladas de uvilla, en fresco, al año. Esto se debe al análisis financiero efectuado en el capítulo 6 (Punto de Equilibrio).

Ahora bien, la determinación de la oferta exportable de EQB, en lo referente a la conserva de uvillas y que está contemplada en el componente “Total para Elaboración Conserva (Tm)”, requiere un valor promedio de 8 toneladas por contenedor, es decir 32 toneladas al año. La siguiente tabla lo indica:

Tabla 3.22
Oferta Exportable de EQB: “Uvillas en Almíbar”
Datos en Toneladas

DETALLE	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total para Elaboración Conserva (Tm)	32,38	32,65	33,03	33,40	33,78	34,16	34,53
Oferta exportable en unidades	147.200*	148.409	150.136	151.818	153.546	155.273	156.955
Oferta exportable en cajas	6.132	6.184	6.256	6.326	6.564	6.470	6.540
Oferta exportable en contenedores	4	4	4	4	4	4	4

**Dato promedio tomado de la planta procesadora “F”, Ing. Richard Quelal, visita técnica, 2006*
Fuente: Equibusiness
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

En la Tabla 3.22, se detallan los valores consolidados por año, sin embargo se manifiesta que los contenedores serán exportados cada 3 meses, es decir 4 contenedores por año. La información trimestral se detalla a continuación:

- ❖ La oferta exportable es de 1.533 cajas, lo que equivale a 36.800 unidades de 410 gramos, en promedio. (ver Anexo 5.1)

Cabe destacar que la oferta exportable de EQB va creciendo año tras año, por lo que se espera tener un sobrante de la producción de conservas. Este sobrante puede ser dispuesto para los siguientes fines:

- ❖ Envíos de muestras de conservas a potenciales clientes, mayoristas o minoristas, en el extranjero, esto es con el fin de abrir nuevos mercados para la comercialización del producto.
- ❖ Exportación de la conserva “Uvillas en Almíbar” en “carga consolidada”, es decir, se busca espacios libres en contenedores contratados por otras empresas para mandar la mercadería al cliente.

También EQB, de forma personal, puede concertar el servicio de un contenedor, para que este pueda ser llenado con varios tipos de cargas de su propiedad.

Por otro lado, una vez determinada la demanda aparente, que corresponde a la subpartida del producto en estudio, y la oferta exportable de EQB, se desglosa la demanda insatisfecha hasta el año 2012, año en que termina el proyecto.

Los cálculos de la oferta exportable se obtuvieron de multiplicar “La oferta exportable en unidades” de la Tabla 3.22 por el peso de la conserva (410g) convertido a toneladas. A continuación se indican los resultados:

Tabla 3.23
Demanda Insatisfecha
Datos en Toneladas

AÑOS	DEMANDA APARENTE	OFERTA EXPORTABLE	% ABASTECIMIENTO	DEMANDA INSATISFECHA
2006	14.774,12	60,35	0,41%	14.713,77
2007	16.698,79	60,85	0,36%	16.637,94
2008	18.623,45	61,56	0,33%	18.561,89
2009	20.548,12	62,25	0,30%	20.485,87
2010	22.472,79	62,95	0,28%	22.409,84
2011	24.397,46	63,66	0,26%	24.333,80
2012	26.322,12	64,35	0,24%	26.257,77
PROMEDIO			0,31%	20.485,84

Fuente: Equibusiness; <http://www.export-help.cec.eu.int/>

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Con los datos de la oferta exportable divididos para los datos correspondientes a la demanda aparente se obtuvo el porcentaje anual de abastecimiento de conservas de fruta en el mercado alemán.

Este porcentaje anual, si bien es cierto es bueno para Equibusiness (EQB), no deja de ser mínimo en el mercado de Alemania, pues en el año 2006 alcanza un valor de 0,41%.

Los datos en porcentaje de los años siguientes decrecen paulatinamente, esto es porque aunque la oferta exportable de EQB crece, la demanda aparente es mucho mayor, por ello se observa que el promedio de siete años es del 0,31%

3.4.4. PRECIOS

El precio es quizá el elemento más importante del proyecto, ya que constituye un aspecto esencial en el proceso de producción y comercialización de bienes y servicios. Para la determinación del precio correcto se han de considerar un sin número de variables.

El proceso de fijación de precios debe complementar la estrategia de marketing de la empresa y debe ser coordinado entre los distintos departamentos de la empresa, teniendo claro el objetivo que se persigue.²⁸⁶

También es indispensable conocer los precios de comercialización de productos similares²⁸⁷, así se tiene que en Alemania las frutas en conserva de 410g se expenden a 1,70 euros²⁸⁸. Este precio transformado a dólares y considerando el cambio de 1,32 al 20/12/06, equivale a \$ 2,24.

En el capítulo 6, se muestra el precio del producto tomando en cuenta cada uno de las variables inmersas, para obtener un precio acorde a los requerimientos del cliente.

²⁸⁶ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición, 2005, pág. 103

²⁸⁷ http://www.icex.es/staticFiles/IM%20Conservas%20Vegetales%20Frutas%20Alemania_8175_.pdf

²⁸⁸ Entrevista: Ing. Robert Stock, asistente de exportaciones EQB, encargado de realizar el seguimiento a los clientes en Alemania.

CAPÍTULO IV

EXPORTACIÓN DE UVILLAS EN ALMÍBAR

Para Equibusiness (EQB) es fundamental conocer con mayor discernimiento cada uno de los procedimientos a ser empleados para la exportación del producto, ya que representa un factor clave para la determinación de políticas y tácticas a emplearse, esto es con la finalidad de brindar una mejor entrega del producto a los clientes.

4.1. NEGOCIACIÓN DE POLÍTICAS DE IMPORTACIÓN EXIGIDAS POR EL GOBIERNO ALEMÁN

Las políticas de importación de la nación alemana se describen teniendo en cuenta que no existen normas específicas para el sector de las conservas, en lo referente a su composición. Sin embargo existen disposiciones referentes al reglamento sobre etiquetado y envasado de los productos alimenticios.

Cabe señalar, por otra parte, la importancia de que el producto a ser comercializado en Alemania, disponga del “Punto Verde”, nombre con el que se conoce a la marca ecológica que deben llevar todo producto sea alimenticio o no.

4.1.1. REGLAMENTO SOBRE ETIQUETADO²⁸⁹

La Directiva 2000/13/CE²⁹⁰ del Parlamento Europeo y del Consejo del 20 de marzo del 2000, publicada en el Diario Oficial L109 del 6 de mayo del 2000, relativa a las legislaciones de los estados miembros, dictaminó parámetros en lo referente a materia de etiquetado, presentación y publicidad de los **productos alimenticios envasados**²⁹¹.

Antes de hacer hincapié en los parámetros, se precisará el concepto de etiquetado.

²⁸⁹ http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/oj/2000/l_109/l_10920000506es00290042.pdf

²⁹⁰ CE.-Nomenclatura para Consejo Europeo

²⁹¹ **Productos alimenticios envasados.**-Es la unidad de venta destinada a ser presentada sin posterior transformación al consumidor final. La unidad de venta está constituida por el producto alimenticio elaborado y el envase, que lo recubre, el cual debe haber sido acondicionado antes de ser puesto a la venta.

Se conoce como etiquetado a las indicaciones de marcas de fábrica o comerciales \forall a los gráficos relacionados con el producto y que figuran en cualquier envase.

El etiquetado de los productos alimenticios envasados deberán contener, obligatoriamente, las indicaciones siguientes:

❖ **Denominación de venta del producto.**

La denominación de venta del producto es realizada con el fin de evitar confusiones al comprador o consumidor.

La denominación incluye una indicación del estado físico en el que se encuentra el producto alimenticio (líquido, congelado, en polvo, etc.) \forall del tratamiento específico que haya experimentado (concentrado, ahumado, deslactosado, etc.)

❖ **Lista de ingredientes.**

Se entiende por ingrediente cualquier sustancia utilizada en la fabricación o en la preparación de un producto alimenticio y que se encuentre presente en el producto final. Aquí deben incluirse los **aditivos**²⁹².

En la lista de ingredientes debe designarse a cada componente con su nombre y peso específico. La lista se enumerará por importancia de peso y en orden decreciente con excepción de las mezclas de frutas y hortalizas (coctel de frutas)

❖ **Cantidad Neta y Cantidad Drenada.**

De conformidad con el Art. 8, apartado 4 del Reglamento alemán sobre etiquetado²⁹³ de productos alimenticios envasados, se deberá colocar en la etiqueta de las conservas el valor correspondiente a cantidad neta y cantidad drenada o escurrida del producto.

²⁹² **Aditivos.**-En bromatología, sustancia carente de poder nutritivo que, añadida en dosis mínimas, sirve para conservar los alimentos o conferirles un aspecto, sabor o consistencia particulares.

²⁹³ **Art. 8. Apartado 4.**-Cuando un producto alimenticio sólido se presente en un líquido de cobertura, en el etiquetado se indicará el peso neto y el peso escurrido o drenado.

La cantidad neta y drenada se expresarán en unidades de volumen como el litro, o mililitro para productos líquidos; y en unidades de peso como el kilogramo o gramo para los demás productos.

Para el caso puntual de la conserva de uvillas que comercializará EQB se tiene que: Cuando un producto alimenticio sólido se presente en un líquido de cobertura²⁹⁴, en el etiquetado se debe indicar tanto el peso neto (410g) como el peso drenado (220g).

Para el caso de las plantas aromáticas, no es obligatorio indicar la cantidad neta, pues son productos que están sujetos a pérdidas considerables de volumen y que, generalmente, son vendidos por unidades.

❖ **Fecha de duración máxima.**

Es la fecha hasta la cual un producto alimenticio envasado mantiene en buen estado las propiedades especificadas. La fecha de duración máxima está compuesta por la indicación, clara y en orden, del día, mes y año precedido de las palabras “consumir preferentemente antes de:”

Los parámetros para indicar la fecha de duración máxima de un producto se detallan en la Tabla 4.1:

Tabla 4.1
Indicaciones para Fecha de Duración Máxima
de los Productos

DURACIÓN	ESCRIBIR
Inferior a 3 meses	Día y mes
Superior a 3 meses e inferior a 18 meses	Mes y año
Superior a 18 meses	Año

Fuente: <http://eur-lex.europa.eu>

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

²⁹⁴ **Líquido de gobierno o cobertura.**-Se entenderán los productos mencionados a continuación: agua, soluciones acuosas de sales, salmueras, soluciones acuosas de ácidos alimentarios, vinagre, soluciones acuosas de azúcares, soluciones acuosas de otras sustancias o materias edulcorantes y de zumo de frutas o de hortalizas, en el caso de frutas y hortalizas.

❖ **Modo de empleo.**

Se debe indicar el modo de empleo de tal manera que permita un uso adecuado del producto alimenticio.

❖ **Porcentaje de alcohol.**

En el caso de los productos alimenticios que posean un grado alcohólico en volumen superior a 1,2% se tendrá que especificar el grado de alcohol volumétrico adquirido.

❖ **Nombre o razón social y la dirección del fabricante o embalador.**

Con el objetivo de que no induzca a errores al consumidor sobre su origen y procedencia real del producto.

La denominación de venta, fecha de duración, razón social y dirección del fabricante, también figurarán en el embalaje exterior, en que se presentan los productos alimenticios en el momento de su comercialización.

❖ **Idioma.**

Las indicaciones deberán ser legibles, comprensibles y visibles. El etiquetado de los productos deberá estar en una lengua de fácil percepción y que, por norma general, será el idioma oficial del país de destino, aunque también se permiten el uso de lenguas simultáneas.

Finalmente, el reglamento para el etiquetado de productos alimenticios envasados prohíbe atribuir a este tipo de productos propiedades de prevención, tratamiento y curación de enfermedades humanas.

4.1.2. REGLAMENTO SOBRE ENVASES Y EMBALAJES²⁹⁵

Esta normativa obliga a la industria y al comercio minorista a reciclar y recuperar envases y embalajes de transporte secundarios y de consumo. Los envases deben fabricarse de forma tal que:

²⁹⁵ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:51996PC0191:ES:HTML>
<http://www.sigfito.es/textos/leyes/directiva-94-62-CE.pdf>

- ❖ La presencia de sustancias nocivas en el material de envase y en cualquiera de sus componentes haya quedado reducida al mínimo.
- ❖ Su volumen y peso sea el mínimo adecuado para mantener el nivel de seguridad, higiene y aceptación necesaria tanto para el producto envasado como para el consumidor.
- ❖ Puedan reutilizar, revalorizar y reciclar, para que una vez gestionada las actividades para eliminar los residuos de los envases, las repercusiones en el medio ambiente se reduzcan al mínimo.

Alemania como país miembro de la Unión Europea, debe velar porque la suma de los niveles de concentración de cadmio, mercurio y plomo presente en los envases no sea superior a 100 partículas por material (ppm) según el Art. 11 del apartado 1 del Reglamento sobre Envases y Embalajes.²⁹⁶

4.1.2.1. Punto Verde

En Alemania en el año 1992, los sectores implicados en la recolección y disposición final de envases de los productos comercializadas en esta nación, fundaron el Sistema Dual Punto Verde. El objetivo principal de este sistema es disminuir el impacto medioambiental causado por los residuos de los productos.

Para el uso del punto verde, se firma un contrato de licencia de marca con la empresa Duales System Deutschland. El logotipo se puede observar en el cap. 3

Este contrato tiene lugar cuando una empresa que exporta $\frac{y}{o}$ distribuye productos en Alemania, no desea asumir la responsabilidad que implica la recolección y disposición final de los envases, entonces puede pagar por los servicios que ofrece esta empresa.

En la actualidad el punto verde es de carácter obligatorio en la nación alemana, debido a que las autoridades ambientales lo exigen como requisito para el ingreso de los productos a este mercado.

²⁹⁶ Art.11, Apartado 1, de la Directiva 94/62/CE del Parlamento Europeo y del Consejo del 20 de diciembre de 1994 relativa a los envases y residuos de envases

Aquellos productores que no cumplan con las normas de cuidado ambiental y que no obtengan el distintivo que los certifique, resultarán penalizados por la demanda que se inclinará hacia otros productos ambientalmente sustentables.

En la Tabla 4.2 se muestran las tarifas que se debe pagar conforme al material con que esta elaborado el envase.

Tabla 4.2
Tarifas a pagar de acuerdo al material de envase²⁹⁷

MATERIAL	VALORES POR TONELADA	
	EUROS	DÓLARES*
Cristal	76,00	100,00
Papel, cartulina, cartón	180,00	240,00
Hojalata	286,00	380,00
Aluminio otros metales	756,00	990,00
Plástico	1350	1.780,00
Envases de combinación	775,00	1.020,00
Otros materiales combinados	1.045,00	1.380,00

*El tipo de cambio de euros a dólares es \$1.32 al 20 de diciembre del 2006

Fuente: <http://www.gruner-punkt.de>; <http://www.icex.es punto verde>

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Equibusiness acordó mediante negociaciones con el importador en Alemania, que será él quien se encargue de la recolección de los desechos que genere el producto, es decir la lata.

Para efecto de desarrollar el estudio financiero en el capítulo 6, se procede a calcular las siguientes cifras²⁹⁸:

- ❖ Si el peso de cada lata es 47,50g este equivale a 0,0000475 Tm. Por lo tanto, la recolección de cada unidad (envase) tendrá un costo de \$ 0,0181
- ❖ Si el peso del cartón corrugado es 100g este equivale a 0,00010 Tm. Por lo tanto la recolección de cada unidad (embalaje) tendrá un costo de \$ 0,024

²⁹⁷

http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/217424.%20Ficha%20de%20Mercado%20de%20Sistemas%20de%20Envasado%20de%20productos%20Agricultivos%20en%20Alemania.%2004-03_14542_.pdf

²⁹⁸ Entrevista: Ing. Richard Quelal, Jefe de Planta Procesadora "F", 2006

4.1.3. REGLAMENTO SOBRE PALLETS

Los pallets sirven para acopiar paquetes en una sola unidad de carga, lo que facilita su manipulación y control.²⁹⁹ Generalmente, los pallets son manipulados por distintos elementos como autoelevadores de uñas y perchas.

La norma Internacional de Medidas Fitosanitarias (NIMF N° 15) es aplicada a los embalajes de madera como: pallets, tarimas, madera en estiba, jaulas, barriles y cajones.³⁰⁰

Cualquier tratamiento, procesamiento o combinación que se efectúe sobre los embalajes de madera deberán ser realmente eficaces, pues es necesario mitigar los riesgos de infestación de plagas relacionadas con este tipo de embalaje que es, comúnmente, utilizado en el transporte.

Ahora bien, para evitar que los embalajes de madera sean focos de contaminación por plagas, se deberá aplicar **medidas técnicas**³⁰¹. Estas medidas exigen la aplicación de dos tipos de tratamiento³⁰² que se describen a continuación:

❖ *Fumigación con Bromuro de Metilo (MB).*

La temperatura mínima no deberá ser inferior a los 16° C, y el tiempo mínimo de exposición deberá ser de 16 horas.

❖ *Tratamiento Térmico (HT).*

Debe calentarse conforme a una curva específica de tiempo y temperatura, mediante el cual el centro de la madera alcance una temperatura mínima de 56° C durante 30 minutos

²⁹⁹ http://www.bancorio.com.ar/comex/index_export.htm

³⁰⁰ Folleto: Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias, SESA, MAG, 2003, pág. 1-3

³⁰¹ **Medidas Técnicas.**-Estas deberán ser aprobadas por toda la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria como fundamento para autorizar la entrada del embalaje de madera sin exigir requisitos adicionales.

³⁰² http://www2.sag.gob.cl/sitios_acreditacion/acreditacion_embalajes_madera/maderas/ispm15.pdf

El embalaje de madera sometido a los dos tratamientos o al menos a uno de ellos, deberá exhibir el sello respectivo. El sello deberá medir 70x90mm y ser colocado en los tacos laterales del pallet cuando el destino de la mercadería es Europa.

En Ecuador, el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA) es la institución ecuatoriana responsable en dar la acreditación a las plantas de tratamiento y fabricación de embalajes.

Las plantas que han obtenido la acreditación podrán hacer uso del sello, mismo que avala que un embalaje de madera ya ha sido tratado, pudiendo ingresar en cualquier mercado.

Finalmente, se destaca que los pallets, según la Norma ISO 3394 deben corresponder de acuerdo al modal del transporte seleccionado, por lo tanto las dimensiones³⁰³ de los pallets serán:

- ❖ Por vía aérea : 120 x 80 cm.
- ❖ Por vía marítima : 120 x 100cm.

4.2. TRÁMITES PARA IMPORTAR Y EXPORTAR

4.2.1. TRÁMITES PARA IMPORTAR UVILLA A ECUADOR

Una vez que se ha llegado a convenir con los proveedores colombianos se procede a la importación de uvillas, bajo el régimen especial de Importación Temporal para Perfeccionamiento Activo.

4.2.1.1. Importación Temporal para Perfeccionamiento Activo

Según la Ley Orgánica de Aduanas se define a la Importación Temporal para Perfeccionamiento Activo como “El régimen suspensivo del pago de impuestos que permite recibir mercancías extranjeras en el territorio aduanero durante un

³⁰³ [http://www.browne.cl/charlas/323,6,Conocer para llegar a los Mercados; Registro Oficial N° 24 del 9 de enero del 2004](http://www.browne.cl/charlas/323,6,Conocer+para+llegar+a+los+Mercados;+Registro+Oficial+Nº+24+del+9+de+enero+del+2004) [http://www.sesa.mag.gov.ec/leyes/resoluciones embalajes](http://www.sesa.mag.gov.ec/leyes/resoluciones+embalajes)

plazo determinado para ser reexportada luego de un proceso de transformación, elaboración o reparación”³⁰⁴

Para la aplicación de este régimen se debe cumplir con los siguientes requisitos³⁰⁵:

- ❖ Las mercancías deben estar destinadas a procesos de transformación, elaboración o reparación.
- ❖ Adjuntar a la declaración aduanera una declaración juramentada conteniendo el cuadro de coeficientes ^{insumo}/_{producto} de acuerdo a los procedimientos establecidos por la CAE.
- ❖ La reexportación es obligatoria en todos los casos.

El Gerente Distrital de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), autorizará la importación temporal en este régimen y fijará el plazo de permanencia hasta por noventa días prorrogables por una sola vez y por igual período al autorizado inicialmente.

Antes del vencimiento del plazo deberán reexportarse, en uno o varios embarques y por cualquier Distrito Aduanero.

En el caso de mercancías de prohibida importación, su reexportación será obligatoria aunque estén incorporadas en cualquier proporción a los bienes terminados.

Una vez vencido el plazo se considerará que las mercancías se encuentran ilegalmente en el país y deberá sujetarse a las sanciones previstas en la Ley.

Para la reexportación de las mercancías importadas bajo este régimen, cuando se incorporen bienes nacionales, cuya exportación estuviere gravada, se requerirá el pago previo de los impuestos aduaneros.

³⁰⁴ Ley Orgánica de Aduanas, Art. 59

³⁰⁵ Art. 84 -87, Reglamento General de la Ley Orgánica de Aduanas

Para las mercancías importadas bajo este régimen, se debe presentar una garantía aduanera, que puede ser constituida por dinero en efectivo, garantía bancaria o a su vez una póliza de seguro o hipoteca.³⁰⁶

El monto de la garantía corresponde al 120% del valor de los tributos suspendidos, por el plazo de la autorización.³⁰⁷

❖ **Tributos.**

Las mercancías importadas están gravadas con el 15%³⁰⁸ de **derechos arancelarios**, pero debido a que Ecuador es país miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), se sujeta al 100% de las preferencias arancelarias que en este caso, exime a la mercancía importada del pago de este impuesto.³⁰⁹

Dado que Ecuador forma parte de la Comunidad Andina de Naciones, el pago de la **cuota redimible del Corpei** que grava a las importaciones de las mercaderías, no es aplicable, por lo tanto está exenta de cancelar este rubro.³¹⁰

Además está libre del pago del Impuesto al Valor Agregado (**IVA**), ya que se importa mercaderías de origen agrícola y en estado natural, es decir aquellos que no han sido objeto de elaboración, proceso o tratamiento que implique modificación de su naturaleza.³¹¹

❖ **Certificado de Origen**

El certificado de Origen es un documento que envía el exportador a petición del importador, en el cual se certifica que la mercancía ha sido producida en el país del exportador. Sirve al importador como aval para beneficiarse de los tratos

³⁰⁶ Art. 147, Reglamento General de la Ley Orgánica de Aduanas

³⁰⁷ Art.149, Lit. a) Reglamento General de la Ley Orgánica de Aduanas

³⁰⁸ <http://sice1.aduana.gov.ec/ied/arancel/index.jsp>

³⁰⁹ CAN-Per Dec. Ej. # 692 y 1329 R. O. # 166 y 296 de Oct-03-97, Oct-12-99

³¹⁰ Procedimiento 2, Lit. 2.2) Régimen Legal y Aduanero del Ecuador, Normas y Procedimientos para la Recaudación de las Cuotas Redimibles a favor de la CORPEI

³¹¹ Lit. 7 a.) Fomento Agropecuario, Manual Legal para el Empresario y el Ejecutivo, tomo II, Ediciones Legales

preferenciales arancelarios, que existen según convenios bilaterales o multilaterales entre países.³¹²

Para la certificación de origen, las autoridades gubernamentales competentes o las entidades habilitadas deberán contar con una declaración jurada suministrada por el productor.

El certificado de origen deberá llevar la firma autógrafa del funcionario habilitado por los países miembros para tal efecto.

Cuando el productor sea diferente del exportador, éste deberá suministrar la declaración jurada de origen a las autoridades gubernamentales competentes o las entidades habilitadas,

Los certificados de origen emitidos para los fines de régimen de desgravación arancelaria tienen un plazo de validez de 180 días, contados desde la fecha de la certificación.

Por último, se debe señalar que en ningún caso, el país a donde llega la mercancía, podrá detener el trámite de importación de los productos por dudas de la autenticidad de la certificación.³¹³

La fecha de certificación deberá ser coincidente o posterior a la fecha de emisión de la factura comercial. A los fines de la certificación del origen, en todos los casos, la factura comercial deberá presentarse conjuntamente con el certificado de origen.

En el Ecuador las entidades habilitadas para expedir certificados de origen son:

El Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad y por su delegación:

³¹² <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D416.htm>

³¹³ Art. 15, Decisión 416, Normas Especiales para la Calificación y Certificación del Origen de las Mercancías, Comunidad Andina de Naciones

- ❖ Cámara de Industriales de Pichincha.
- ❖ Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha.
- ❖ La Cámara de Comercio de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- ❖ La Federación Ecuatoriana de Exportadores.

❖ ***Certificado de Inspección.***

El Certificado de Inspección determina la coincidencia entre lo que está declarando el exportador y lo que esta siendo efectivamente importado.

En Ecuador, esta certificación lo realizan compañías especializadas como: SGS, Bureau Veritas, ITS, Cotecna y Baltic.³¹⁴

❖ ***Término de Negociación: DDU (entregada derechos no pagados).***

El término de negociación utilizado para la importación de uvillas en fresco desde Colombia hasta Ecuador es DDU (entregada derechos no pagados).

Este término consiste en que el exportador entrega la mercadería en el lugar convenido con el importador. El exportador cubre todos los gastos, riesgos y responsabilidades propios del proceso aduanero de la importación, excepto en lo referente a rubros por derechos arancelarios e impuestos (IVA, ICE, Corpei)

Para el caso de Equibusiness (importador), el lugar convenido está ubicado en la planta procesadora de “F”, sector de Calderón, Llano Grande, calle 23 de junio s/n

Ahora bien, EQB va a importar la cantidad de 7,275 Tm., en el año 2006, de uvilla colombiana por un precio de \$670,00³¹⁵ por tonelada.

Las 7,275 Tm., se obtienen como resultado de dividir el valor correspondiente a “Proveedores Colombianos” (ver cap. 3, Tabla 3.21) para los cuatro contenedores de “uvilla en almíbar” que serán exportados al año.

³¹⁴ <http://www.aduana.gov.ec/contenido/boletin2005.asp?num=25>

³¹⁵ Entrevista: Ing. Alexandra Espinoza, Gerente de Exportaciones de EQB, 2006; precio de mercado

En la Tabla 4.3 se presenta el cálculo de la garantía a la que está sujeta la mercancía que EQB va a importar bajo el régimen especial de Importación Temporal para Perfeccionamiento Activo desde Colombia.

Tabla 4.3
Cálculo de la Garantía

DESCRIPCIÓN	% TRIBUTOS	VALOR
FOB	-----	3.874,25
Seguro ³¹⁶	-----	200,00
Flete ³¹⁷	-----	800,00
DDU	-----	4.874,25
Antidumping	0%	0,00
Derechos Arancelarios	15%	0,00
Tasa Fodinfra (TF)*	0,5%	24,37
ICE	0%	0,00
IVA	12%	0,00
Total tributos sujetos a garantía	-----	24,37
Corpei	0,25%	0,00
Tasa de Control (TC)**	-----	40,00
Garantía (120%)	120%	29,25
TOTAL A PAGAR (TF+TC)	-----	64,37

* Art. 1 literal a Régimen Legal Aduanero³¹⁸

** Art. 1 literal 1 Ley Especial que asigna recursos adicionales al Fondo de Desarrollo para la Infancia³¹⁹

Fuente: Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Es importante mencionar que los \$29,25, valor correspondiente a "Garantía" es un desembolso recuperable y que efectuado por una sola ocasión garantiza las importaciones posteriores durante la vida del proyecto.

La garantía se recupera una vez que EQB deja de importar uvillas en fresco, bajo el régimen de Importación Temporal para Perfeccionamiento Activo.

³¹⁶ Entrevista: Ing. Alexandra Espinoza, Gerente de Exportaciones de EQB, 2006; precio de mercado

³¹⁷ Entrevista: Ing. Alexandra Espinoza, Gerente de Exportaciones de EQB, 2006; precio de mercado

³¹⁸ Art. 1, lit. a) Se aplicará sobre las mercancías que se despache bajo los regímenes aduaneros especiales, excepto el depósito industrial.

³¹⁹ Se aplicará sobre la base del valor CIF de las importaciones.

4.2.1.2. Resumen del Proceso de Importación de uvillas a Ecuador³²⁰

- 1) Obtener el Registro de Importador, declaración de Importación y embarque de las mercancías; es decir consignar los datos del importador en la Tarjeta de Identificación de Importadores, con lo cual queda habilitado para efectuar operaciones de importación.
- 2) Conseguir cotizaciones por parte de proveedores, una vez analizada, puede iniciarse las formalidades de importación.
- 3) Llenar el Documento Único de Importación (DUI) en los casilleros respectivos.
- 4) Sacar la autorización previa en el MICIP, departamento del SESA. Debe adjuntarse la nota de pedido de la fruta.
- 5) Lograr el visto bueno en el Banco Corresponsal, acompañado del DUI, nota de pedido y autorización previa.
- 6) Contratar la inspección y verificación en origen si la mercadería tiene valor FOB mayor a \$4.000,00

Para EQB el valor FOB de la importación es menor a la base establecida por ello no requiere verificación. Las mercaderías son transportadas por vía terrestre al lugar convenido por el importador.

- 7) Dictaminar la orden de embarque de las mercaderías por el transporte que corresponde.
- 8) Generar el Código de Declaración Aduanera (CDA) para la autorización al régimen correspondiente el cual se entrega al jefe de regímenes especiales del respectivo distrito. Esto puede hacerlo un agente afianzado.
- 9) Entregar la garantía específica: 120% del valor de los tributos suspendidos y registrarlos en el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE).
- 10) Presentar la solicitud por escrito y debidamente notariada para la autorización al régimen especial.
- 11) Recibir la providencia de autorización al régimen especial solicitado por parte de la unidad de Regímenes Especiales y Garantía. Debe constar el plazo autorizado.

³²⁰ <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procRegimenes.html>

- 12) Aprobar electrónicamente en la unidad de Regímenes Especiales y Garantía la autorización al régimen y obtener la providencia de aceptación de la garantía específica. Debe constar el número de CDA de la garantía.
- 13) Aprobar electrónicamente la garantía y notificar a los departamentos del distrito involucrados en el proceso, al agente de aduana ^{y/o} al importador. Esto lo hace la unidad de Regímenes Especiales y Garantía.
- 14) Elaborar y transmitir la Declaración Aduanera Única (DAU), en los regímenes especiales no se requiere la presentación de la Declaración Aduanera del Valor (DAV). Esto lo realiza el agente afianzado.
- 15) Presentar la DAU impresa junto con los documentos de acompañamiento, ante el funcionario de recepción del distrito correspondiente. Los documentos³²¹ son:
- ❖ Factura comercial.
 - ❖ Carta Porte.
 - ❖ Certificado de Inspección en origen o procedencia cuando sea el caso.
 - ❖ Póliza de Seguro.
 - ❖ Certificado de Origen.
- 16) Receptar en la Unidad de Regímenes Especiales el DAU para entregar la guía de recepción de documentos.
- Si la declaración es presentada en regla es admitida por el funcionario aduanero para su trámite posterior; y si es precedente de aforo se efectúa inmediatamente.
- 17) Pagar los tributos correspondientes en la institución bancaria autorizada por el Ministerio de Finanzas. Retirar, con el comprobante de pago, las mercaderías del recinto aduanero en que se encuentren.
- En caso de que el agente afianzado sea quien retire la mercadería del almacén temporal, debe entregarlo al importador del régimen especial.
- Y deberá ingresarlo al SICE y elaborar la matriz insumo-producto, realizando el registro de los coeficientes de los insumos para los compensadores que se van a obtener.

³²¹ Ley Orgánica de Aduana, Art. 44

4.2.2. TRÁMITES PARA EXPORTAR A ALEMANIA³²²

La exportación de la conserva de uvillas se hará bajo el régimen de Exportación a Consumo y de conformidad con la Ley Orgánica de Aduanas, este régimen aduanero permite que las mercaderías, nacionales o nacionalizadas, salgan del territorio ecuatoriano para uso o consumo definitivo en el exterior.³²³

Para la realización de los trámites de exportación, el exportador (EQB) debe registrarse en el Banco Central del Ecuador y solicitar la tarjeta de Identificación, la cual debe ser llenada, y además adjuntar los siguientes documentos³²⁴:

Tabla 4.4
Documentos necesarios para la Tramitación de Exportaciones

PERSONAS	DOCUMENTOS
NATURALES	<ul style="list-style-type: none">❖ Registro Único de Contribuyentes (RUC)❖ Cédula de Ciudadanía.
JURÍDICAS	<ul style="list-style-type: none">❖ Copia del RUC❖ Copia de la Constitución de la Compañía.❖ Comunicación suscrita por el representante legal en la que debe constar: Dirección domiciliaria, número telefónico, nombres y apellidos de personas autorizadas para firmas, las declaraciones de exportación y sus números de cédulas,❖ Copia del nombramiento y de las cédulas de identidad.

Fuente: Corpei, *¿Cómo exportar? Trámites y Procedimientos*, 2005

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

4.2.2.1. Resumen del Proceso de Exportación a Alemania³²⁵

- 1) Llenar el formulario único de exportación FUE, antes del aforo o del embarque de las mercancías, el mismo que se llena de acuerdo a las indicaciones del reverso.

El FUE tiene una validez de treinta días a partir de la fecha de aprobación del banco corresponsal, si el producto a exportarse no tiene restricciones (cupos,

³²² <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procExportar.html>

³²³ Art. 56, Ley Orgánica de Aduanas

³²⁴ Corpei, *¿Cómo exportar?*, Ecuador Exporta, Trámites y procedimientos, 2ª edición, 2005, Serie Cultura Exportadora, págs. 5-6

³²⁵ <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procExportar.html>

autorizaciones o precio referencial), caso contrario tiene una vigencia de quince días.

Es factible modificar el FUE antes del embarque. Si el destino o cualquier información cambia, se debe modificar al momento de la presentación de los datos finales a la CAE. En caso de no exportarse, se debe devolver en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de caducidad del FUE, y si ya se hubiere presentado declaración ante la aduana, se tendrá que realizar un trámite de anulación en la CAE.

El FUE es la base para efectuar los trámites necesarios y de esta forma la mercancía pueda salir del país, conjuntamente con la factura comercial y autorizaciones.

- 2) Elaborar la factura comercial, esta comprende una original y cinco copias, la cual debe contener el número de FUE, sub partida arancelaria del producto, descripción de la mercancía, forma de pago e información del comprador
- 3) Acudir al Banco Corresponsal, en este caso el Banco Central, con la factura, FUE y demás autorizaciones, si es necesario, para la obtención del visto bueno.
- 4) Conseguir el Conocimiento de Embarque Agencia de Transporte para lo cual es necesario llevar el visto bueno, la factura comercial, la lista de empaque y el FUE.
- 5) Pagar la cuota redimible del Corpei, esta cuota se aplica sobre el valor FOB de las exportaciones de bienes y servicios del sector privado con los siguientes parámetros:
 - ❖ 1,5 por mil cuando las exportaciones superan los \$ 3.333,00, (tres mil trescientos treinta y tres dólares).
 - ❖ \$ 5,00 (cinco dólares) cuando las exportaciones son inferiores o iguales a \$ 3.333,00 (tres mil trescientos treinta y tres dólares).³²⁶

³²⁶ www.aduana.gov.ec/contenido/proc.exportar.html; Corpei, ¿Cómo Exportar?, Ecuador Exporta, Trámites y Procedimientos, 2ª edición, Serie Cultura Exportadora, pág.43

El pago de los valores correspondientes a estas aportaciones será efectuado obligatoriamente por los exportadores de bienes y servicios. Dicho pago se tendrá que realizar en un solo depósito por el valor correspondiente a cada exportación.

- 6) Aprobar en la Aduana el FUE, para esto se enviará al agente afianzado la factura comercial, el conocimiento de embarque y el pago de la cuota del Corpei, para que este a su vez los remita por vía electrónica a la Aduana.
- 7) Aforar la mercadería, siempre y cuando el valor FOB de las mercancías sea inferior a \$ 4.000,00, caso contrario el aforo se realiza en destino. El aforo consiste en comparar la mercadería, esto es, verificar su peso, medida, naturaleza, código arancelario, etc. o el documento de las declaraciones.
- 8) Embarcar y enviar la mercadería al exterior, esto debido a que las exportaciones se encuentran gravadas con tarifa 0% y por lo tanto no existe liquidación de tributos.
Para exportar “Uvillas en Almíbar” no se necesita de autorizaciones previas de ninguna institución.

Los documentos de acompañamiento para la exportación de “Uvillas en Almíbar” al mercado alemán se pueden ver en el Anexo 4.1 de esta tesis.

La Tabla 4.5 indica los tributos que gravan las exportaciones con destino a Alemania.

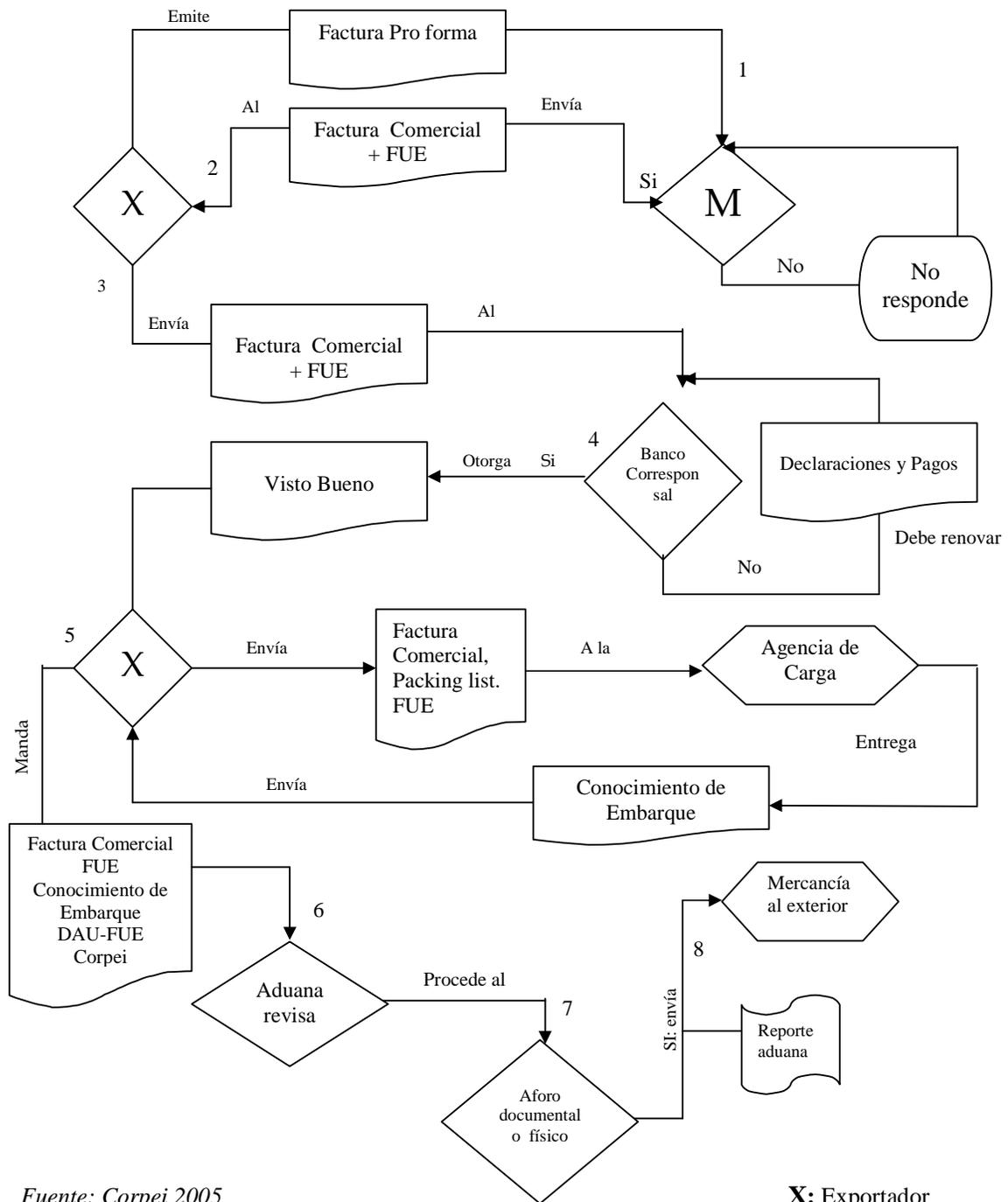
Tabla 4.5
Impuestos que gravan las exportaciones de Uvilla en Almíbar
sub partida 2008.99.99

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Derechos Arancelarios	0%
IVA	0%
Corpei	1.5 por mil

*Fuente: <http://sice1.aduana.gov.ec/ied/arancel/index.jsp>
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto*

En el Gráfico 4.1 se puede observar cada uno de los pasos a seguir para efectuar correctamente el proceso de exportación de los productos al mercado alemán.

Gráfico 4.1
Flujo de Procedimientos de Exportación a Alemania



Fuente: Corpei 2005
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

X: Exportador
M: Importador

4.2.3. TRÁMITES PARA IMPORTAR EN ALEMANIA³²⁷

Son varios los documentos que se tiene que presentar al momento de realizar los trámites en la aduana alemana. Así para el control de determinadas importaciones liberalizadas y la correspondiente concesión de autorizaciones de importación son competentes los siguientes organismos:

❖ **La Oficina Federal de Control Económico y de Exportación**

La Oficina Federal de Control Económico y de Exportación es la encargada de tramitar los permisos de importación.

Si bien es cierto, la importación de mercaderías en Alemania está totalmente liberalizada, sin embargo los importadores necesitan un permiso o una declaración de importación para los productos que están sujetos a restricciones cuantitativas (cuotas) como productos textiles y de acero.

❖ **Agencia Federal para la Agricultura, Alimentación y Silvicultura**

La Agencia Federal para la Agricultura, Alimentación y Silvicultura es el organismo que emite las licencias de importación. Estas Son requeridas para determinados productos agrícolas o productos elaborados a base de ellos.

4.2.3.1. Trámites en la Aduana de Alemania

Una vez conocidos los organismos que autorizan permisos y licencias para importar, se procede a nombrar a los pasos correspondientes para tramitar la importación en la aduana, así:³²⁸

- 1) Presentación de documentos.
- 2) Declaración de despachos.
- 3) Inspección del cargamento.
- 4) Firma del manifiesto.
- 5) Pago de impuestos de importación.

³²⁷ <http://exportación.business-consultant.commar/exportación-4.htm>

³²⁸ www.bancorio.com.ar/comex/pdf/guiaaalemania.pdf

Los productos presentados en Alemania en cuanto a mercancías no comunitarias tienen que ser sometidos a la tramitación de aduana.

Los documentos necesarios para la tramitación de la importación y el despacho de aduanas, así como para el pago de los demás gravámenes, deben estar correctamente llenos y ser presentados por duplicado, es decir original y copia por correo separado.

Los documentos requeridos por la Aduana alemana son:

- ❖ Factura comercial para todos los envíos incluso para paquetes.
- ❖ Certificado de origen para mercancías liberalizadas sujetas a autorizaciones.
Sirve para acogerse a las preferencias aduaneras de la Unión Europea establecidas para países en desarrollo.
- ❖ Conocimiento de embarque.
- ❖ Póliza o certificado de seguro.

Cabe decir que el exportador extranjero debe acoplarse exactamente a las instrucciones del comprador alemán sobre el tipo y presentación de los documentos requeridos.

Además de los requisitos mencionados anteriormente, para la importación de la conserva "Uvillas en Almíbar" cuya subpartida arancelaria es 2008.99.99, debe presentarse lo siguiente:

- ❖ Certificado Fitosanitario³²⁹.
- ❖ Etiquetado de productos alimenticios.
- ❖ IVA y otros derechos arancelarios.

Por otra parte, en lo que se refiere al cálculo de impuestos de la mercancía importada, se debe tomar como base el valor CIF de la importación.

³²⁹ **Certificado Fitosanitario.**-Muestra que los vegetales o frutas frescas, refrigeradas, congeladas, en salmuera o en almíbar están libres de enfermedades o infecciones que signifiquen un riesgo para los consumidores.

Esta cifra se multiplica por el porcentaje de derechos arancelarios ad-valorem de la subpartida arancelaria correspondiente.

Es así que Alemania aplica el Arancel Común Europeo con gravámenes promedio del 4% para los productos manufacturados a excepción de los agrícolas (la tasa depende del calendario agrícola europeo) y otros productos sensibles como textiles y confecciones.

Las tasas impositivas son tasas advalorem, más conocidas como tasas de derechos arancelarios. Están contenidas en el arancel externo común de la Unión Europea (UE).

En la Tabla 4.6 se presenta los impuestos que grava la importación de conserva de uvilla en la nación alemana:

Tabla 4.6
Total de Impuestos que grava Alemania a las
Importaciones de Uvilla en Almíbar
Sub partida 2008.99.99

IMPUESTOS	PORCENTAJE
Derechos Advalorem	18.40%
Consumo Específico	0%
Derechos Compensatorios	0%
Tarifas Antidumping	0%
IVA	7%
Preferencias Arancelarias	0%

Fuente: http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds/cgi-bin/tarchap?Lang=ES

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Finalmente, en la República Alemana existen otros impuestos que se aplican particularmente al valor de las mercaderías importadas. Estos impuestos son:

❖ **Consumo Específicos.**

Son aplicables en función del número de unidades, volumen, o del peso de la mercadería. Gravan el aceite mineral, bebidas alcohólicas (vino y cerveza), productos de tabaco y café.

❖ **Derechos Compensatorios.**

Cuando la mercadería importada ha recibido subsidios en el país que los exporta.

❖ **Tarifas Antidumping.**

Cuando el bien introducido presenta un precio inferior a lo real.

❖ **IVA.**

Se aplica a los productos importados y de producción local. Para productos comestibles se emplea el 7% y el 16% para los demás productos.³³⁰

4.3. POLÍTICAS DE COMERCIO ENTRE ECUADOR Y ALEMANIA COMO PAÍS AMIGO.

La política de comercio más conocida entre los dos países es el Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias. Sin embargo, también se da una relación comercial significativa en cuanto a importaciones y exportaciones entre Ecuador y Alemania.

4.3.1. SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS³³¹

En el año de 1990 la Unión Europea, agrupación a la que pertenece Alemania, implementó la Ley de Preferencias Arancelarias.

Esta ley representa un instrumento de política comercial, orientada al desarrollo y cuya finalidad es ofrecer a los países menos adelantados un arancel aduanero preferencial en relación con los países desarrollados, facilitando así el libre acceso.

³³⁰ <http://www.europa.eu.int/scadplus/leg/es/lvb/l60002.htm>. Exporting to the European Union, August 1999, Centre for the Promotion of Imports from developing countries, CBI. Trade Policy and Agreements. Tradeport, STAT-USA/NTDB; European VAT Refund Office, Tomado 01/12/03

³³¹ http://www.ecuadorexporta.org/alemania/alemania_arancel.htm

Los requisitos indispensables para acogerse a este sistema arancelario consisten en que los bienes involucrados tengan su origen en algunos de los países beneficiarios y el producto debe ser embarcado directamente desde del país de preferencia.

La característica del sistema de preferencias es la unilateralidad, es decir que el país que las otorga no recibe un trato preferencial en sus exportaciones y los criterios para su otorgamiento o suspensión son determinadas por el país otorgante.

El sistema generalizado de preferencias arancelarias establece los siguientes regímenes:

❖ ***Régimen General.***

Se concede a todos los países beneficiarios, siempre y cuando el Banco Mundial no los considere países con ingresos elevados y sus exportaciones no sean suficientemente diversificadas.

❖ ***Régimen Especial de Estímulo del Desarrollo Sostenible y la Gobernanza.***

Reemplaza al Régimen Especial de Apoyo y Lucha contra la producción y Tráfico de Drogas, es decir que los países de la Comunidad Andina continuarán beneficiándose del acceso preferencial al mercado de la UE

❖ ***Régimen Países Menos Desarrollados***

También conocido como “Todo menos armas y municiones”, concede un acceso libre de aduana y cuota a un gran porcentaje de productos de los países menos desarrollados.³³²

Por otra parte es importante destacar que para acceder a las Preferencias Arancelarias se debe tener en cuenta las normas de origen, las que tienen por objeto determinar el país donde una mercancía fue producida, de conformidad con los criterios en ellas definidos.

³³² <http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/r11016.htm>

Se trata de normas necesarias para la ejecución de distintos instrumentos de política comercial.

Las normas de origen deberán ser claras, objetivas y previsibles, y aplicarse de manera imparcial, uniforme, transparente y coherente, de tal forma que no se conviertan en un obstáculo innecesario para el comercio.

A efectos de determinar en que circunstancias, la mercadería califica como originario, y cumple con las normas que para su producción impone un determinado acuerdo comercial, se agrupan en tres categorías:

- 1) Mercancías que son totalmente obtenidas o producidas en el territorio de los países participantes de un acuerdo comercial.
- 2) Mercancías que son producidas exclusivamente a partir de materiales originarios del territorio de los países participantes del acuerdo comercial.
- 3) Mercancías en cuya elaboración se utilizan materiales de países no participantes del acuerdo comercial, siempre que sea resultado de un proceso de transformación suficiente.³³³

4.4. ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN ADOPTADAS POR EQUIBUSINESS.

Para determinar la estrategia de exportación adecuada y aplicable para Equibusiness Compañía Limitada, es necesario conocer los términos de negociación de conformidad con los Incoterms 2000.

Los Incoterms 2000 permiten normalizar las expresiones empleadas en las negociaciones comerciales internacionales y así evitar incertidumbres y confusiones.

³³³ <http://www.fedexpor.com/img/normas%20de%20origen.pdf>

4.4.1. INCOTERMS 2000³³⁴

Es un estándar internacional de términos comerciales, desarrollado, mantenido y promovido por la comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional.

Este estándar internacional de términos comerciales establece reglas universales que permiten interpretar y solucionar los problemas de las prácticas comerciales utilizadas en los países tanto del comprador como del vendedor.

Los Incoterms 2000 regulan:

- ❖ La distribución de documentos.
- ❖ Las condiciones de entrega de la mercancía.
- ❖ La distribución de costos de operación.
- ❖ La distribución de riesgos de la operación.

Los Incoterms 2000 reúnen a trece términos, estos se agrupan en cuatro bloques. Las tablas a continuación detallan los Términos de Negociación:

4.4.1.1. Grupo E: De salida

Este incoterm representa al grupo de salida, y consta de un solo término donde la obligación es mínima, se utiliza comúnmente para negociaciones internas entre empresas dentro de un mismo país.

Tabla 4.7
Grupo E: De salida

TÉRMINO	OBLIGACIONES	
	EXPORTADOR	IMPORTADOR
EXW Ex fábrica (Ex Work)	<ul style="list-style-type: none">❖ Obligación mínima.❖ La mercadería se entrega en el taller, fábrica, etc. Sin despacharla ni cargarla	<ul style="list-style-type: none">❖ Soporta todos los gastos y riesgos de retirar la mercadería desde el domicilio del vendedor hasta el destino final.

*Fuente: Exportar es el reto, Estrada, 2003; www.reingex.com/guiaexpor/guiaincoterms.asp
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto*

³³⁴ Patricio Estrada, Exportar es el Reto: Lo que se debe conocer para exportar, 2003, 3ª edición, Editorial MYL, págs. 43-51

4.4.1.2. Grupo F: Sin pago transporte principal

En este grupo el vendedor entrega la mercancía a un medio de transporte enviado o escogido por el comprador. Consta de tres términos: FOB, FCA, FAS. En Ecuador el más utilizado es el FOB.

Tabla 4.8

Grupo F: Sin pago transporte principal

TÉRMINO	OBLIGACIONES	
	EXPORTADOR	IMPORTADOR
<p>FCA Franco transportista (Free Carrier) Válido para cualquier medio de transporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Despacha la mercancía al transportista elegido por el comprador, en el lugar convenido. ❖ Realiza los trámites de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contrata a un transportista para que recepte la mercadería en el punto acordado
<p>FAS Franco al costado del buque (Free Alongside Ship) Para transporte marítimo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrega la mercancía al costado del buque, en el puerto especificado en el contrato. ❖ Realiza los trámites de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cubre con todos los costos y riesgos de daños o pérdidas de las mercancías a partir de la entrega de la misma.
<p>FOB Franco a bordo (Free on Board) Para transporte marítimo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Debe entregar la mercancía sobrepasando la borda del buque en el puerto acordado. ❖ Efectúa el despacho en Aduana para exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asume flete³³⁵, seguro - hasta el lugar de destino- y descarga de las mercaderías. ❖ Obtención de licencias, autorizaciones y formalidades oficiales y aduaneras

Fuente: *Exportar es el reto*, Estrada, 2003; www.reingex.com/guiaexpor/guiaincoterms.asp
 Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

³³⁵ **Flete.**-En Derecho Marítimo, significa exclusivamente el precio abonado por el transporte de las mercancías.

4.4.1.3. Grupo C: Con pago de transporte principal

Este grupo se caracteriza porque el vendedor contrata el transporte para que la mercadería llegue al lugar de destino, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño debido a hechos ocurridos después del despacho de exportación.

Tabla 4.9

Grupo C: Con pago de transporte principal

TÉRMINO	OBLIGACIONES	
	EXPORTADOR	IMPORTADOR
<p>CFR Costo y flete (Cost and Freight) Para transporte marítimo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrega la mercancía sobrepasando la borda del buque en el puerto acordado. ❖ Paga el valor del flete de la mercancía hasta el puerto acordado y realiza los trámites de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Paga el precio tal como se establece en el contrato. ❖ Paga el seguro.
<p>CIF Costo, seguro y flete (Cost Insurance and Freight) Para transporte marítimo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrega la mercancía sobrepasando la borda del buque en el puerto acordado y paga costos de flete. ❖ Consigue un seguro marítimo con cobertura mínima, pagando la prima correspondiente y realiza los trámites de exportación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reembolsa al exportador el costo de la mercadería más el transporte y más el seguro.
<p>CPT Transporte pagado hasta (Carriage Paid to) Válido para cualquier medio de transporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contrata y paga el flete de transporte hasta el lugar convenido. ❖ Realiza el despacho aduanero para exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El riesgo se transfiere cuando la mercancía ha sido entregada a la custodia del primer transportista.
<p>CIP Transporte y seguro pagados hasta (Carriage and Insurance Paid to) Válido para cualquier medio de transporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene las mismas características que el término CPT con el añadido de que el vendedor contrata el seguro con cobertura mínima contra riesgos en el transporte y paga la prima correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Puede acordar con el exportador un seguro de mayor cobertura o contratar un seguro complementario.

Fuente: *Exportar es el reto*, Estrada, 2003; www.reingex.com/guiaexpor/guiaincotermis.asp
 Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

4.4.1.4. Grupo D: Contratos de llegada

En los contratos de llegada el vendedor cubre los costos y se hace responsable de todos los riesgos, hasta que la mercadería llegue al país de destino.

Tabla 4.10
Grupo D: Contratos de llegada

TÉRMINOS	OBLIGACIONES
	EXPORTADOR
<p>DAF Entregada en frontera (Delivered at frontier) Válido para cualquier medio de transporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrega la mercancía sobre el medio de transporte, sin descargarla, en un punto convenido de la frontera.³³⁶ ❖ Realiza los trámites de exportación.
<p>DES Entregada sobre buque (Delivered Ex-Ship) Para transporte marítimo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Efectúa trámites de exportación y entrega de mercadería a bordo del buque, en el puerto de llegada acordado. ❖ Asume costos y riesgos por transporte de mercadería al puerto convenido, pero no de la descarga.
<p>DEQ Entregada en muelle (Delivered Ex-Quay) Para transporte marítimo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrega la mercadería descargada en el muelle o desembarcadero del puerto de llegada convenido. ❖ Realiza los trámites de exportación
<p>DDU Entregada derechos no pagados (Deliverer Duty Unpaid) Para transporte aéreo o terrestre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realiza los trámites de exportación ❖ Entrega al importador la mercadería, en el destino acordado y sobre el medio de transporte. ❖ Asume gastos y riesgos relacionados con llevar la mercadería al lugar de destino.
<p>DDP Entregada derechos pagados (Delivered Duty Paid) Válido para cualquier medio de transporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrega la mercadería sobre el medio de transporte utilizado sin descargarla en el destino acordado del país de importación. ❖ Asume todos los gastos y riesgos incluidos derechos, impuestos y otras cargas correspondientes a la importación.

Fuente: *Exportar es el reto*, Estrada, 2003; www.reingex.com/guiaexpor/guiaincoterms.asp
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

³³⁶ El punto convenido en la frontera debe ser antes de la aduana fronteriza del país colindante.

En el Grupo D, las obligaciones del importador son similares para DAF, DES, DEQ, DDU, no así para DDP pues este término contempla otros lineamientos (ver Tabla 4.10).

Las obligaciones del importador son:

- ❖ Pagar cualquier costo incluido derechos, impuestos y otras cargas oficiales exigibles a la importación, salvo acuerdo en contrario que debe estar debidamente escrito en el contrato de compra-venta internacional.
- ❖ Despachar la mercancía en aduana para importar a tiempo.

4.4.2. MEDIOS DE TRANSPORTE DISPONIBLES PARA EXPORTAR DE ECUADOR E IMPORTAR EN ALEMANIA

Los medios de transporte es uno de los factores que influyen en la comercialización y distribución de cualquier producto, tal es el caso de Equibusiness Compañía Limitada con la conserva “Uvillas en Almíbar” quien debe elegir el medio de transporte y la vía que más se acople para la exportación del producto.

4.4.2.1. Disponibilidad de Transporte para envío de embarques desde Ecuador.

En referencia al transporte **aéreo** los aeropuertos más importantes son: aeropuerto Mariscal Antonio José de Sucre y aeropuerto Simón Bolívar.

Las aerolíneas que pueden ofrecer el transporte de los embarques para Alemania son:

- ❖ Avianca.
- ❖ Lufthansa.
- ❖ Copa Airlines Cargo.
- ❖ Martinair Cargo.

El costo para el envío de embarques hacia Alemania está en \$5,30 por cada caja y el tiempo de tránsito es de 12 horas hasta el lugar de destino.³³⁷

³³⁷ Precio promedio de mercado. Investigación en diferentes aerolíneas, 2006

En referencia al transporte **marítimo** cabe destacar que los principales puertos son: el puerto de Guayaquil, el puerto de Manta y el puerto de Esmeraldas.

En estos puertos se encuentran navieras, las mismas que ofrecen el servicio de transporte con destino a Alemania³³⁸ A continuación se las nombra:

- ❖ Transoceánica Compañía Limitada.-Carga de productos en fresco (banano, camarón, café, cacao, flores frescas y otros productos no tradicionales) y elaborados
- ❖ Maersk del Ecuador Compañía Anónima.-Servicios de carga seca o refrigerada hacia y desde cualquier parte del mundo.
- ❖ Hamburg SUD Ecuador Sociedad Anónima.-Carga seca y refrigerada con destinos además de Alemania a América del Norte, Central, Sur, Oriente e Islas del Caribe.
- ❖ Agencia Marítima Mar Global.-Servicios de operaciones de carga y naves refrigeradas.
- ❖ Terminaves Agencia Marítima TAMSA Sociedad Anónima.-Ofrece el servicio de transporte marítimo desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Alemania (Hamburgo).

El costo por flete para el envío de los embarques está alrededor de los \$1.100,00 por cada contenedor y el tiempo de tránsito es de 15 días hasta el lugar de destino (Alemania)³³⁹

*4.4.2.2. Disponibilidad de vías para ingresar los embarques a Alemania*³⁴⁰

Para el ingreso de los embarques por vía **aérea**, los principales aeropuertos utilizados en Alemania para el comercio de frutas y verduras frescas y sus enlatados son: Frankfurt, Munich, Dusseldorf y Colonia.

Por vía **marítima** los embarques pueden ingresar a los puertos alemanes más importantes que son: Hamburgo, Wilhelmshaven, Bremen, Rostock y Lubeck.

³³⁸ http://www.camae.org/asp/ver_lineas.asp

³³⁹ Precio promedio de mercado. Investigación en diferentes navieras, 2006

³⁴⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Alemania>

La vía **terrestre** es empleada cuando las compañías importadoras alemanas establecidas en los puertos de Rotterdam (Holanda) y Antwerp (Bélgica) han receptado embarques y deben llevarla a Alemania.

Cabe destacar que la nación alemana dispone de una red moderna y bien conservada de autopistas y carreteras (487.000 Km.).

Finalmente, se puntualiza que Equibusiness Compañía Limitada (EQB), ha efectuado negociaciones con el cliente llegando a un punto de convergencia para adoptar los parámetros descritos en el término FOB.³⁴¹

Por tal razón, la vía que se empleará para el transporte de los contenedores de conserva “Uvillas en Almíbar” será la marítima.

Entre los beneficios que presenta el flete de embarques por vía marítima están los siguientes:

- ❖ Bajo costo de los fletes marítimos en comparación con los del transporte aéreo.
- ❖ Posibilidad de transportar embarques que contengan productos mínimamente perecederos (conserva de uvilla) y a las que el tiempo de tránsito de las navieras no los afecte.

Se enfatiza que Equibusiness ha decidido trabajar con la naviera TAMSA S. A. (Terminaves Agencia Marítima), también conocida por su nombre comercial “Seatrade”.

Esta organización ha sido elegida ya que ha presentado las mejores ofertas y condiciones del mercado. Además ha demostrado ser una organización puntual, segura y responsable.

³⁴¹ Entrevista: Ing. Dennis Brito, Presidente Ejecutivo de EQB, 2006

CAPÍTULO V

COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE UVILLAS EN ALMÍBAR AL MERCADO ALEMÁN

Al ser confrontadas con una creciente competencia global por los mercados en expansión, las empresas internacionales están cambiando sus estrategias de marketing y alterando sus estructuras organizacionales.

Sus metas son mejorar su competitividad y asegurar un posicionamiento adecuado a fin de capitalizar las oportunidades en el mercado global.

El cambio no está limitado a las gigantescas multinacionales, sino que incluye a las pequeñas y medianas empresas de la misma manera. De hecho, la flexibilidad de una empresa más pequeña le puede permitir responder a las demandas de los mercados globales y redefinir sus programas más rápido que las multinacionales más grandes.

Por ello, es importante dar paso a la administración del marketing internacional, también conocido como marketing multinacional, pues esta administración se basa en la premisa de las diferencias interculturales y se guía por la creencia de que cada mercado extranjero requiere su propia estrategia de marketing culturalmente adaptada.³⁴²

Sin embargo, es vital definir un acercamiento global hacia el marketing internacional, para lo cual existen tres puntos que ayudan a definir este acercamiento, así:

- ❖ El mundo es visto como el mercado, es decir un conjunto de mercados nacionales.
- ❖ Se buscan segmentos homogéneos de mercado a través de conjuntos de mercados nacionales.
- ❖ Se busca la estandarización de la mezcla del marketing donde sea posible, pero el mercado es el determinante final de la estrategia a seguir.

³⁴² Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 359

Es fundamental recalcar que el hecho de seguir una estrategia global no dicta una estandarización absoluta de todas las actividades.

Las empresas enfocan la toma de decisiones con una orientación global para lograr la estandarización cuando esto es posible, pero el mercado es el determinante final sobre la estrategia a seguir.

5.1. ESTRATEGIAS DE MERCADO

Cuando una organización desea implementar estrategias de mercado es importante dar lugar a la planeación. La planeación no es más que la realización de tareas o actividades que logran que los objetivos y metas de una empresa se alcancen.³⁴³

El proceso de planeación es tan esencial como el mismo plan de marketing, pues influye en quienes toman las decisiones inherentes a las estrategias y además en quienes serán responsables de su implementación.

La Tabla 5.1 indica un resumen de cada una de las fases del proceso de planeación internacional³⁴⁴ necesarios para una organización:

Tabla 5.1
Fases del Proceso de
Planeación Internacional

FASES	OBJETIVO
1ª Análisis, filtro preliminar y separación. Igualar las necesidades de la organización con las del país.	Decidir el mercado objetivo en el que la empresa hará la inversión. El primer paso en el proceso de planeación es la evaluación, filtración de los mercados potenciales, separación y, finalmente, elección de mercado.

³⁴³ Héctor Teme, Curso de Coaching, Quito-Ecuador, 2006

³⁴⁴ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, págs. 365-370

<p style="text-align: center;">2^a</p> <p style="text-align: center;">Adaptar la mezcla de marketing a los mercados meta.</p>	<p>Decidir sobre una mezcla de marketing³⁴⁵ que ajustada a las restricciones culturales impuestas por los elementos incontrolables del medio ambiente, logren de manera efectiva los objetivos y metas corporativos.</p>
<p style="text-align: center;">3^a</p> <p style="text-align: center;">Desarrollar el Plan de Marketing.</p>	<p>Desarrollar el plan de marketing para el mercado meta, ya sea un solo país o un conjunto global de mercados.</p> <p>Este plan comienza con el análisis de la situación y culmina con la selección de una forma de entrada y un programa de acción específico para el mercado.</p>
<p style="text-align: center;">4^a</p> <p style="text-align: center;">Implementar y Controlar.</p>	<p>Coordinar y controlar durante el período de implementación el plan de marketing establecido.</p> <p>Esta revisión permitirá asegurar el éxito del plan.</p>

Fuente: Marketing Internacional, Cateora, Graham, 2001

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Con la información desarrollada en el proceso de planeación y un mercado extranjero seleccionado, se puede tomar la decisión sobre el modo de entrada.

La elección sobre el modo de entrada es una de las decisiones más críticas de la empresa, ya que esta decisión definirá sus operaciones y afectará todas las disposiciones futuras en ese mercado.

Es importante señalar que en el proyecto de factibilidad para Equibusiness Cía. Ltda., las fases del proceso de planeación internacional, 1^a y 2^a, anteriormente descritas, han sido desarrolladas paulatinamente en el capítulo 3

La 3^a fase es desplegada a medida que avanza este capítulo. En la 4^a fase, EQB deberá controlar que la implementación del plan de marketing sea la adecuada de tal forma que dicha implementación asegure el éxito del plan y por ende los objetivos de la organización sean cumplidos.

³⁴⁵ **La mezcla del marketing.**-Es también conocida como marketing mix, el mismo que sirve para implementar un plan de marketing.

5.1.1. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE ENTRADA A UN MERCADO³⁴⁶

Las compañías que deseen ingresar a mercados extranjeros, tiene cuatro formas de entrada de las que pueden seleccionar. La Tabla 5.2 lo resume así:

Tabla 5.2
Estrategia de Entrada a los Mercados Extranjeros

FORMAS DE ENTRADA	TIPOS
Exportación	Directa Indirecta
Internet	Comercio Electrónico
Acuerdos Contractuales	Licencias Franquicias Joint Ventures Consortios
Inversión Extranjera Directa	-----

Fuente: Marketing Internacional, Cateora, Graham, 2001

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

5.1.1.1. Exportación

Los motivos iniciales para exportar con frecuencia son aprovechar la flor del mercado o ganar negocios para absorber los costos indirectos.

❖ **Exportación directa.**

La exportación directa es llevada a cabo cuando una compañía le vende a un cliente en otro país. La exportación es un método común tanto para la empresa internacional madura así como para la empresa pequeña.³⁴⁷

Este es el enfoque más, comúnmente, usado por las empresas que están dando su primer paso internacional porque de esta forma se pueden minimizar los riesgos de pérdida financiera.

³⁴⁶ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 371

³⁴⁷ Algunas de las empresas más grandes de América encontraron en la exportación el principal método de entrada al mercado extranjero.

❖ **Exportación indirecta.**

Aquí las organizaciones le venden a un comprador en el país de origen, y este a su vez exporta el producto.

Los clientes incluyen grandes minoristas, casas proveedoras de mayoristas, empresas comercializadoras y otras que compran para abastecer clientes en el extranjero.

Los mecanismos de exportación y los diferentes intermediarios disponibles para facilitar el proceso de exportación se discuten, en detalle, en los canales de distribución.

5.1.1.2. Internet

Hoy por hoy, el Internet no puede ser ignorado como un método de entrada al mercado extranjero. Inicialmente el Internet se enfocó en las ventas domésticas, sin embargo, es impresionante el número de empresas que reciben pedidos provenientes de clientes en otros países.³⁴⁸

❖ **Comercio Electrónico.**

Es aquella forma de transacciones comerciales en las que el contacto entre las partes se realiza por medios electrónicos en lugar de utilizar los métodos tradicionales físicos directos.

Esta nueva esfera del comercio permite que las mercancías atraviesen las fronteras por medios electrónicos. En términos generales, es la producción, publicidad, venta y distribución de productos a través de las redes de telecomunicaciones.³⁴⁹

A continuación se indican los tipos de aplicación o modalidad con sus respectivas características. La Tabla 5.3 lo resume:

³⁴⁸ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 371
³⁴⁹ Asociación española de Comercio Electrónico y Marketing: www.aecem.org

Tabla 5.3
Modalidad de Aplicación del Comercio Electrónico

TIPOS	CONCEPTO
Empresa – Consumidor (Business to Consumer) B2C	Modalidad más popular, pues involucra a empresa y clientes. Este método es conocido como venta electrónica y usualmente se realiza a través de la World Wide Web de Internet. La empresa suministra un catálogo de productos online, sobre este, el cliente puede realizar pedidos, usando medios de pago tradicionales: transferencia, contra-reembolso, cheque; o electrónicos: tarjetas de crédito, pago por móvil.
Empresa – Empresa (Business to Business) B2B	Su finalidad es el aprovisionamiento de bienes o servicios por parte de una de ellas. Esta aplicación está establecida desde hace tiempo, utilizando principalmente el intercambio electrónico de datos.
Empresa – Empleado: (Business to Employee) B2E	Trata de rentabilizar al máximo la eficiencia y el rendimiento del empleador, reduciendo al mismo tiempo la complejidad de sus tareas diarias. Los empleados son activos críticos de la empresa, y la mejora en sus relaciones con la empresa es un factor de vital importancia para la productividad global.

Fuente: Corporación Ecuatoriana de Comercio Electrónico: www.corpece.org.ec

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Las ventajas para la empresa que emplea el comercio electrónico son las siguientes:

- ❖ Crecimiento de mercado.-Las fronteras desaparecen, expandiendo la cobertura geográfica, permitiéndole así captar nuevos clientes.
- ❖ Reducción de costes.-Internet es un medio económico, por lo que ahorrará ante los medios de comunicación tradicionales: teléfono, fax, correo ordinario, etc.
- ❖ Reducción de tiempos de producción.-La celeridad en las comunicaciones por Internet hace posible la minimización de tiempos de espera, acelerando el proceso productivo en cualquiera de sus etapas.

- ❖ Posición estratégica (competitividad).-La empresa es capaz de rivalizar con las de su sector, ofreciendo mejores servicios.
- ❖ Amortización a corto plazo.-La inversión realizada se amortiza rápidamente con los nuevos clientes adquiridos y por la satisfacción de los clientes existentes.
- ❖ Percepción por parte del cliente.-El cliente adquiere una imagen de empresa dinámica, emprendedora y flexible que se adapta a las nuevas tendencias tecnológicas.

Las ventajas o beneficios que se dan a los clientes, se describen a continuación:

- ❖ Disponibilidad.-Los clientes podrán establecer comunicación con la empresa sin depender de horarios.
- ❖ Velocidad.-Los accesos a los servicios no requieren colas de espera ni tramitaciones especiales, por lo que los clientes obtienen lo que necesitan en el instante.
- ❖ Comodidad.-No les supone desempeñar esfuerzos adicionales para conseguir objetivos, los pueden llevar a cabo, cómodamente sentados, frente a los ordenadores.
- ❖ Flexibilidad.-Los clientes pueden realizar cualquier tipo de operación y consulta adecuándolas a las necesidades en todo momento.
- ❖ Economía.-Los clientes ahorrarán tiempo y dinero en las comunicaciones establecidas con la empresa.
- ❖ Atención personalizada.-Podrá adecuar los contenidos ofrecidos a los clientes, procurándoles servicios a la medida.

5.1.1.3. Acuerdos Contractuales

Los acuerdos contractuales son asociaciones a largo plazo, sin participación de capital entre una empresa y otra en un mercado extranjero. Estos acuerdos contractuales generalmente involucran la transferencia de tecnología, procesos, marcas registradas o habilidades humanas.³⁵⁰

Los acuerdos contractuales incluyen:

³⁵⁰ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 373

❖ **Licencias.**

El otorgamiento de licencias es el medio para establecer una posición firme en los mercados extranjeros sin grandes desembolsos de capital. El derecho a patentes, los derechos de marca registrada y los derechos para usar procesos tecnológicos son otorgados en la concesión de licencias extranjeras.

Las ventajas del otorgamiento de licencias son más claras cuando:

- ❖ El capital es escaso.
- ❖ Las restricciones de importación prohíben otras formas de entrada.
- ❖ Un país es sensible hacia la propiedad de extranjeros.
- ❖ Es necesario proteger las patentes y marcas registradas para que no sean canceladas por falta de uso.

El otorgar licencias puede tomar diferentes formas. Se puede otorgar licencias por procesos de producción, por utilizar el nombre de una marca o por la distribución de productos importados.

❖ **Franquicias.**

La franquicia es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios a través de los cual una persona (franquiciador³⁵¹) concede a otra (franquiciado³⁵²) el derecho de usar una marca o nombre comercial.

El franquiciador debe transmitir los conocimientos técnicos necesarios para que pueda comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes, a cambio de contraprestaciones³⁵³ previamente acordadas.

El franquiciar es la estrategia de entrada a los mercados que más rápidamente han crecido. Las leyes y regulaciones extranjeras son más amistosas hacia la

³⁵¹ **Franquiciador.**-Llamado también franquiciante, es la persona o entidad que emite u otorga una licencia. Es el dueño del concepto, quien transfiere su know-how es el que da.

³⁵² **Franquiciado.**-Conocido como franquiciatario, es la persona o empresa que, a través de un contrato, adquiere el derecho de usar una marca con un determinado formato de negocio. Es el que recibe.

³⁵³ **Contraprestaciones.**-Para cada parte contratante, prestación con la que otra parte corresponde a la suya.

concesión de franquicias porque tiende a desarrollar la propiedad, las operaciones y el empleo locales.

Al presente existen dos tipos de acuerdo para la concesión de franquicias y que, además pueden contar como socio, al gobierno de un país.³⁵⁴

Estos tipos de acuerdo conllevan una sub clasificación, así:

Tabla 5.4
Tipos de Franquicias

CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS
POR TERRITORIO DE OPERACIÓN	F. Maestra o F. Máster	Pertenecen a un inversionista que compra el derecho exclusivo de desarrollo de una franquicia en un territorio determinado.
	F. Individual o Subfranquicia	Es la unidad de negocio que funciona con los derechos otorgados por el franquiciante maestro dentro de su jurisdicción.
POR ESQUEMA DE TRABAJO	F. de Distribución	Aquí el franquiciador vende a sus franquiciados los productos o la materia prima para el funcionamiento de su negocio
	F. de Formato de Negocio	El franquiciador no le vende nada al franquiciado sino que desarrolla estándares para la selección de proveedores.
	F. Mixta	Esta fórmula combina la franquicia de Distribución con la de Formato de Negocio.

*Fuente: Diario “El Comercio”, Revista “Líderes”, agosto 2005
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto*

La franquicia es una forma importante de integración vertical en el mercado, es decir es, el sistema de franquicias proporciona una mezcla efectiva de centralización de habilidades y una descentralización operativa; además se ha

³⁵⁴ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 374

convertido en una forma cada vez más importante de llevar a cabo el marketing internacional.³⁵⁵

La franquicia no solo exige exclusividad en el uso de una marca sino que requiere una transferencia de tecnología, es decir, el franquiciador no solo permite al franquiciado usar su nombre e imagen sino que le dice cómo hacerlo.

Ese es el sello distintivo de una franquicia. El creador del concepto indica al comprador con lujo de detalles como manejar el negocio. Esta indicación va desde los procesos productivos y de servicio hasta la gestión de ventas, finanzas, recursos humanos y marketing (know-how)³⁵⁶

Por ello para reconocer si se trata o no de una franquicia, se debe verificar si una organización cuenta con procesos estandarizados consignados en documentos (manual de operaciones).³⁵⁷

La Tabla 5.5 indica las contraprestaciones que existen en una franquicia:

Tabla 5.5
Contraprestaciones de la Franquicia

TIPOS	CONCEPTO	PORCENTAJE
Derecho de Entrada.	Denominado canon, cuota inicial o “franchise fee”, es el pago que hace el franquiciado, por una sola vez, cuando compra su participación en el mercado.	-----
Regalía.	Conocida como “royalty”, es el pago mensual que realiza el franquiciado al franquiciador.	Va del 3% al 6%
Cuota de Publicidad.	Es el pago anual que el franquiciatario hace al franquiciante por concepto de gastos de publicidad corporativa. Es adicional a la regalías.	Representa menos del 3% de las ventas anuales del franquiciatario

*Fuente: Diario “El Comercio”, Revista “Líderes”, Agosto 2005
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto*

³⁵⁵ Revista LÍDERES, Semanario de Economía y Negocios, edición N° 29, año 3, “Lo que hay que saber de Franquicias”, Ediecuatorial, 2005, pág. 3-4

³⁵⁶ **Know-How.**-Conocer como hacerlo. Es el conjunto de conocimientos derivados de la experiencia del franquiciador y susceptibles de ser transferidos al franquiciados.

³⁵⁷ **Manual de Operaciones.**-Son documentos que estandarizan la forma de operar una franquicia. Incluyen temas de producción, contabilidad, recursos humanos, publicidad, promoción y mantenimiento.

❖ **Joint Ventures.**³⁵⁸

Los joint ventures como un medio de entrada al mercado extranjero se han acelerado rápidamente desde los años setenta.

Además de servir como un medio para disminuir los riesgos políticos y económicos por el monto de la contribución del socio al negocio, las joint ventures proporcionan una manera menos riesgosa de entrar a los mercados a través de las barreras legales y culturales impuestas.

Cuatro factores están asociados con las joint ventures:

- ❖ Son entidades establecidas, legales e independientes.
- ❖ Reconocen el propósito de los socios por compartir la administración de las joint ventures.
- ❖ Son sociedades entre entidades legalmente incorporadas, tales como empresas, organizaciones certificadas y gobiernos, y no entre individuos.
- ❖ Cada uno de los socios tiene un porcentaje de participación en el capital.

Una joint venture puede ser atractiva para una empresa internacional cuando este tipo de alianza le permite a la empresa:

- ❖ Utilizar las habilidades específicas de un socio local.
- ❖ Ganar acceso al sistema de distribución local de un socio.
- ❖ Entrar a un mercado donde el controlar el 100% de las actividades, que realiza la empresa, está prohibido.
- ❖ Acceder a mercados protegidos por aranceles o cuotas.
- ❖ Expandir sus actividades internacionales a pesar de que la entidad carece de capital o de capacidades de personal.

Una joint venture se diferencia de otras formas de alianzas estratégicas o relaciones de colaboración, en que esta, es una sociedad entre dos o más empresas participantes que han unido fuerzas para crear una entidad legal independiente.³⁵⁹

³⁵⁸ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 376

³⁵⁹ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 376

❖ **Consortios.**

Los consorcios fueron desarrollados para juntar recursos financieros y administrativos a fin de disminuir riesgos.

Las características únicas que diferencian a los consorcios de otro tipo de alianza son las siguientes:

- ❖ Involucran a un gran número de participantes.
- ❖ Operan en un país o en un mercado en el cual ninguno de los participantes se encuentra activo en la actualidad.

En los consorcios una de las empresas puede liderar la administración o bien el consorcio puede existir de forma independiente de sus creadores.

5.1.1.4. Inversión Extranjera Directa

La inversión extranjera directa hace referencia a la inversión directa en un país o nación extranjera.

Las empresas pueden fabricar localmente (en el país escogido), ya sea para capitalizar sobre la mano de obra barata, o para evitar altos impuestos por importación, o para reducir altos costos de transportación al mercado, o para ganar acceso a materias primas ³⁶⁰ como un medio para obtener acceso al mercado.

El crecimiento de áreas de libre comercio que están exentas de aranceles entre los miembros pero que tienen un impuesto común para los no miembros, crea una oportunidad que puede ser capitalizada por medio de una inversión extranjera directa.

5.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN³⁶¹

La distribución representa uno de los problemas más importantes de resolver para las empresas que desean ingresar sus productos en los diferentes mercados.

³⁶⁰ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 378

³⁶¹ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 366

Uno de los retos que debe enfrentar Equibusiness es encontrar distribuidores confiables, estos, generalmente, son encontrados mediante recomendaciones verbales. Ellos deben cumplir con requerimientos tales como: la cobertura del mercado, mantener la calidad de los productos y una presentación eficaz en los puntos de ventas.

Si el producto tiene que atravesar por diferentes ciudades y en diferentes medios de transporte, la empresa debe encontrar la vía adecuada que mantenga al producto en perfectas condiciones durante su traslado.

El reto más grande para las compañías es desarrollar un sistema de distribución eficiente que permita poner en manos del consumidor final, el producto, sin generar mayores costos y de una forma confiable.³⁶²

Se debe tomar en cuenta que la estructura del canal de distribución³⁶³ es distinta en cada país y en cada mercado.

El proceso de distribución constituye el manejo y distribución de bienes, el trámite de la propiedad y lo más importante las negociaciones de compra y venta entre los productores e intermediarios, y entre los intermediarios y consumidores.

Mediante estas estructuras, los productos van desde el productor hasta las manos del consumidor final.

Dentro de esta estructura existen varios intermediarios cuyas funciones, actividades y servicios reflejan las características del mercado, tradición y desarrollo económico, lo que quiere decir que el comportamiento de los miembros del canal depende de la acción entre el medio cultural y el proceso de marketing.³⁶⁴

³⁶² Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 470

³⁶³ **Estructura del canal de distribución.**-Lo constituye el medio a través del cual los productos pasan del productor al usuario

³⁶⁴ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 466

5.2.1. FACTORES QUE AFECTAN LA ELECCIÓN DE LOS CANALES³⁶⁵

La empresa internacional necesita tener una comprensión clara sobre las características del mercado y debe haber establecido políticas de operación antes de comenzar la selección de los intermediarios para un canal.

Los siguientes puntos deberán ser determinados con anterioridad al proceso de selección:

- ❖ Identificar mercados objetivos específicos dentro y a través de los países.
- ❖ Especificar las metas de marketing en términos de volumen, porción del mercado y los requerimientos en cuanto al margen de utilidades.
- ❖ Especificar los compromisos financieros y personales con el desarrollo de la distribución internacional.
- ❖ Dar una descripción del control, longitud de los canales, términos de venta y propiedad sobre los canales.

Una vez que se han establecido estos puntos, puede comenzar la selección entre las diferentes opciones de intermediarios para forjar el mejor canal.

Los canales de distribución varían según el tamaño del mercado, la competencia y los intermediarios de distribución que se encuentren disponibles.

Elementos clave en cuanto a las decisiones sobre la distribución son:

- ❖ Funciones que realizan los intermediarios.
- ❖ Costo de sus servicios.
- ❖ Disponibilidad.
- ❖ Alcance del control que puede ejercer el fabricante sobre las actividades de los intermediarios.

La estrategia del canal, como tal, posee seis metas estratégicas específicas. Estas metas son conocidas como las seis C de la estrategia del canal: costo, capital, control, cobertura, carácter y continuidad.³⁶⁶ A continuación se describen:

³⁶⁵ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 498

³⁶⁶ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 499

5.2.1.1. Costo

Existen dos clases de costos:

- ❖ El costo del capital o inversión para desarrollar el canal.
- ❖ El costo continuo para mantenerlo.

Los costos de los intermediarios incluyen transportación y almacenamiento de los bienes, redistribución, proporcionar crédito y publicidad local, representación de ventas y negociaciones. Algunas empresas se han dado cuenta que pueden reducir el costo al usar canales más cortos.

5.2.1.2. Necesidades de Capital

Generalmente se requiere la máxima inversión cuando una compañía define sus propios canales internos o, lo que es lo mismo, su propia fuerza de ventas. El uso de distribuidores o intermediarios podría disminuir el capital de inversión

5.2.1.3. Control

Mientras más involucrada se encuentra una compañía con la distribución, ejerce mayor control. La fuerza de ventas de esta se hace responsable por la mayor parte del control pero con frecuencia a un costo que no resulta práctico.

Si la compañía no puede venderle directamente al usuario o al minorista final, el grado de control que la empresa podría mantener debería ser un criterio para la selección de los intermediarios.³⁶⁷

5.2.1.4. Cobertura

La cobertura total del mercado es importante pues permite lo siguiente:

- ❖ Obtener el volumen óptimo de ventas posibles para cada mercado.
- ❖ Asegurar una participación razonable dentro de este.
- ❖ Alcanzar una penetración satisfactoria en el mercado.

La cobertura adecuada podría requerir cambios en los sistemas de distribución de un país a otro o de tiempo en tiempo.

³⁶⁷ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 501

5.2.1.5. *Carácter*

El sistema del canal de distribución que se haya seleccionado debe estar de acuerdo con el carácter de la compañía y de los mercados en que hace negocios.

Los dirigentes del canal deben estar conscientes de que los modelos cambian, no pueden dar por sentado que una vez se ha desarrollado un canal de acuerdo al carácter tanto de la compañía como del mercado, será inamovible.

5.2.1.6. *Continuidad*

Con frecuencia los canales de distribución muestran problemas de antigüedad.

Si un individuo se retira o cambia de una línea de negocios, la compañía podría darse cuenta de que ha perdido su distribución en esa área. Ni los mayoristas ni los minoristas, son reconocidos por su continuidad en los negocios.

La mayoría de los intermediarios tiene poca lealtad hacia sus vendedores, manejan marcas en los buenos tiempos, cuando la línea está produciendo dinero pero rápidamente rechazan esos productos después de una estación o un año, si en ese periodo deja de hacerlo.

Los distribuidores y negociantes son probablemente los intermediarios más leales, pero incluso con ellos los fabricantes deben intentar crear una lealtad hacia la marca a lo largo del canal, de tal manera que los intermediarios no den su preferencia a otras compañías o proposiciones atractivas.³⁶⁸

5.2.2. ALTERNATIVAS DE ELECCIÓN DE LOS CANALES³⁶⁹

El proceso referente a los canales incluye todas las actividades que comienzan con el fabricante y terminan con el consumidor final, esto significa que el vendedor debe ejercer influencia sobre dos conjuntos de canales, uno en el país de origen y otro en el país extranjero.

³⁶⁸ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 503

³⁶⁹ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 485

En el país de origen el vendedor debe tener una organización (por lo general es la división de marketing internacional de una compañía) para tratar con los miembros del canal que son necesarios para mover los bienes entre los países.

En el mercado extranjero, el vendedor debe supervisar los canales que suministran el producto al usuario final. La selección de los miembros del canal y tener controles eficaces son prioridades de alto nivel al establecer el proceso de distribución

Una vez que la empresa ha clarificado los objetivos y políticas de la compañía, el siguiente paso es la selección de los intermediarios específicos que son necesarios para crear el canal.

Los intermediarios externos se diferencian en función de si hacen suyos los bienes o no. Es importante la distinción entre los agentes intermediarios y los intermediarios mercantiles ya que el control que tiene el fabricante sobre el proceso de distribución, puede verse afectado para quienes poseen el derecho sobre los bienes dentro del canal

❖ ***Los agentes intermediarios.***

Trabajan por comisiones y preparan ventas en el país extranjero, pero no se adjudican derecho sobre las mercancías, así el fabricante se responsabiliza sobre el riesgo comercial, pero conserva el derecho para establecer parámetros en cuanto a la política y precios, además para solicitar a sus agentes que proporcionen registros de ventas e información acerca de los clientes.³⁷⁰

❖ ***Los intermediarios mercantiles.***

Se adjudican el derecho sobre los bienes del fabricante y se hacen responsables de los riesgos comerciales y por ello son menos controlables que los agentes intermediarios. Estos agentes realizan muchas funciones de importación y exportación al mayoreo involucradas al comprar por su cuenta y vender en otros países.

³⁷⁰ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 487

A menos de que posean una franquicia o marca fuerte o redituable, estos intermediarios buscan bienes que provengan de cualquier fuente, y son propensos de tener poca lealtad hacia las marcas.

Solo se puede determinar la naturaleza de los canales analizando las funciones de los intermediarios al nivel de la simplicidad estructural. Se presentan tres alternativas:

- ❖ Los intermediarios están ubicados en el país de origen.
- ❖ Los intermediarios están localizados en el país extranjero.
- ❖ Los intermediarios están afiliados al gobierno.

5.2.2.1. Intermediarios del País de Origen

Al igual que los intermediarios nacionales que están ubicados en el país de la firma productora, proporcionan servicios de marketing desde un punto de partida nacional.

Al seleccionar intermediarios nacionales para que realicen funciones dentro del proceso de distribución, las compañías relegan la distribución hacia los mercados extranjeros a otros.

Estos intermediarios ofrecen ventajas para empresas que posean las siguientes características:

- ❖ Volumen de ventas internacional reducido.
- ❖ Poca experiencia en mercados extranjeros.
- ❖ No querer involucrarse de manera inmediata en las complejidades del marketing internacional.
- ❖ Desean vender en todas partes con poco compromiso financiero y de administración.

Una ventaja importante al usar intermediarios del país de origen es el control limitado sobre la totalidad del proceso. Se suele emplear más a los intermediarios nacionales cuando la empresa se encuentra indecisa y/o desea minimizar la inversión financiera o administrativa.

Los intermediarios con mayor frecuencia utilizados son:

❖ ***Detallistas Globales.***

Se refieren a la cobertura global y se están volviendo intermediarios nacionales de importancia para los mercados internacionales por la garantía en los embarques que las empresas ofrecen

❖ ***Compañías Administradoras de Exportaciones.***

Son un intermediario importante para las firmas que tienen un volumen relativamente reducido de ventas internacionales o para aquellas que no desean involucrar a su propio personal en las funciones internacionales.³⁷¹

Dos de las ventajas propias y principales de estas compañías son:

- ❖ Mínima inversión por parte de la compañía para entrar a los mercados internacionales.
- ❖ No se necesita personal de la compañía o una gran cantidad de esfuerzo administrativo.

La desventaja principal es:

- ❖ Rara vez pueden financiar el tipo de inversión en el mercado que se necesita para establecer una distribución amplia para los productos, ya que deben contar con los ingresos inmediatos por conceptos de ventas para sobrevivir.

Las cias. administradoras de exportaciones, que son seleccionadas cuidadosamente, pueden realizar un excelente trabajo, pero el fabricante debe recordar que la cia. depende del volumen de ventas para llevar a cabo la compensación y probablemente no presionará la línea del fabricante.

Si se encuentra distribuida de manera poco abundante, generará poco volumen a partir de una inversión determinada o no podrá operar de manera redituable a corto plazo.

³⁷¹ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 489

❖ **Compañía Comercializadora.**

Son intermediarios importantes en el desarrollo del comercio entre las naciones. Estas compañías acumulan, transportan y distribuyen bienes provenientes de muchos países.

Las grandes compañías comercializadoras ya establecidas por lo general se encuentran localizadas en países desarrollados; venden bienes fabricados a los países en desarrollo y compran materias primas y bienes sin procesar.

❖ **Empresas Complementarias.**

A pesar de que el nombre genérico para tales actividades es marketing complementario, frecuentemente se le nombra marketing a "cuestas" o piggybacking.

El piggybacking se refiere a distribuir mercancías de otros proveedores, ya que la estrategia es aceptar productos que no son competitivos, pero sí complementarios, pues estos añaden fuerza a la distribución básica de la compañía misma.³⁷²

Los arreglos a cuestras se adoptan cuando una empresa quiere llenar su línea de producción o mantener en funcionamiento sus canales de distribución para una temporada por todo el año.

Las compañías podrían trabajar ya sea con una agencia o sobre una base comercial, pero la mayor parte del volumen que representan los negocios a cuestras se maneja bajo una compra de propiedad: arreglo de venta.

El proceso de selección de nuevos productos para su distribución a cuestras, determina si:

- ❖ El producto se relaciona con la línea de productos y contribuye a ella.
- ❖ El producto encaja con el canal de ventas y de distribución que se emplea.

³⁷² Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 491

- ❖ Hay un margen de utilidades adecuado que justifique el adoptar el nuevo producto.
- ❖ Si el producto alcanzará aceptación en el mercado y un volumen que sea redituable

❖ ***Agente Exportador del Fabricante.***

Es un agente intermediario individual o una empresa haciendo las veces de un agente intermediario que proporciona un servicio de ventas para los fabricantes. En el idioma inglés se conoce como Manufacturer's Xport Agent cuya abreviación es MEA.

Las características del Agente Exportador del Fabricante son que:

- ❖ No actúa como el departamento exportador del fabricante pero conserva una relación a corto plazo, abarca solo uno o dos mercados y opera sobre una base estrictamente de comisiones.
- ❖ Hace negocios con sus propios nombres en lugar del nombre del cliente y proporcionan servicios similares a los de las cias. administradoras de exportaciones dentro de un alcance de operación limitado.

❖ ***Corredores del País de Origen.***

El término corredor es un modo genérico de referirse a muchos intermediarios que realizan servicios de agente a bajo costo y que se dedican a la importación y exportación, pero que no mantienen una relación continua con los clientes.³⁷³

La mayoría de los corredores se especializan en uno o más productos, para lo cual mantienen contacto con los productores y compradores más importantes alrededor del mundo.

³⁷³ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 494

❖ **Oficinas de Compra.**

La función que cumplen es la de buscar y comprar mercancías a petición de sus directores y por ello no proporcionan un servicio de ventas.

Su enfoque principal se encuentra en la flexibilidad y en la habilidad para encontrar mercancías provenientes de cualquier fuente, por ello no proporcionan una fuente constante de presentación.³⁷⁴

❖ **Grupos de Venta.**

Son los arreglos entre fabricantes o productores para la venta de sus mercancías por todas partes.

Si la venta se realiza por exportación complementaria o por venta en conjunto se los considerará arreglos de agencia cuando la exportación se hace por honorarios o comisiones.

❖ **Comerciantes Exportadores.**

Son comerciantes nacionales que operan en mercados extranjeros, por lo tanto funcionan como un mayorista nacional comprando bienes a muchos fabricantes, los embarcan a países extranjeros y se responsabilizan completamente por su marketing.³⁷⁵

A veces utilizan sus propias organizaciones, pero generalmente emplean intermediarios. Podrían encargarse de líneas competitivas, tener control total sobre los precios, mantener poca lealtad a los proveedores, pero siguen manejando productos que sean redituables.

❖ **Corredores de Exportación.**

Los Corredores de Exportación tienen que ver con productos. Si bien es cierto que ellos no toman posesión física de los bienes, es importante recalcar que si asumen la responsabilidad de arreglar la transportación de los mismos.

³⁷⁴ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 492

³⁷⁵ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 494

Por tal razón, laboran bajo un concepto de trabajo por lotes, lo cual no constituye una alternativa de distribución atractiva para los productores.

5.2.2.2. *Intermediarios en el Extranjero*

Una empresa internacional que busca tener un mayor control sobre el proceso de distribución puede decidir tratar directamente con los intermediarios del mercado extranjero.

Así tiene la ventaja de tener canales más cortos y tratar con intermediarios que están en contacto constante con el mercado. La efectividad depende directamente de la selección de intermediarios y del grado de control que puede ejercer el fabricante.

Utilizar intermediarios del país extranjero coloca al fabricante más cerca del mercado e involucra estrechamente a la compañía con los problemas de idioma, distribución física, comunicaciones y financiamiento.

Los intermediarios extranjeros podrían estar asociados con la compañía matriz a niveles variables o podrían contratarlos temporalmente para propósitos especiales.

❖ ***Representantes del fabricante.***

Son agentes intermediarios que toman responsabilidad sobre los bienes de un productor dentro de una ciudad, área regional de mercado, un país entero o muchos países adyacentes.

Cuando el intermediario es responsable de todo un país, recibe el nombre de agente exclusivo.³⁷⁶

Los representantes del fabricante en el extranjero no hacen los arreglos para el embarque o para la negociación. Los representantes del fabricante que han sido bien escogidos, bien motivados y bien controlados, pueden ofrecerle al fabricante

³⁷⁶ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 496

una excelente cobertura del mercado. Esto evita posteriores pérdidas financieras por la eliminación del miembro del canal.

Los representantes del fabricante se utilizan ampliamente para la distribución de bienes industriales en el extranjero y resulta un representante excelente para cualquier tipo de bienes consumibles fabricados.

❖ ***Distribuidores.***

Un distribuidor extranjero es un intermediario mercantil, posee derechos exclusivos de ventas en un país de determinado y trabaja muy de cerca con el fabricante.

El trabajar mediante distribuidores le permite al fabricante tener un grado razonable de control sobre los precios, el esfuerzo promocional, los inventarios, el servicio y otras funciones de distribución.

❖ ***Corredores en un país extranjero.***

Son agentes que tratan en su mayoría con productos y alimentos. Los corredores extranjeros por lo general forman parte de pequeñas empresas de corredores que operan en un solo país o en algunos países cercanos.

Mantienen relaciones buenas y continuas con los clientes además de que proporcionan una cobertura rápida del mercado a un costo bajo.

❖ ***Agentes administradores y compradores.***

Lleva negocios dentro de una nación extranjera bajo un arreglo de contrato exclusivo con la compañía matriz. En algunos casos invierte en la operación y la mayoría de las veces, opera bajo un contrato con la compañía matriz.

Por lo general la compensación se lleva a cabo bajo el concepto de costo más un porcentaje definido sobre las utilidades de la compañía administrada.

❖ **Negociantes.**

Se denomina negociante a cualquiera que tenga una relación continua con un proveedor para comprar y vender bienes.

Los negociantes son intermediarios que venden bienes industriales o bienes durables de consumo directamente a los clientes.

Los negociantes son el último paso dentro del canal de distribución, mantienen relaciones de trabajo cercanas y continuas con sus proveedores y tienen derechos exclusivos de ventas sobre los productos del fabricante dentro de un área geográficamente determinada.

❖ **Corredores de importaciones, mayoristas y detallistas.**

Adquieren bienes directamente del fabricante, los venden a mayoristas y detallistas, y a clientes industriales.

Los grandes y pequeños mayoristas y detallistas se involucran en la importación directa para sus propios locales y para redistribuir a los intermediarios más pequeños.

❖ **Intermediarios subsidiarios del gobierno.**

Conforme los gobiernos se comprometen a realizar más y más servicios sociales, se incrementa el nivel de sus actividades de compras, por lo que una agencia de compras del Estado se negocia mediante representantes de productos del extranjero en cada nación.

**5.2.3. LOCALIZACIÓN, SELECCIÓN, MOTIVACIÓN, CONTROL Y/O
ELIMINACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL³⁷⁷**

El proceso real para crear canales de distribución internacional casi nunca es fácil, la escasa habilidad para crear un sistema de canales adecuado de algunas compañías las ha detenido en sus esfuerzos por desarrollar mercados internacionales.

³⁷⁷ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 503

5.2.3.1. Localización de los intermediarios

Para buscar intermediarios se deberá comenzar con un estudio del mercado y la determinación de criterios para evaluar a los intermediarios que atienden ese mercado. La lista de criterios varía de acuerdo con el tipo de intermediario que se está utilizando.

Tales listas se hacen en torno a cuatro áreas:

- ❖ Productividad o volumen.
- ❖ Capacidad financiera.
- ❖ Estabilidad y capacidad administrativa.
- ❖ La naturaleza y reputación del negocio.

5.2.3.2. Selección de los Intermediarios

Encontrar intermediarios es un problema menor frente al problema de determinar quien de ellos podría desenvolverse satisfactoriamente. Muchos cuentan con poco financiamiento y otros simplemente no son confiables.

Cuando un fabricante no es ampliamente conocido, la reputación del intermediario se transforma en la del fabricante, por lo que la mala decisión a este respecto puede resultar devastadora.³⁷⁸

Para la selección de los intermediarios se debe seguir dos pasos. Estos son:

1) La Separación.

La separación y el proceso de selección, deberían seguir esta secuencia:

❖ **Carta.**

Incluye información sobre el producto y los requerimientos del distribuidor en el idioma de cada intermediario prospecto.

³⁷⁸ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 504

❖ **Seguimiento.**

De los mejores candidatos para obtener información más específica concerniente a las líneas que ha manejado, el territorio cubierto, el tamaño de la empresa, cantidad de vendedores, etc.

❖ **Verificación del crédito.**

Constatar las referencias del intermediario tanto de clientes como de consumidores.

❖ **Evaluación personal.**

Esto lo recomiendan algunos exportadores con experiencia, pues consideran necesario consultar a los usuarios finales su opinión.

2) El convenio.

Una vez que se ha encontrado y evaluado a un intermediario potencial todavía queda la tarea de negociar los preparativos con él. Hay que convencer al intermediario de manejar los bienes y aceptar un convenio de distribución que sea factible.

Los convenios deben delinear responsabilidades específicas del fabricante y el intermediario, incluyendo un margen mínimo anual de ventas.

Este mínimo sirve como base para la evaluación del distribuidor, el no cumplimiento de este le podría otorgar al exportador el derecho de terminar el convenio.³⁷⁹

Se recomienda que los contratos iniciales sean firmados solamente por un año. Si el desempeño en este primer año es satisfactorio podrían ser reconsiderados para una renovación por un periodo de tiempo más largo.

En el caso de Equibusiness Cía. Ltda., el contrato de distribución física firmada con el cliente puede verse en el Anexo 5.1

³⁷⁹ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 505

5.2.3.3. *Motivación de los intermediarios*

Una vez que se ha seleccionado a los intermediarios se debe comenzar un programa promocional para mantener un nivel alto de interés sobre los productos del fabricante.

Los cientos de técnicas motivacionales que se pueden emplear para mantener el interés del intermediario y para dar respaldo al producto, se pueden agrupar en cinco categorías: recompensas financieras y psicológicas, comunicaciones, soporte de la compañía y relación con el corporativo.³⁸⁰

Se deben establecer márgenes y comisiones para satisfacer las necesidades del intermediario y éstos podrán variar de acuerdo al volumen de ventas y al de servicios ofrecidos.

La compañía deberá mantener un flujo continuo de comunicación en forma de cartas, boletines y revistas para todos sus intermediarios; entre más personales sean, mejor.

5.2.3.4. *Control de intermediarios*

La extensa longitud de los canales que por lo general se usa en la distribución internacional hace especialmente difícil el control sobre los intermediarios, sin embargo si el control es enfocado sobre el sistema y los intermediarios se obtendrán excelentes resultados.

El **primer** tipo de control tiene que ver con el sistema del canal de distribución. Esto implica controles generales en todo el sistema con el fin de asegurarse que las operaciones están dentro de los objetivos de costo y cobertura del mercado.

El **segundo** tipo de control se encuentra en el nivel del intermediario. Pueden resultar eficaces las cuotas, reportes, visitas personales por parte de representantes de la compañía para administrar las actividades de los intermediarios a cualquier nivel del canal.³⁸¹

³⁸⁰ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 505

³⁸¹ Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 507

5.2.3.5. *Eliminación de intermediarios*

La mejor regla es evitar la necesidad de eliminar a los distribuidores al escoger cuidadosamente todos los prospectos de intermediarios.

Cuando los intermediarios no se desempeñan de acuerdo con los estándares o cuando las situaciones del mercado cambian es necesario llevar a su fin las relaciones con algunos intermediarios.³⁸²

Se debe verificar que la cesación del intermediario no represente litigios legales pues puede poseer alguna protección legal que haga difícil terminar las relaciones.

5.3. PROCESO DE APROPIACIÓN DE MERCADO PARA EQUIBUSINESS

Dado que Equibusiness Compañía Limitada (EQB) ha adquirido el compromiso de volverse internacional debe escoger una estrategia de entrada al mercado de Alemania.

Esta estrategia debe reflejar un análisis del potencial del mercado, las capacidades de la empresa y el grado de involucramiento (compromiso) con el marketing que la administración está preparada para adoptar.

La forma de abordar el marketing internacional puede ir desde una inversión mínima con exportaciones indirectas no frecuentes, hasta grandes inversiones de capital y de administración en un esfuerzo por capturar y mantener permanentemente una porción específica de los mercados mundiales.

Es importante recalcar que Equibusiness Cía. Ltda., ha desarrollado un portal de ingreso por Internet, y cuya dirección electrónica es www.agromilenio.com. Este sitio Web es el escenario que ha servido como plataforma para contactos con potenciales clientes.

³⁸² Philip R. Cateora, John L. Graham, Marketing Internacional, McGraw Hill, 2001, 10ª edición, pág. 506

A continuación, en los Gráficos 5.1 y 5.2 se observa dicho portal de Internet:

Gráfico 5.1
Página Web de Equibusiness



Gráfico 5.2
Página de Contacto de Equibusiness



Con lo estudiado en capítulos anteriores y aún en las dos primeras partes de este quinto capítulo se procede a desarrollar la estrategia de marketing para Equibusiness así:

5.3.1. ESTRUCTURA DEL COMERCIO ORGANIZADO ALEMÁN³⁸³

El panorama de la distribución agroalimentaria alemana está denominado, al igual que en el resto de Europa, por la gran distribución organizada concentrada en torno a grandes grupos, esto se trató en el capítulo 3

El sector de la distribución organizada para la alimentación está muy concentrado, de manera que los primeros diez grupos poseen una cuota de mercado en el área food del 86.2%, y entre los 30 primeros abarcan el 97,9% del mercado. Los grupos restantes han de conformarse con una cuota del 2.1%.

Las previsiones apuntan hacia una creciente concentración del sector con una progresiva reducción del número de empresas vía asociaciones.

³⁸³ http://www.icex.es/icex/cda/controller/page/0,2956,35582_23510_18362_444740,00.html

De esta forma, se estima que en el año 2010, los cinco grupos más importantes de la distribución alimentaria alemana, alcancen una cuota del 76.2% de la facturación total.

En estos momentos, los cinco grupos principales y que ya alcanzan una cuota del 69.2% del mercado son:

- ❖ Edeka, Rewe, Aldi, Lidl y Metro.

5.3.2. TIPOS DE ESTABLECIMIENTO³⁸⁴

Cada uno de estos grupos o cadenas de distribución alemanas tiene sus propias subcadenas en una estructura de tipo piramidal y suelen disponer de establecimientos en prácticamente todos los canales de venta de alimentación.

El sistema de distribución en Alemania es muy eficaz y el esquema típico de los canales de distribución en Alemania presenta un **primer nivel** de distribución en el que se puede optar por diversas alternativas: importadores y agentes comerciales, fundamentalmente.

En el **segundo nivel** comercial, aparecen las centrales de compra del comercio organizado (“cadenas de establecimiento de alimentación”), en algunos casos con delegaciones de compra en el ámbito regional repartidas por la geografía alemana.

El **último nivel** es el minorista, también conocido como comercio no organizado, este incluye el comercio minorista tradicional, las tiendas especializadas y tiendas “Feinkost” (gourmet), estos últimos con productos de un segmento alto.

³⁸⁴ http://www.icex.es/staticFiles/Id%2021308%20Alemania%20Perfiles%20grupos%20distribucion%20agroalimentaria_12619_.pdf

5.3.3. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS GRANDES GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN³⁸⁵

5.3.3.1. Compras

Las compras en los grupos de alimentación alemana se caracterizan por una lucha continua entre la centralización y la descentralización, por tanto es importante saber si las compras las controla la central, cada región o se parte del surtido.

Para los proveedores esto puede significar tener que renegociar con las regiones decisiones que ya se habían tomado con la central.

Las negociaciones anuales con las cadenas de distribución se suelen llevar a cabo en noviembre, aunque las condiciones se renegocian a lo largo del año.

5.3.3.2. Surtido

Los surtidos de los diferentes grupos de distribución son similares, y existe poca posibilidad de innovación para los establecimientos.

En todas las cadenas se pueden encontrar los mismos artículos de marca de industria, y prácticamente todos los grupos de distribución han desarrollado marcas propias como alternativa a las marcas de industria.

Las marcas de distribución tienden a mejorar en calidad, y algunas cadenas han desarrollado líneas de marca propia dirigida al segmento "Premium".

5.3.3.3. Precios

Los precios de alimentación en Alemania se encuentran entre los más bajos de toda Europa.

Durante años los precios de Aldi han sido los más bajos de toda Alemania y el resto de grupos los han tomado como precios de referencia, de tal manera que hoy en día la mayoría de las cadenas de alimentación tienen un surtido básico de

³⁸⁵ http://www.icex.es/staticFiles/Id%2021308%20Alemania%20Perfiles%20grupos%20distribucion%20agroalimentaria_12619_.pdf

artículos cuyos precios están al nivel del canal de descuento.

5.3.4. REWE GROUP³⁸⁶



Rewe Group es la empresa con la que Equibusiness va a trabajar. La directiva de la organización ha decidido iniciar las negociaciones con este grupo, por ello se va a desplegar un estudio de la empresa alemana a continuación:

5.3.4.1. Descripción del Grupo

Rewe fue creado en 1927 como un acuerdo entre 17 miembros de una cooperativa. Rewe Zentral AG fue establecida en 1972, y a partir de entonces comenzó a comprar y a tomar participaciones en supermercados de la nación.

Rewe Group es uno de los mayores grupos detallistas en alimentación de Europa, actúa tanto como proveedor a puntos de venta detallistas asociados, como dirigente de sus propios supermercados (Minimal), hipermercados (Toom), tiendas de descuento (Penny).

El grupo Rewe ha alcanzado un grado importante de expansión en el ámbito internacional a través de las filiales de Minimal y Penny.

Durante mucho tiempo Rewe dudó a la hora de explotar nuevos mercados, pero hoy en día está presente en Bulgaria, Francia, Italia, Croacia, Austria, Rumania, Eslovaquia, Hungría, Polonia, Ucrania, la República Checa.³⁸⁷

³⁸⁶ http://www.icex.es/staticFiles/Id%2021308%20Alemania%20Perfiles%20grupos%20distribucion%20agroalimentaria_12619_.pdf

³⁸⁷ www.icex.es/staticfiles/

Su mayor logro ha sido la compra del líder del mercado austriaco Billa, alcanzando un gran éxito en ese país.

El grupo Rewe ha anunciado recientemente que va a llevar a cabo una serie de cambios estratégicos.

Estas nuevas medidas suponen reunir los supermercados del grupo bajo el nombre Rewe, reforzar el área de los discount³⁸⁸, aumentar el porcentaje de marcas propias dentro del surtido del grupo y consolidar la presencia internacional de Rewe.

5.3.4.2. Estructura del Grupo

Al grupo Rewe pertenecen el consorcio Rewe AG, Rewe Dortmund (sociedad cooperativa independiente) y empresas que adquieren mercancía o facturan a través de Rewe. A partir del 2006 se unirán a Rewe el grupo Dohle y la cadena de droguería dm.

5.3.4.3. Category Management³⁸⁹

Las compras del grupo coordinan a través de la central Rewe situada en Hamburgo. En septiembre del 2005 se introdujo el concepto "Category Management" para las diferentes áreas de compra.

Los directores para las distintas áreas se compilan en la Tabla 5.6 que ha continuación se presenta:

³⁸⁸ **Discount.**-Este término hace referencia a las tiendas de descuento.
³⁸⁹ **Category Managent.**-Gerente por Categoría.

Tabla 5.6
Gerentes por Categoría

MANAGEMENT	CATEGORY
Pert Schambach	Category Management Food Productos Secos, artículos de droguería, productos lácteos y congelados.
Guido Siebenmorgen	Category Management Frescos Carne y Embutidos, pan, frutas y verduras, producción.
Michael Burkhardt	Apoyo a las jefaturas de áreas de compra.

Fuente: www.icex.es

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Las compras por Internet (B2B)³⁹⁰ están adquiriendo mayor importancia cada año.

Para el contacto de Equibusiness con Rewe se ha recurrido al Sr. Guido Siebenmorgen quien es el encargado del área de fruta fresca y, además con quien se ha desarrollado una relación de negocios previa para la exportación de uvillas en fresco.

5.3.4.4. *Marcas Propias*

Rewe tiene alrededor de 190 marcas propias, tanto por categorías de productos, como por productos individuales.

Para los establecimientos de surtido completo (Toom, Minimal y Rewe) y las tiendas de descuento (Penny) se han desarrollado categorías autónomas de productos de las cuales solo se extiende una pequeña parte a otras líneas de distribución.

A continuación se aprecian algunas de las marcas propias que maneja Rewe:

³⁹⁰ **B2B.-Business-Business**, es decir Empresa-Empresa. Su finalidad es el aprovisionamiento de bienes o servicios por parte de una de ellas.

Tabla 5.7
Marcas Propias de Rewe

MARCA	TIPO DE PRODUCTO
Borena	Abonos.
Café Barocco	Capuchinos y expreso.
Casani	Productos de conveniencia.
Erlenhof	Conservas, productos lácteos, huevos, productos frescos, arroz, carne de ave congelados, mermelada, pastas, mayonesa.
Füllhorn	Productos Ecológicos.
Gütefisch	Conservas de Pescados.
Haus Buchenbusch	Embutidos, productos de conveniencia.
Kimono y Tai Shan ³⁹¹	Verduras, setas, conservas de frutas.
Mágnun	Tabaco.
Noordamer	Queso.
Salto Deluxe	Congelados del segmento “Premium”.
Süsse Garde	Confitería, dulces.
Vitus	Productos Diéticos.
Wedegold Gourmet	Queso de calidad “Premium”.

Fuente: www.icex.es

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Es imprescindible destacar que en los establecimientos con surtido completo existen alrededor de 40 marcas con 2.000 artículos y en las tiendas de descuento alrededor de 150 marcas propias.

Además, las marcas propias de Rewe suponen más del 21% de la facturación del grupo en el área de Food y su política de precios toma como referencia los productos de marca de industria, en especial las marcas propias de una gama de calidad alta: Salto, Erlenhof, Tai Shan y Füllhorn.³⁹²

Esta es la razón por la que Equibusiness Compañía Limitada acordó con Rewe

³⁹¹ **Tai Shan.**-Es la marca con la que se comercializará la uvilla en almíbar.

³⁹² <http://www.icex.es/staticFiles/>

Group, etiquetar el producto, conserva “Uvillas en Almíbar”, con la marca propia Tai Shan. Esta es una marca conocida y fuerte en el mercado alemán.

5.3.4.5. Publicidad

En el año 2003 Rewe introdujo la tarjeta para clientes, a través de la cual se forma parte de una lotería y se consiguen descuentos.

El grupo va a lanzar en el 2006 una fuerte campaña de publicidad en televisión y prensa, con el objeto de dar a conocer su nueva estrategia al consumidor final, siguiendo el modelo de comunicación iniciado por su competidor Edeka en el 2005.³⁹³

5.3.4.6. Comercio Electrónico

Desde el año 2000 Rewe puso en marcha la plataforma de Internet denominada “ReLiPa”. Esta plataforma ha sido el escenario fundamental para el intercambio de información con los proveedores.

³⁹³ No hay datos disponibles de la inversión en publicidad del grupo Rewe en los últimos años.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este capítulo se desplegará el análisis económico y financiero para determinar si el proyecto de factibilidad de Equibusiness es viable o no. Se procederá a realizar una presentación rigurosa de cada uno de los elementos que intervienen en este tipo de estudio.

6.1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN³⁹⁴

Antes de realizar la descripción de los elementos que intervienen en el presupuesto de inversión, se procede a definir lo que es inversión.

Inversión es el empleo de capital en la producción general de bienes o el aumento de la reserva de bienes producidos. La inversión significa siempre un aumento de la cantidad física de capital.³⁹⁵

El presupuesto de inversión puede ser realizado con recursos propios o con financiamiento de terceros. En el caso de EQB el proyecto será sostenido con recursos propios.

Las inversiones que conforman este tipo de presupuesto son:

- ❖ Activos Fijos Tangibles.
- ❖ Activos Fijos Intangibles.
- ❖ Capital de Trabajo.

6.1.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

Las inversiones en activos fijos tangibles son aquellas que se realizan en los bienes de propiedad de la empresa y que se emplearán en el proceso de fabricación del producto o servirán para el funcionamiento del proyecto.

Este tipo de activos fijos, con excepción de terrenos, están sujetos a depreciación.

³⁹⁴ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición., 2005, págs. 174,175

³⁹⁵ Stanley Fisher, Macroeconomía, M^cGraw Hill, 6ª edición, 2000, pág. 43

En el caso del proyecto, EQB ha decidido adquirir un vehículo, el mismo que se constituye en un activo fijo tangible para la empresa. Este vehículo será destinado la transporte de la materia prima (uvillas en fresco) desde la Hacienda “La Gloria” hasta la planta procesadora de “F”

La Tabla 6.1 describe al activo fijo intangible comprado por la organización:

Tabla 6.1
Activos Fijos Tangibles
Vehículos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Camioneta Toyota	1	12.000,00	12.000,00
TOTAL			12.000,00

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

6.1.1.1. Depreciaciones³⁹⁶

La depreciación de un bien de capital (activo fijo tangible) constituye la pérdida en cantidad, calidad o valor, a causa del tiempo, el uso, el desgaste, o la obsolescencia.

Para el cálculo de la depreciación anual (DA) de los activos fijos tangibles se utilizará el método de línea recta³⁹⁷ cuya fórmula es la siguiente:

$$DA = \frac{\text{Valor de Adquisición}}{\text{Años de vida útil}}$$

La Tabla 6.2 muestra las cifras correspondientes a la depreciación del vehículo de la organización (EQB). Cabe indicar que ha calculado durante 5 años, esto se debe a que el automotor tiene ese tiempo de vida útil.

³⁹⁶ Rubén Sarmiento, Contabilidad General, 4ª edición, 2000, pág. 150

³⁹⁷ **Método de Línea Recta.**-Se basa en la determinación de cuotas proporcionales y constantes en función de la vida útil del bien

Tabla 6.2
Depreciación
Activos Fijos Tangibles

PERÍODO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
1	2.400,00	2.400,00
2	2.400,00	4.800,00
3	2.400,00	7.200,00
4	2.400,00	9.600,00
5	2.400,00	12.000,00

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

6.1.2. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES

La inversión en activos fijos intangibles se la realiza en aquellos servicios o derechos jurídicos intangibles (inmateriales) que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Los activos fijos intangibles constituyen el grupo de activos que son susceptibles de amortización.³⁹⁸

Dentro de las inversiones en activos fijos intangibles se tiene tres tipos de gastos: gastos de instalación y puesta en marcha, gastos de organización y gastos de patentes y licencias.³⁹⁹

Para el proyecto, la inversión en activos fijos intangibles será del tipo “Gastos de instalación y puesta en marcha”, esto se debe a que los valores presentados en la Tabla 6.2 son desembolsos que se realizan en la etapa preliminar, en el inicio de las operaciones y hasta que el proyecto alcance el funcionamiento adecuado.

La Tabla 6.3 indica el desglose de la inversión en activos fijos intangibles en la que Equibusiness Compañía Limitada ha incurrido:

³⁹⁸ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición., 2005, págs. 175

³⁹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml#ACTIV>

Tabla 6.3
Activos Fijos Intangibles
Gastos de Instalación y Puesta en Marcha

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Estudio de Factibilidad ⁴⁰⁰	1.500,00
Análisis Bromatológico	20,00
Análisis Nutricional	50,00
Diseño de Etiquetas	150,00
Elaboración de Muestras de Conserva	160,00
Gastos de Envío de Muestras	80,00
SUBTOTAL	1.960,00
Imprevistos (2%) ⁴⁰¹	39,20
TOTAL	1.999,20

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

6.1.2.1. Amortizaciones⁴⁰²

Es la cuota fija que se establece como consecuencia de inversión o gastos anticipados. Son imputables en cinco años, permitiendo de esta manera a la empresa la racionalización o prorrateo del gasto en función del tiempo estipulado por la ley.⁴⁰³

En la Tabla 6.4 se observa la amortización anual de los Gastos de Instalación y Puesta en Marcha del proyecto.

Tabla 6.4
Activos Fijos Intangibles
Amortizaciones

DETALLE	VALOR	AMORT. ANUAL
Gastos de Instalación y Puesta en Marcha	1.999,20	399,84
TOTAL	1.999,20	399,84

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

⁴⁰⁰ Entrevista: Ing. Juan Pablo Cisneros, Sánchez Ojeda Consultores, 2006

⁴⁰¹ Recomendación del Autor: Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edic., 2005, pág. 188

⁴⁰² http://www.ecuadorinvest.org/ecuadorinvest/docs/10_9RegimenTributario.pdf

⁴⁰³ Juan M. Aguirre Contabilidad General, Didáctica Multimedia, 2000, pág. 230

6.1.3. CAPITAL DE TRABAJO⁴⁰⁴

Es el conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto, hasta que los ingresos generados por el mismo cubran los gastos de operación durante un ciclo productivo.

El capital de trabajo del proyecto corresponde a tres meses, al término de los cuales el proyecto empezará a generar ingresos.

Los rubros que contiene el capital de trabajo son:

6.1.3.1. *Costos Directos*

Son aquellos que se identifican claramente en un producto o proceso productivo, tal es el caso de la materia prima directa y mano de obra directa.

La materia prima directa se identifica objetivamente en el producto terminado y la mano de obra directa puede ser identificada en el proceso productivo.

❖ **Materia Prima Directa.**⁴⁰⁵

Se denomina también materiales directos y constituye el elemento básico que se somete a transformación o modificación de fondo o de forma con el fin de obtener un producto intermedio o final.

Se caracteriza por forma parte integral del producto y ser fácilmente asignable e identificable con el artículo que se trata de obtener.⁴⁰⁶

En el proyecto (EQB), la materia prima directa la constituyen las uvillas en fresco. Ahora, la disponibilidad de materia prima directa destinada a la elaboración de “Uvillas en Almíbar” está conformada por la producción de la empresa (Mercado Nacional) más la producción de los proveedores colombianos (ver cap. 3, Tabla 3.21)

⁴⁰⁴ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición, 2005, págs. 187,189

⁴⁰⁵ Juan Francisco Velasco Crespo, Contabilidad de Costos, 8ª edición, 2000, pág.15

⁴⁰⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/definencostos.htm>

En el capítulo 4 se observa que el precio que paga EQB por la importación de cada tonelada de uvilla colombiana está en \$670,00

Ahora bien, dado que se requiere establecer el costo de la materia prima directa es necesario considerar otros gastos en los que incurre la empresa con el fin de entregar la uvilla, en buenas condiciones, en la planta procesadora de “F”.

Estos gastos son por descarga, clasificación y lavado de la fruta, llegando a sumar la cantidad de \$150,00 por tonelada, determinando así que el costo de la materia prima directa es \$820,00 por tonelada.⁴⁰⁷

La Tabla 6.5 calcula el costo directo de la materia prima para el proyecto, pero este cálculo es de tan solo un trimestre lo que equivale a la exportación de un contenedor de conservas.

Tabla 6.5
Costo de la Materia Prima Directa
Datos en Toneladas

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Producción (Mercado Nacional)	0,82	800,00*	656,00
Proveedores Colombianos	7,275	820,00	5.965,50
SUBTOTAL	8.095,00	-----	6.621,50
Imprevistos (2%)	-----	-----	132,43
TOTAL			6.753,93

* Precio de venta determinado por EQB para la comercialización de uvilla.

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

❖ **Mano de Obra Directa.**

Es la fuerza de trabajo que interviene directamente en la transformación de las materias primas en productos terminados ya sea que esta intervenga manualmente o manejando máquinas.

⁴⁰⁷ Entrevista: Ing. Dennis Brito, Presidente Ejecutivo de EQB, 2006

En lo que respecta a la mano de obra directa para la obtención del producto terminado, EQB no cuenta con este rubro debido a que la conserva “Uvillas en Almíbar” se obtienen bajo el sistema de tercerización.

6.1.3.2. Costos Indirectos

Son aquellos que se pueden identificar fácilmente en un producto o proceso productivo sino que más bien inciden indistintamente de una u otra forma en el producto o proceso. Este rubro está constituido por los gastos de fabricación.

❖ Gastos de Fabricación.

Este rubro es conocido como gastos indirectos de fábrica y engloba aquellos gastos que siendo necesarios para la producción no se identifican con un solo producto o proceso productivo, sino que más bien intervienen, en forma indirecta en la transformación.

Forman parte de estos gastos los materiales indirectos, mano de obra indirecta, depreciaciones, etc.⁴⁰⁸

Para el proyecto, el costo que EQB paga por tercerizar la conserva “Uvillas en Almíbar”, ya incluye a los materiales indirectos (envases y cartones) y a la mano de obra (directa e indirecta) por un valor de \$0.75⁴⁰⁹ cada envase.

Además, cabe recalcar que EQB incurre en costos de materiales indirectos, no contemplados en el rubro “Tercerización”, debido a que Equibusiness Compañía Limitada, es la que asume los costos derivados de las impresiones del diseño de las etiquetas: \$0.018⁴¹⁰ por etiqueta.

Posteriormente, estas son entregadas a la planta procesadora de “F”, para el respectivo etiquetado de los envases. La Tabla 6.6 resume los Costos Indirectos anteriormente descritos así:

⁴⁰⁸ Juan Francisco Velasco Crespo, Contabilidad de Costos, 8ª edición, 2000, pág.15;
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/definencostos.htm>

⁴⁰⁹ Precio de venta negociado entre EQB y “F”, Ing. Dennis Brito, Presidente Ejecutivo de EQB, 2006

⁴¹⁰ Precio de venta, Imprenta Espín Mirta, 2006

Tabla 6.6
Costos Indirectos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD (latas)	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tercerización	36.800,00	0,75	27.600,00
Etiquetas	36.800,00	0,018	662,40
SUBTOTAL	-----	-----	28.262,40
Imprevistos (2%)	-----	-----	565,25
TOTAL			28.827,65

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

6.1.3.3. Gastos de Administración

Son todos los egresos incurridos en la planificación, organización, dirección y control general de la empresa, teniendo como finalidad primordial el mejor desenvolvimiento y desarrollo en la administración de las operaciones.

La información de la Tabla 6.7 corresponde a los gastos administrativos que se deben realizar para la exportación del primer contenedor

Tabla 6.7
Gastos de Administración

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
Sueldos	3	1.100,00
Honorarios	1	60,00
Suministros de Oficina		30,00
Luz		28,50
Teléfono		145,00
Gastos Importación y Exportación		450,00
Arriendo		141,20
Mantenimiento		33,20
SUBTOTAL		1.987,90
Imprevistos (2%)		39,76
TOTAL		2.027,66

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Para el desarrollo del proyecto de EQB ha designado 3 personas, ellas serán las encargadas de realizar las exportaciones (Gerente de Exportación), verificar las finanzas (Asistente Administrativa) y controlar proyecto (Gerente General).

6.1.3.4. Gastos de Ventas

Son todos aquellos gastos ocasionados por la ejecución de la función de ventas, tales como pagos al personal de ventas, comisiones sobre ventas, promoción y propaganda.

En la Tabla 6.8 se encuentran los gastos de Internet (búsqueda de clientes en el exterior) y el hosting es el costo por el espacio de la página Web.

Tabla 6.8
Gastos de Ventas

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Internet	133,90
Hosting	18,00
SUBTOTAL	151,90
Imprevistos (2%)	3,04
TOTAL	154,94

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

6.1.4. RESUMEN DE INVERSIONES

En la Tabla 6.9 se muestra un resumen de la inversión que se tendrá que realizar para que el proyecto pueda ser ejecutado.

Tabla 6.9
Resumen de Inversiones

DETALLE	VALOR
Activos Fijos	12.000,00
Activos Intangibles	1.999,20
Capital de Trabajo	37.764,17
TOTAL	51.763,37

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Es importante mencionar que en el transcurso de la vida útil del proyecto no se va a realizar más inversiones en activos fijos.

6.1.5. RESUMEN DE CAPITAL DE TRABAJO

A continuación en la Tabla 6.10 se muestra un resumen de todos los rubros que forman parte del capital de trabajo necesario para la puesta en marcha del proyecto, es decir una parte de la inversión que EQB estaría dispuesta a realizar para la exportación de un contenedor, si el proyecto muestra resultados favorables.

Tabla 6.10
Resumen Capital de Trabajo

DETALLE	VALOR
Materia Prima	6.753,93
Gastos de Fabricación	28.827,65
Gastos de Administración	2.027,66
Gastos de Ventas	154,94
TOTAL	37.764,18

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

6.1.6. RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS

Es importante explicar el porqué la depreciación y la amortización se encuentran registradas en el Resumen de Costos y Gastos y no en el Resumen de Capital de Trabajo.

Esto se debe a que los elementos que intervienen en el Capital de Trabajo son netamente inversiones, esto implica que se deberá realizar desembolsos de efectivo para todas y cada una de las operaciones que requiera el funcionamiento del proyecto.

Mientras que la depreciación y la amortización son rubros que no necesitan de un desembolso en efectivo, pero si son fundamentales al momento de determinar el costo de producción de un artículo.

En la Tabla 6.11 se presentan los costos y gastos en resumen, que son necesarios para exportar un contenedor.

Tabla 6.11
Resumen de Costos y Gastos

DETALLE	CONTENEDOR	ENVASE
COSTOS DIRECTOS	6.753,93	0,184
Materia Prima	6.753,93	0,184
COSTOS INDIRECTOS	31.627,49	0,859
Tercerización	28.152,00	0,765
Etiquetas	675,65	0,018
Depreciación	2.400,00	0,065
Amortización	399,84	0,011
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2.027,66	0,055
Sueldos	1.122,00	0,030
Honorarios	61,20	0,002
Suministros de Oficina	30,60	0,001
Luz	29,07	0,001
Teléfono	147,90	0,004
Arriendo Oficina	144,03	0,004
Gastos Importación y Exportación	459,00	0,012
Mantenimiento Edificio	33,86	0,001
GASTOS DE VENTAS	154,94	0,004
Internet	136,58	0,004
Hosting	18,36	0,001
TOTAL	40.564,02	1,10

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

6.2. PRECIO DE VENTA

Para determinar el precio de venta del producto se toma en cuenta todos los costos y gastos que forman parte del proyecto.

Se señala que EQB tiene entre sus políticas empresariales el establecimiento de un porcentaje mínimo de ganancia o rentabilidad sobre sus negocios. Este porcentaje es del 18%.

En la Tabla 6.12 se puede observar el precio de “Uvillas en Almíbar” en el mercado alemán:

Tabla 6.12
Precio de la Conserva “Uvillas en Almíbar”

DETALLE	CONTENEDOR	ENVASE
COSTOS	38.381,42	1,043
Directos	6.753,93	0,184
Indirectos	31.627,49	0,859
GASTOS	2.182,60	0,059
De Administración	2.027,66	0,055
De Ventas	154,94	0,004
TOTAL COSTOS Y GASTOS	40.564,02	1,10
Utilidad (18%)	7.301,52	0,20
PRECIO FOB	47.865,54	1,30
Flete	800,00	0,022
Seguro	200,00	0,005
Tributos (Derechos Arancelarios +IVA)	13.034,42	0,350
Gastos Locales de Distribución (Logística+Punto Verde)	3.312,00	0,090
TOTAL	65.211,96	1,77
Utilidad Mayorista (25%) ⁴¹¹	16.302,99	0,44
PRECIO DE VENTA EN ALEMANIA	81.514,95	2,21

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

6.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos está representado por el dinero recibido por concepto de las ventas del producto o la prestación del servicio, o por la liquidación de los activos que han superado su vida útil dentro de la empresa.⁴¹²

El presupuesto del proyecto está basado en los requerimientos establecidos por los compradores, así como también en la capacidad de abastecimiento que EQB posee para satisfacer la demanda.

⁴¹¹ Entrevista: Ing. Patricio Howell, Gerente General de la Empresa Frutas Exóticas y Tropicales S.A., 2006

⁴¹² Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición, 2005, págs. 190, 191

Para ejecutar la proyección de los ingresos, se emplea la tasa de crecimiento inflacionario del Ecuador más la tasa pasiva anual correspondiente al año 2005.

Estos porcentajes son:

- ❖ Tasa de Inflación 3,36%
- ❖ Tasa Pasiva 4,55%

El porcentaje a aplicarse para la proyección de los ingresos es la suma de ambas tasas, teniendo así que, el precio de venta del producto se incrementará cada año en 7,91%

Si bien es cierto la “Oferta exportable en unidades” de EQB (ver cap. 3, Tabla 3.22) registra un crecimiento paulatino debe considerarse que para el envío de un contenedor este debe ser llenado con 36.800 unidades cada trimestre, dando lugar a las 147.200 unidades al año.

La Tabla 6.13 indica la proyección de los ingresos del proyecto hasta el año 2012.

Tabla 6.13
Ingresos proyectados

AÑO	OFERTA EXPORTABLE EN UNIDS.		DIFERENCIA	PRECIO	INGRESOS
	REAL	ESTANDARIZADA			
2006	147.200,00*	147.200,00	-----	1,30	191.360,00
2007	148.409,00	147.200,00	1.209,00	1,40	206.496,58
2008	150.136,00	147.200,00	2.936,00	1,51	222.830,46
2009	151.818,00	147.200,00	4.618,00	1,63	240.456,34
2010	153.546,00	147.200,00	6.346,00	1,76	259.476,44
2011	155.273,00	147.200,00	8.073,00	1,90	280.001,03
2012	156.966,00	147.200,00	9.766,00	2,05	302.149,11

*Número de unidades que llenan un contenedor

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

La sección “Diferencia” que se observa en la Tabla 6.14, son las unidades sobrantes. El número de unidades registradas en esta sección servirán para cubrir posibles márgenes de error en el manejo de la fruta.

6.4. PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

Este presupuesto encierra todos los costos y gastos que el proyecto generará a año tras año. Para realizar la proyección de costos y gastos se aplica el porcentaje correspondiente a 7,91%.

Así también en el 2007 los costos y gastos representan a \$179.859,07. Para ver más específicamente cada uno de los gastos y costos (ver Anexo 6.1).

Tabla 6.14
Costos y Gastos Anuales

<i>DESCRIPCIÓN</i>	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
COSTOS DIRECTOS	27.015,72	29.152,66	31.458,64	33.947,02	36.632,23	39.529,84	42.656,65
COSTOS INDIRECTOS	118.110,43	127.231,50	137.074,04	147.695,13	159.156,35	168.724,31	182.070,40
GTOS. DE ADMINISTRACIÓN	19.894,90	21.468,58	23.166,75	24.999,24	26.976,68	29.110,53	31.413,17
GTOS DE VENTAS	1.859,26	2.006,32	2.165,02	2.336,28	2.521,08	2.720,49	2.935,68
TOTAL COSTOS Y GASTOS	166.880,30	179.859,07	193.864,45	208.977,66	225.286,33	240.085,17	259.075,91

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

6.5. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Es un balance que se realiza al finalizar un período contable, en el cual se refleja la existencia de utilidad o pérdida en a lo largo del año transcurrido.⁴¹³

Para la proyección del proyecto se emplea el porcentaje equivalente a 7,91%, tanto a los ingresos como a los gastos.

⁴¹³ Juan M. Aguirre Contabilidad General, Didáctica Multimedia, 2000, pág. 230

Tabla 6.15
Estado de Resultados

DETALLE	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS NETOS	191.360,00	206.496,58	222.830,46	240.456,34	259.476,44	280.001,03	302.149,11
COSTO DE PRODUCCIÓN	145.126,15	156.384,16	168.532,68	181.642,15	195.788,58	208.254,15	224.727,05
UTILIDAD BRUTA	46.233,85	50.112,41	54.297,77	58.814,19	63.687,86	71.746,88	77.422,06
GASTOS OPERACIONALES	19.894,90	21.468,58	23.166,75	24.999,24	26.976,68	29.110,53	31.413,17
Gastos de Administración	1.859,26	2.006,32	2.165,02	2.336,28	2.521,08	2.720,49	2.935,68
Gasto de Ventas	21.754,15	23.474,91	25.331,77	27.335,51	29.497,75	31.831,02	34.348,86
Utilidad antes de 15% Participación	24.479,70	26.637,51	28.966,00	31.478,68	34.190,11	39.915,86	43.073,20
15% Participación de Trabajadores	3.671,95	3.995,63	4.344,90	4.721,80	5.128,52	5.987,38	6.460,98
Utilidad antes de Impuestos	20.807,74	22.641,88	24.621,10	26.756,88	29.061,59	33.928,48	36.612,22
25% Impuesto a la Renta	5.201,94	5.660,47	6.155,28	6.689,22	7.265,40	8.482,12	9.153,05
Utilidad antes de Reservas	15.605,81	16.981,41	18.465,83	20.067,66	21.796,20	25.446,36	27.459,16
Reserva Legal	1.560,58	1.698,14	1.846,58	2.006,77	2.179,62	2.544,64	2.745,92
UTILIDAD NETA	14.045,23	15.283,27	16.619,24	18.060,89	19.616,58	22.901,72	24.713,25

Fuente Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

El estado de resultados proyectado del proyecto muestra resultados favorables durante todos los años de vida útil del mismo. Así en el año 2006 se tiene una utilidad de \$ 14.045,23, mientras que en el año 2007 se observa un beneficio de \$15.283,27.

6.6. FLUJO NETO DE CAJA

El flujo neto de caja representa en una forma esquemática las salidas y entradas de dinero del proyecto, permitiendo aplicar criterios de rentabilidad para conocer la bondad del proyecto.⁴¹⁴

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más indispensables del estudio de un proyecto, ya que la evaluación se efectuará sobre los resultados del mismo.

El flujo de caja del proyecto está compuesto por la utilidad neta y el flujo de inversión; este flujo no presenta cambios a lo largo del proyecto, ya que no se va a realizar otras inversiones.

Tabla 6.16
Flujo de Caja

AÑOS	FLUJO DE INVERSIÓN	UTILIDAD NETA	FLUJO NETO DE CAJA
2005*	-51.763,37	-----	-----
2006	-----	14.045,23	14.045,23
2007	-----	15.283,27	15.283,27
2008	-----	16.619,24	16.619,24
2009	-----	18.060,89	18.060,89
2010	-----	19.616,58	19.616,58
2011	-----	22.901,72	22.901,72
2012	-----	24.713,25	24.713,25

**El año 2005 es considerado como el año 0*

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

⁴¹⁴ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición, 2005, pág. 195

6.7. BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

El balance esta realizado, sobre la base, de la información que se describe al inicio de este capítulo, es decir, corresponde a un balance inicial del proyecto porque son las inversiones con las que pondrá en ejecución el proyecto.

Tabla 6.17
Balance Inicial

DETALLE	VALOR
ACTIVOS	51.763,37
Circulante	37.764,17
Bancos	37.764,17
Fijos	12.000,00
Vehículo	12.000,00
Intangibles	1.999,20
Gastos de Instalación del Proyecto	1.999,20
PASIVOS	-----
Circulante	0,00
PATRIMONIO	-----
Capital Contable	51.763,37
Total Pasivo + Patrimonio	51.763,37

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Como todo el proyecto es realizado con financiamiento de recursos de EQB no existen obligaciones con acreedores y proveedores, razón por la cual se asume el valor total de los activos como el patrimonio.

6.8. EVALUACIÓN FINANCIERA

La tarea de evaluar consiste en medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes de la formulación del proyecto y convertirlas en cifras financieras al fin de obtener indicadores útiles para medir su bondad.⁴¹⁵

⁴¹⁵ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición año 2005, pág.216

Antes de empezar con los criterios de evaluación, es importante calcular la tasa mínima de rendimiento conocida también como tasa de descuento o costo de capital.

6.8.1. TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO (TMAR)⁴¹⁶

Es también conocida como tasa de descuento. Sirve para aquellos proyectos a largo plazo cuya rentabilidad está determinada por los rendimientos futuros y es necesario calcularla para aplicarse a los flujos de fondos proyectados. Permitirá expresarlos en términos del valor actual neto y compararlos con la inversión inicial.

Para el cálculo se toma en cuenta el crecimiento inflacionario y el premio al riesgo. Así se tiene:

$$TMAR = i + f + i * f$$

Donde: $i = \text{premio al riesgo}$

$f = \text{inflación anual}$

$i = 5\%$

$f = 3,36\%$

Para el proyecto, el premio al riesgo que se aplica es del 5%, ya que este porcentaje pertenece al grupo de empresas que se dedica a la obtención de productos terminados.⁴¹⁷

Aplicando la fórmula se tiene:

$$TMAR = 0,05 + 0,036 + (0,05 * 0,036)$$

$$TMAR = 0,0874$$

La tasa de descuento que se aplica a cada uno de los indicadores para determinar la viabilidad del proyecto es de 8,74%.

⁴¹⁶ Gabriel Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 4^{ta} edición, pág. 176

⁴¹⁷ https://www.superban.gov.ec/pages/calificacion_activos.htm

6.8.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Es la diferencia entre las sumatorias de los flujos futuros netos de efectivo descontados a la fecha actual y el valor de la inversión inicial.⁴¹⁸ El VAN debe ser mayor a cero para que un proyecto sea rentable.

Está representado por:

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

Una vez descontados los flujos netos de caja a la fecha actual a una tasa del 8,74% y restada la inversión inicial, como se puede observar en la Tabla 6.18

Tabla 6.18
Valor Actual Neto

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	% APLICADO	FACTOR (1+i) ⁿ	VAN POR AÑO
*2005	-51.763,37	-----	-----	-----	-51.763,37
2006	-----	14.045,23	8,74%	1,09	12.916,58
2007	-----	15.283,27	8,74%	1,18	12.925,69
2008	-----	16.619,24	8,74%	1,29	12.926,09
2009	-----	18.060,89	8,74%	1,40	12.918,55
2010	-----	19.616,58	8,74%	1,52	12.903,77
2011	-----	22.901,72	8,74%	1,65	13.854,16
2012	-----	24.713,25	8,74%	1,80	13.748,66
VAN DEL PROYECTO		40.430,12			

*El año 2005 es considerado como el año 0

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Al cabo de siete años de actividad, período considerado para la proyección del proyecto de EQB, el VAN corresponde a \$40.430,12; lo que significa que el proyecto es viable considerando que el VAN es mayor que cero y se va a tener un retorno de \$40.430,12.

⁴¹⁸ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición, 2005, pág. 233

6.8.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es el tipo de descuento que hace que el valor actual neto sea igual a cero, es decir, que el valor presente de las entradas de efectivo sea exactamente igual a la inversión neta realizada.⁴¹⁹

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{FNCt}{(1+i)^t} - I_0 = 0$$

La regla general de la TIR manifiesta que un proyecto es aceptable si su TIR es superior al rendimiento requerido (TMAR).

Al analizar los flujos de caja que arroja el proyecto para el período de evaluación, se obtiene una TIR de 27%, la cual es mayor a la TMAR correspondiente a 8,74%, como se muestra en la Tabla 6.19

Tabla 6.19
Tasa Interna de Retorno

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	TASA DE DESCUENTO
*2005	-51.763,37	-----	-----
2006	-----	14.045,23	8,74%
2007	-----	15.283,27	8,74%
2008	-----	16.619,24	8,74%
2009	-----	18.060,89	8,74%
2010	-----	19.616,58	8,74%
2011	-----	22.901,72	8,74%
2012	-----	24.713,25	8,74%
TIR DEL PROYECTO		27%	

*El año 2005 es considerado como el año 0

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Por lo tanto se puede concluir que el proyecto es aceptable. Utilizando este valor como tasa de descuento de los flujos de caja de obtendrá un VAN igual a cero.

⁴¹⁹ Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, MM Editores, 5ª edición, 2005, pág. 234

6.8.4. RELACIÓN COSTO BENEFICIO (RBC)

El coeficiente $\frac{\text{Costo}}{\text{Beneficio}}$ conocido también como Índice de Rentabilidad equivale a la suma de los flujos futuros de un proyecto actualizados a valor presente, dividida entre la inversión inicial total.⁴²⁰ La relación está representada por:

$$RBC = \frac{\sum_{t=0}^n > FCN}{(1 + i)^t \text{ Inversión}}$$

El análisis de la relación $\frac{\text{Costo}}{\text{Beneficio}}$ implica⁴²¹:

- ❖ B/C > 1 significa que los ingresos son mayores que los egresos entonces el proyecto es aconsejable.
- ❖ B/C = 1 implica que los ingresos son iguales a los egresos, por lo que el proyecto es indiferente.
- ❖ B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, por lo que el proyecto no es aconsejable.

En la tabla 6.20 se muestra la relación $\frac{\text{Costo}}{\text{Beneficio}}$

Tabla 6.20
Costo Beneficio

AÑOS	FLUJO DE CAJA	F. C. ACTUALIZADO	FACTOR
2006	14.045,23	12.916,58	1,0874
2007	15.283,27	12.925,69	1,1824
2008	16.619,24	12.926,09	1,2857
2009	18.060,89	12.918,55	1,3981
2010	19.616,58	12.903,77	1,5202
2011	22.901,72	13.854,16	1,6531
2012	24.713,25	13.748,66	1,7975
Promedio	131.240,18	92.193,49	9,92
Relación	1,78		

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

⁴²⁰ Juan J. Miranda; Gestión de Proyectos; año 2005; pág. 237

⁴²¹ Juan J. Miranda; Gestión de Proyectos, año 2005, pág. 234, 235

La relación $\frac{\text{Costo}}{\text{Beneficio}}$ del proyecto es de \$1,78 como se mostró en la Tabla 6.23, lo que significa que por cada dólar invertido se tendrá \$1,78 para cubrir los costos y gastos; por lo que se puede concluir que esta relación es mayor a 1 y por lo tanto es factible la puesta en marcha del proyecto.

6.8.5. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Es el número de períodos que se necesita para recuperar el desembolso inicial del capital del proyecto. Es decir es el período en tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto.⁴²²

La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial.

Tabla 6.21
Recuperación de la Inversión

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	F. C. ACTUALIZADO	F.C.A. ACUMULADO
2005*	-51.763,37	-----	-----	-----
2006	-----	14.045,23	12.916,58	12.916,58
2007	-----	15.283,27	12.925,69	25.842,26
2008	-----	16.619,24	12.926,09	38.768,35
2009	-----	18.060,89	12.918,55	51.686,90
2010	-----	19.616,58	12.903,77	64.590,67
2011	-----	22.901,72	13.854,16	78.444,83
2012	-----	24.713,25	13.748,66	92.193,49

*El año 2005 es considerado como el año 0

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

La evaluación se ha realizado para siete años, tiempo que corresponde a la vida útil del proyecto y el plazo que se requiere para que los flujos netos de caja descontados del proyecto sean suficientes para recuperar la inversión inicial es de cuatro años como se mostró en la Tabla 6.21

⁴²² Juan J. Miranda, Gestión de Proyectos, año 2005, pág. 238

6.8.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, por ende no existe utilidad.⁴²³ Para la determinación del punto de equilibrio se necesita la existencia de cuatro elementos básicos ingresos, gastos financieros, costos variables y fijos.

Las fórmulas a utilizarse para encontrar el punto de equilibrio son:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CVu}{P}}$$

Punto de Equilibrio en dólares

$$PE = \frac{CF}{Pv - Cvu}$$

Punto de Equilibrio en cantidades

El análisis en el punto de equilibrio, que ha menudo se lo denomina “Análisis Costo-Volumen-Utilidad” se aplica frecuentemente al ámbito de toma de decisiones en cuanto a planeación y presupuestos operacionales.

Para el proyecto en estudio (EQB), con el análisis del punto de equilibrio se determina que en el primer año con 21,36 toneladas únicamente se cubre los costos y gastos del proyecto.

Después de análisis financieros preliminares del proyecto (punto de equilibrio, VAN, TIR, $\frac{\text{Costo}}{\text{Beneficio}}$) se determinó que al exportar 4 contenedores del producto final el proyecto se tornaba rentable y con un tiempo estimado de recuperación de la inversión de 4 años.

Para la exportación de un contenedor se requiere de 8,096 Tm, lo que equivale a 32,38 Tm al año. Dado que EQB no dispone de esa cantidad ha previsto comprar a Colombia la diferencia. (ver cap. 3, Tabla 3.21)

A continuación se presenta los cálculos del punto de equilibrio:

⁴²³ Stephen R., Randolph., Westerfield, Bradford. Jordan, Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill, 2001, pág. 363

Tabla 6.22
Punto de Equilibrio

DETALLE	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
COSTOS FIJOS ⁴²⁴	29.827,32	31.964,26	34.270,24	36.758,62	39.443,83	39.529,84	42.656,65
COSTOS VARIABLES ⁴²⁵	115.310,59	124.431,66	134.274,20	144.895,29	156.356,51	168.724,31	182.070,40
GASTOS FIJOS ⁴²⁶	17.565,62	18.955,06	20.454,41	22.072,35	23.818,28	25.702,30	27.735,36
GASTOS VARIABLES ⁴²⁷	4.188,53	4.519,84	4.877,36	5.263,16	5.679,48	6.128,72	6.613,50
Costos y Gastos Fijos	47.392,94	50.919,33	54.724,65	58.830,97	63.262,10	65.232,14	70.392,00
Costos y Gastos Variables	119.499,12	128.951,50	139.151,56	150.158,45	162.035,99	174.853,03	188.683,91
Ingresos Totales	191.360,00	206.496,58	222.830,46	240.456,34	259.476,44	280.001,03	302.149,11
Punto de Equilibrio (\$)	126.203,77	135.594,26	145.727,54	156.662,36	168.462,12	173.708,17	187.448,49
Punto de Equilibrio (Q)	97.079,82	86.155,68	77.957,65	71.594,89	66.526,36	59.825,90	56.729,83
Punto de Equilibrio (TM)	21,36	18,95	17,15	15,75	14,64	13,16	12,48
Punto de Equilibrio (%)	0,66%	0,66%	0,65%	0,65%	0,65%	0,62%	0,62%

Fuente: Equibusiness

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

⁴²⁴ Costos Fijos está compuesto por: depreciación, amortización y materia prima.

⁴²⁵ Costos Variables está compuesto por: etiquetas y tercerización.

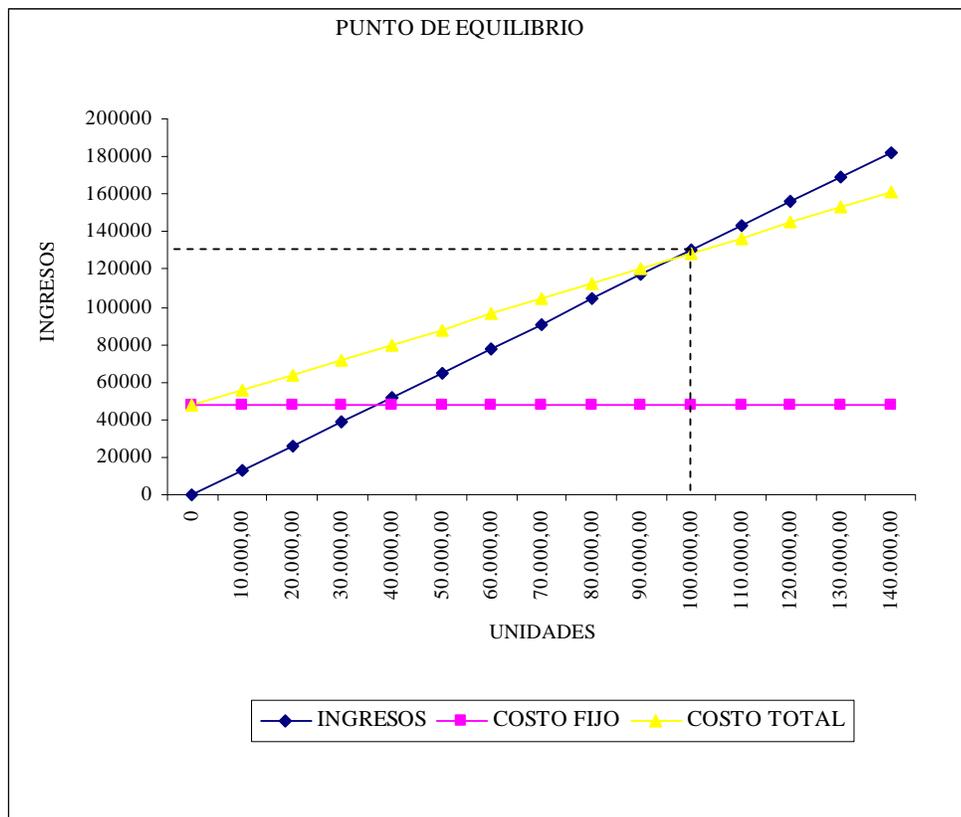
⁴²⁶ Gastos Fijos está compuesto por: Internet, hosting, mantenimiento, arriendo, sueldos.

⁴²⁷ Gastos Variables está compuesto por: servicios básicos, gastos de exportación y honorarios

Para la gráfica del punto de equilibrio se toma el primer año como base para su respectivo cálculo.

Tabla 6.23
Punto de Equilibrio para el año 2006

CANTIDADES	INGRESOS	CFT	CVT	CT	P. E.
0	1,30	47.392,94	0,00	47392,94	-47.391,64
10.000,00	13.000,00	47.392,94	8.118,15	55.511,09	-42.511,09
20.000,00	26.000,00	47.392,94	16.236,29	63.629,24	-37.629,24
30.000,00	39.000,00	47.392,94	24.354,44	71.747,38	-32.747,38
40.000,00	52.000,00	47.392,94	32.472,59	79.865,53	-27.865,53
50.000,00	65.000,00	47.392,94	40.590,73	87.983,68	-22.983,68
60.000,00	78.000,00	47.392,94	48.708,88	96.101,82	-18.101,82
70.000,00	91.000,00	47.392,94	56.827,03	104.219,97	-13.219,97
80.000,00	104.000,00	47.392,94	64.945,17	112.338,12	-8.338,12
90.000,00	117.000,00	47.392,94	73.063,32	120.456,26	-3.456,26
100.000,00	130.000,00	47.392,94	81.181,47	128.574,41	1.425,59



Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

6.8.6.1. Estado de Resultados Proforma

El Estado de Resultados Proforma permite corroborar la existencia del punto de equilibrio, en donde los ingresos cubren los gastos, es decir donde no se tiene ni utilidad ni pérdida.

En la Tabla 6.24 se puede observar como los ingresos y gastos son iguales, así:

Tabla 6.24
Estado de Resultados Proforma

DETALLE	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas	126.203,77	135.594,26	145.727,54	156.662,36	168.462,12	173.708,17	187.448,49
(-) Costos Variables	78.810,82	84.674,93	91.002,89	97.831,38	105.200,02	108.476,03	117.056,49
(=) Margen de Contribución	47.392,94	50.919,33	54.724,65	58.830,97	63.262,10	65.232,14	70.392,00
(-) Costos y Gastos Fijos	47.392,94	50.919,33	54.724,65	58.830,97	63.262,10	65.232,14	70.392,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	0,00						

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

6.8.7. RAZONES FINANCIERAS²³⁴

Las Razones Financieras son diversas formas de investigar las relaciones que se determinan a partir de la información financiera de una empresa o proyecto y que se usan con el propósito de hacer comparaciones.

Para el proyecto se han empleado medidas de solvencia a corto plazo, rotación de los activos y rentabilidad, pues permiten medir tanto la liquidez como la eficiencia del proyecto, es decir cuánto retorna en utilidad por cada dólar invertido en el mismo.

²³⁴ Stephen R.;Randolph.; Westerfield; Bradford. Jordan; Finanzas Corporativas; Mc Graw Hill; 2001; pág. 70-71

6.8.7.1. *Medidas de Solvencia a Corto Plazo*²³⁵

Las Medidas de Solvencia a Corto Plazo son aquellas que miden la capacidad de la empresa o proyecto para pagar sus obligaciones en el corto plazo.

A continuación se presenta los resultados de la aplicación de las medidas de solvencia a corto plazo.

Tabla 6.25
Razones Financieras

MEDIDAS DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO			
RUBRO	FÓRMULA	VALOR	RESULTADO
Capital de Trabajo Neto a Activos Totales.	Capital de Trabajo Neto	37.764,17	72,96
	Activos Totales	51.763,37	
Medición del intervalo.	Activos Circulantes	37.571,12	82 días
	Promedio de costos diarios en operación	459,64	

Fuente: Finanzas Corporativas, Randolph, Westerfield, Jordan, 2001
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

La evaluación de las medidas de solvencia respecto al año 2006, arrojan resultados donde se dice que la relación del Capital de Trabajo Neto con los Activos Totales, equivale al 72,96%.

Este valor indica que la liquidez del proyecto a corto plazo es aceptable, es decir que el proyecto va a poder cubrir sus obligaciones sin ningún problema.

También se analiza el caso de que pasaría si el nivel de ventas disminuye, de acuerdo a la evaluación se tiene que el proyecto está en capacidad de subsistir 82 días.

²³⁵ Stephen R., Randolph, Westerfield, Bradford. Jordan, Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill, 2001, pág. 365-367

6.8.7.2. Rotación sobre los Activos.²³⁶

La Rotación sobre los activos son aquellas que tienen por objeto determinar el nivel de recursos generados por la instalación respecto a la magnitud de recursos usados.

Es decir mide la eficiencia de la dirección de los usos y provechos de los recursos disponibles, por lo tanto señala las ventas generadas por cada dólar invertido.

En la Tabla 6.26, se muestra los cálculos correspondientes a la rotación de los activos.

Tabla 6.26
Razones Financieras

ROTACIÓN SOBRE LOS ACTIVOS			
RUBRO	FÓRMULA	VALOR	RESULTADO
Activos Fijos	Ventas	191.360,00	15,95
	Activos Fijos Netos	12.000,00	
Activos Totales	Ventas	191.360,00	3,70
	Activos Totales	51.763,37	

Fuente: Finanzas Corporativas, Randolph, Westerfield, Jordan, 2001
Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Al analizar los parámetros evaluados con respecto al año 2006, nos muestra que la relación que hay entre las Ventas y los Activos Fijos Netos es de 15,95, es decir que por cada dólar de activos fijos invertidos en el proyecto este generará 15,95 dólares de ventas.

Sin embargo, observando la relación que existe entre las ventas y los activos totales, se concluye que el proyecto para Equibusiness Cía. Ltda., generará \$3,70 por cada dólar invertido.

²³⁶ Stephen R., Randolph., Westerfield, Bradford. Jordan, Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill, 2001, pág. 380

6.8.7.3. *Medidas de Rentabilidad.*²³⁷

Las Medidas de Rentabilidad son aquellas que permiten evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas de activos a la inversión.

En la Tabla 6.27 se indica las medidas de rentabilidad que se emplean para el proyecto.

Tabla 6.27
Razones Financieras

MEDIDAS DE RENTABILIDAD			
RUBRO	FÓRMULA	VALOR	RESULTADO
Margen de Utilidad	Utilidad Neta	14.045,23	7,34%
	Ventas	191.360,00	
Rendimiento sobre los Activos	Utilidad Neta	14.045,23	27,13%
	Activos Totales	51.763,37	

Fuente: Finanzas Corporativas, Randolph, Westerfield, Jordan, 2001

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto

Al evaluar el margen de utilidad del proyecto con relación al año 2006, se tiene que, dicho margen con respecto de las ventas es de \$0,0734 por cada dólar de venta efectuado.

Así también, el rendimiento sobre los activos con respecto al proyecto, tomando como base el año 2006 es de 27,13%, por lo que se concluye diciendo que por cada dólar de activos totales invertidos, nos retornará \$0,2713 de utilidad.

²³⁷ Stephen R., Randolph., Westerfield, Bradford. Jordan, Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill, 2001, pág. 370

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ❖ Se evaluó la situación actual de Equibusiness Cía. Ltda., mediante la aplicación de herramientas administrativas tales como: Indicadores de Desempeño, Matriz de Holmes y Matriz FODA. Los resultados de esta aplicación permitieron implementar estrategias existentes e implantar nuevas con la finalidad de alcanzar la misión, visión y objetivos de la empresa.
- ❖ La población de Alemania busca productos de calidad y, sobre todo, saludables. Por tal razón, se ratifica que la conserva de uvillas mantiene las características nutricionales de la fruta aún cuando haya pasado por un proceso de transformación.
- ❖ La oferta exportable del proyecto es de 0.41% cifra que se torna mínima una vez que ha sido comparada con la demanda aparente del mercado alemán. Sin embargo, la demanda insatisfecha de Alemania representa una oportunidad de expansión en el mercado para la organización pues su crecimiento promedio anual es de 10,14%
- ❖ Se determinó, mediante análisis financieros preliminares (punto de equilibrio, VAN, TIR, $\frac{\text{Costo}}{\text{Beneficio}}$) que el proyecto se torna rentable al exportar 4 contenedores, al año, del producto final, "Uvillas en Almíbar", para lo cual se necesita, en promedio 33,40 Tm de uvillas en fresco al año.
- ❖ Equibusiness Cía. Ltda., dispone anualmente un promedio de 4,28 Tm de uvilla en fresco, cuyo destino es la elaboración de la conserva de la fruta. Dado que el requerimiento del proyecto es 33,40Tm, la empresa ha previsto importar, en promedio, 29 Tm de uvilla en fresco.

- ❖ Equibusiness ha determinado tercerizar el servicio para la industrialización de la uvilla, esto se debe a que la oferta exportable no justifica la construcción de una planta procesadora para elaborar las conservas “Uvillas en Almíbar”.
- ❖ La empresa que se encargará del proceso productivo para la elaboración de uvillas en almíbar se denomina “F”. Esta organización está ubicada al norte de Quito, Panamericana Norte, vía a Calderón, entrada a Llano Grande, calle 23 de Abril, s/n.
- ❖ La conserva “Uvillas en Almíbar” (envase y etiqueta), el cartón corrugado y el contenedor (embalaje) cumplen con las normativas establecidas por el gobierno alemán para el ingreso del producto a este mercado.
- ❖ Con respecto a la recolección de envases y embalajes, requisito alemán contemplado en el sistema denominado “Punto Verde”, Equibusiness y Rewe han acordado que será el importador quien se encargue de tal disposición con el fin conservar y proteger el medio ambiente.
- ❖ La exportación de la conserva “Uvillas en Almíbar” con destino a Alemania se hará bajo el régimen de Exportación a Consumo.
- ❖ El régimen que el proyecto requiere para la importación de uvilla, que incrementa la disponibilidad de materia prima destinada al enlatado, es el régimen especial de Importación Temporal para Perfeccionamiento Activo, el mismo que incurre en desembolsos, únicamente por concepto de Tasa de Control, Tasa Fodinfra y de Garantía.
- ❖ La negociación realizada con el cliente contempla el término FOB y por lo tanto el envío de los contenedores con la conserva “Uvillas en Almíbar” por vía marítima, con un tiempo de tránsito de quince días hasta llegar al puerto de Hamburgo en Alemania.

- ❖ La estrategia de entrada que utiliza Equibusiness para el ingreso al mercado alemán es el comercio electrónico, el cual le permite mejorar las transacciones comerciales y captar nuevos clientes.
- ❖ Equibusiness ha seleccionado y establecido relaciones comerciales con un intermediario en el extranjero conocido en el mercado alemán como Rewe Group. Este grupo es conocido como uno de los mayores detallistas en la distribución de productos alimenticios.
- ❖ El estudio de factibilidad ha determinado la viabilidad del proyecto, esto es debido a los resultados obtenidos y observados respecto de la demanda aparente de Alemania en lo referente a frutas en conserva, registrando un crecimiento promedio de 10,12% por año.
- ❖ El proyecto de factibilidad determinó que el precio final de venta de la conserva "Uvillas en Almíbar", en el mercado alemán es de \$2,21 valor que equivale a 1,67 euros. Dado que en Alemania las frutas en conserva de 410g se expenden a 1,70 euros, se concluye que la conserva tendrá acogida en este país por su calidad y precio adaptado al mercado.
- ❖ Con el análisis del punto de equilibrio, se determina que en el primer año del proyecto (2006), exportando 21,36 toneladas, únicamente se cubre los costos y gastos del mismo.
- ❖ El proyecto proporciona el 8,74% de tasa mínima de rendimiento (TMAR), el mismo que genera \$ 40.430,12 a valor actual neto (VAN) proporciona una tasa interna de retorno del 27% (TIR), se obtiene 1 dólar con 72 centavos por cada dólar invertido y se recupera la inversión en cuatro años.
- ❖ Finalmente la rentabilidad sobre las ventas es de 7,34% de utilidad por cada venta efectuada, es decir que los datos obtenidos por medio del Estudio Financiero establecen que el proyecto es viable.

1.1 RECOMENDACIONES

- ❖ Si Equibusiness deseara integrar mas socios y estos superaren el máximo permitido deberá constituirse en una sociedad anónima, pues este tipo de corporación permite conservar la denominación objetiva y comercial antes establecida, debiendo agregársele tan solo la abreviatura (S. A.)
- ❖ Emplear herramientas administrativas, tales como FODA, Matriz de Holmes, Matriz PEYEA etc., las que permitirán revisar periódicamente la situación interna y externa de Equibusiness Cía. Ltda., pues con el tiempo y las circunstancias cambiantes del mundo, se hace necesario vivir una adaptación constante.
- ❖ Realizar una retroalimentación continua de las metas y objetivos establecidos por la organización para verificar hasta que nivel se están cumpliendo con las mismas, con el fin de conocer y poder hacer los ajustes necesarios, para el mejor desarrollo de las actividades.
- ❖ Participar continuamente en las ferias de frutas (Fruit Logistic) organizadas anualmente por el gobierno alemán, pues estas exposiciones permiten realizar nuevos contactos a nivel de Europa.
- ❖ Realizar, a largo plazo, nuevas inversiones en Hacienda “La Gloria” con el fin de incrementar el volumen de producción de materia prima, la que a su vez permitirá ampliar la oferta exportable de la organización y lograr así, una mayor participación en el mercado alemán.
- ❖ Capacitar al departamento de producción constituido tanto por el personal de oficina como por los trabajadores de Hacienda “La Gloria”, en temas referentes a la exportación y a las nuevas técnicas de manejo de uvilla, respectivamente. Esta capacitación tiene la finalidad de mejorar la calidad y presentación de la fruta.

- ❖ Crear una cartera conformada por empresas potenciales pertenecientes a la industria alimenticia y que ofrezcan servicios de tercerización para la elaboración de conservas con el fin de minimizar el riesgo de trabajar con una sola empresa.
- ❖ Verificar e inspeccionar constantemente el proceso de industrialización de la fruta (uvilla) para tener la certeza de que los productos a exportarse están cumpliendo con los estándares de calidad y requerimientos establecidos por el cliente (Rewe).
- ❖ Cuidar el medio ambiente investigando procesos alternativos para el tratamiento del desperdicio generado en la preselección de la uvilla (capuchón), pues existen alternativas que permiten aprovechar al máximo la materia prima, tal es el caso del papel, el cual es elaborado a partir del cáliz o capuchón de las uvillas.
- ❖ Emplear el Régimen de Depósito Industrial, en caso de incrementar el volumen de producción de la conserva de uvilla, con la finalidad de abaratar costos.
- ❖ Cuando el volumen de producción sea menor al de un contenedor, se puede enviar la mercadería conserva “Uvillas en Almíbar” como “carga consolidada” con el fin de abaratar costos y gastos.
- ❖ Equibusiness debe dar suficiente importancia a la selección de los canales de distribución ya que una vez iniciada, resulta difícil cambiarla, esto es debido a que el desarrollo de la distribución se vería afectada.
- ❖ El comercio electrónico a través de Internet es la oportunidad que el Ecuador necesita para desarrollar su economía e impulsar los proyectos empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- ❖ MIRANDA, M. Juan José (2005) Gestión de Proyectos, Identificación, Formulación, Evaluación Financiera, Económica, Social, Ambiental. Bogotá Colombia. Editorial MM EDITORES.
- ❖ HERNANDEZ, H. Abraham (2001) Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. México Editorial ECAFSA.
- ❖ BURBANO, Gonzalo (1995) Diccionario de Términos Usuales en el Comercio Exterior Ecuatoriano.
- ❖ OSORIO, Cristóbal (2001) Diccionario del Comercio Internacional.
- ❖ ESTRADA, P. (2003) Exportar es el Reto: Lo que se debe conocer para exportar. Quito Ecuador. Editorial MYL.
- ❖ CORPEI (2005) ¿Cómo exportar? Quito Ecuador.
- ❖ CFN (1980) Curso Exportación de Productos Agroindustriales.
- ❖ ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, (2001) Fundamentos de Finanzas Corporativas, Quinta Edición, Editorial Mac Graw Hill.
- ❖ Notas explicativas del Sistema Armonizado de Clasificación de Mercancías.
- ❖ REGISTRO OFICIAL, N° 547, año III, (abril 2002), Arancel Nacional de Importaciones, editora Nacional.
- ❖ CATEORA, Philip, GRAHAM, Jhon (2001) Marketing Internacional, Décima Edición, Editorial Mac Graw Hill.
- ❖ KEVIN, BEROWITZ, HARTLEY, RUDELIUS (2003), Marketing, Séptima Edición, Editorial Mac Graw Hill.
- ❖ Manual de Importaciones y Exportaciones (2005), Pudeleco Editores S.A. Publicaciones de Legislación Cía. Ltda.
- ❖ OSORIO, Luis Luna (2004) Diccionario de Términos de Economía Internacional. Pudeleco Editores S.A.
- ❖ CFN (1997) Cincuenta Cultivos de Exportación No Tradicionales, Tercera Edición, Surco.

- ❖ CHASE, RICHARD B, (2005) Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva, Décima Edición. Editorial Mac Graw Hill.
- ❖ JAY, BARRY, (2001) Dirección de la Producción Decisiones Estratégicas, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall.
- ❖ GARTHER, Norman, (2000) Administración de Producción y Operaciones, Editorial International Thomson Editores.
- ❖ Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas, (2003), Pudeleco Editores S.A. Publicaciones de Legislación Cía. Ltda.
- ❖ Manual Legal para el Empresario y el Ejecutivo Tomo II, (2000), Ediciones Legales.
- ❖ FRED, R, David, Administración Estratégica, Novena Edición, Editorial Pearson Educación.
- ❖ JEAN, JACQUES, LAMBIN, (1995) Marketing Estratégico, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- ❖ PRIETO, Jorge, Gestión Estratégica Organizacional, (2003), una guía práctica para el diagnóstico empresarial, ECOE Ediciones.
- ❖ BELTRÁN, Jesús, (1998) Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la Competitividad, 32 Ediciones.
- ❖ EVERETT, ADAM, RONALD, Administración de la Producción y de las Operaciones, Conceptos, Modelos y Comportamiento Humano. Editorial Prentice Hall.
- ❖ DEMING, GOLDRATT, (1999), La teoría de Restricciones y el Sistema de Conocimiento Profundo, Editorial Carrera.
- ❖ KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Editorial Prentice Hall.

REVISTAS:

- ❖ MICIP Documento sobre producción comercial de uvilla, elaborado por el Ing. Agr. Carlos Vallejo.
- ❖ Revista "EL AGRO", edición N° 115. Proyecto Ampliará Mercados de Uvilla, Editorial Uminasa del Ecuador S. A.

- ❖ Revista “LÍDERES”, (2005), edición N° 29 Lo que hay que saber de Franquicias.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:

- ❖ www.sica.gov.ec
- ❖ www.cci.org.co
- ❖ www.aduana.gov.ec
- ❖ www.mag.gov.ec
- ❖ www.sesa.gov.ec
- ❖ www.sri.gov.ec
- ❖ www.icex.es
- ❖ www.proexport.com
- ❖ www.wikipedia.com
- ❖ www.ecuadorexporta.org/
- ❖ www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp
- ❖ www.bundesfinanzministerium.de
- ❖ www.ahk.de
- ❖ www.icex.es/staticFiles/
- ❖ www./export-help.cec.eu.int/
- ❖ www.zmp.de
- ❖ www.cma.de
- ❖ www.statisk-bund.de
- ❖ www.bml.de
- ❖ www.fao.org
- ❖ www.bancorio.com
- ❖ www.envases y embalajes.com
- ❖ www.destatis.de
- ❖ www.codexalimentarius.net
- ❖ www.bancomext.com
- ❖ www.eur-lex.europa.eu
- ❖ www.camae.org/asp/ver_lineas.asp
- ❖ www.fedexport.com

ANEXOS

Anexo 1.1

Uso de Fertilizantes



Anexo 2.1

Tutoreo de las plantas de uvilla



Anexo 2.2
Efectos del mal uso de químicos en plantas de uvilla



Anexo 2.3
Plagas: Gusano del fruto



Anexo 2.4

Enfermedades: Roya Blanca ataca los frutos



Anexo 2.5

Enfermedades: Lancha que afecta hojas y fruto



Anexo 3.1

Identificación de los Contenedor



Anexo 3.2

Contenedor de uvillas en Almíbar

En la planta cargando la mercancía en el contenedor



Personal que trabaja para la obtención de uvillas en almíbar en planta procesadora "F"

Cerrando el contenedor



Anexo 3.3

Distribución de la mercadería en el contenedor



ADUANA REPUBLICA DEL ECUADOR				REPUBLICA DEL ECUADOR ORDEN DE EMBARQUE				12476560 A												
A. ADUANA / BANCO										B. REFERIDO										
01	N° ORDEN	AÑO	02	ADUANA	CÓDIGO	03	REGIMEN	CÓDIGO	04	FECHA HORA TR	06	NÚMERO								
	100116	2007		Quimsal-Aduana	028		Unión de Embarque	15		01/08/2007 14:42		028-01-15-000-255-3-00								
05	N° VTO. BMS		06	BANCO	Ciudad	07	FECHA EMBARQUE		08	TIPO DE DESPACHO		FECHA RECEP								
	200576			BANCO CENTRAL	Quito		01/01/2007			0		15/01/2007								
C. CONTRIBUYENTE / AGENTE										HORA										
10	IMPORTADOR / EXPORTADOR		11	TIPO Y N° DOC. ID		12	Ciudad				14:42									
	EXPORTADORA CIA. LTDA.			1 (RIT7600000)			Quito													
13	DIRECCION		14	TELEFONO		15	NIVEL COMERCIAL													
	AV. GENERAL RONACIO VENTIMILLA Y AV. J. DE OCTUBRE			022577803			DISTRIBUIDOR /													
16	DECLARANTE / AGENTE		17	SECTOR		18	ORU		19	TAREAS USU (IMPOR/EXP/OTR)										
	RAMON DIAZ CASABLANCO LAYO			21			1590			2700.00										
D. REGIMEN PRECEDENTE / DEPOSITO																				
20	REGIMEN PRECEDENTE AÑO	21	SERIES	22	ADUANA REGIMEN	23	FECHA ACEPT	24	FECHA VENCIM	25	DEPOSITO									
E. CONSIGNANTE o CONSIGNATARIO / TRANSACCION																				
27	CONSIGNANTE / CONSIGNATARIO			28	DIRECCION			29	RAPHOMAR DEL GRC			30	PAIS PROCEDISTENO							
31	NATURALEZA TRANSACCION		32	FORMA DE PAGO		33	EX. CE.	34	CONG.	35	OT. EX.	36	MT. VL.	37	ALMACEN					
				21 A plazo (91 días)									0							
38	TIPO DE TRATAMIENTO FORMAL		39	CÓDIGO DE SOLICITUD DE AFORO		40	CÓD DE PROCEDIMIENTO URGENTE		41	CÓDIGO DE ENOSD										
				0																
F. TRANSPORTE																				
42	VIA DE TRANSPORTE	CÓDIGO	43	FECHA EMBARQUE	44	FECHA LLEGADA	45	CARGA	CÓD	46	SAHNERA	CÓD	47	LINEA TRANSPORTE	CÓD					
	Marítima	1					General													
48	COD MANIFESTO	AÑO	TIPO MANIF.	# MANIFESTO	49	AG. CARGA / TRANSP.	CÓD	50	RAVE L. AEROMAR VEH		51	AERODROMO AEREN. PORTA								
		2007	03	000000																
1	NOM NAVE/MARINER VEH		53	ADUANA SALIDA		54	VIA SALIDA		55	ADUANA DESTINO		56	TIPO DESTINO		57	PAIS DESTINO		58	TIPO DE TRAT.	
													Fiscal (Marítimo)			Marítimo			0	
G. DETERMINACIÓN BASE IMPONIBLE																				
	CONCEPTO	MONEDA	T. CAMB. USD	TOTAL MONEDA TRANSACCION		TOTAL EN DÓLARES USD		TOTAL EN MONEDA NACIONAL												
59	FOB	USD	1.500000	15.333.00				15.333.00												
60	FLETE		1.500000	0.00				0.00												
61	SEGURO		0.000000	0.00				0.00												
62	VALOR ADUANA							15.333.00												
63	TOTAL SERVICIOS PARTIDA	64	PESO NETO (KGS)	65	PESO BRUTO (KGS)	66	TOTAL BRUTO	67	TOTAL CONTENEDORES	68	TOTAL U. FISCALES	69	TOTAL U. COM.							
			15.471.44		3000.00		1.533		0		1.533	1.533								
H. DOCUMENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO																				
	CLASE	NÚMERO	TIPO	EMISIÓN			VIGENCIA			# DE	PARTIDA	MONEDA	MONTO							
				EMISOR	PAIS	FECHA	DESDDE	HASTA				USD								
70		103577	07	BANCO CENTRAL		10/01/2007	10/01/2007	09/01/2007	1											
71																				
72																				
73																				
74																				
75																				
76																				
77																				
78																				
79																				
I. DECLARACIÓN DE LA MERCANCÍA																				
80	N° SERIE SUPUS	SUBPARTIDA NACIONAL	BREVE DESCRIPCION DE LA MERCANCIA		81	EX. TOR	U. FISCALES	U. COM.	PESO (Kg.)		MARCAS Y NÚMEROS		U. M.							
	1	2800.00.00	(VILLA) ENLATADA)		1	EX. CA	31	1.533	CA	1.533	15.471.44	3000.00	RJL/01/32192							
	TPO	TPO	TPO	PAIS DE ORIGEN	CÓDIGO	PAIS ORU	FLETE USD		SEGURO USD		OT. USD									
				Brasil	02		15.333.00		0.00		0.00									
J. OBSERVACIONES																				
84	RECLAMACION	85	TIPO OBS.	86	CONTENIDO OBS.															
K. FIRMAS Y SELLOS																				
FIRMA CONTRIBUYENTE				FIRMA DEL AGENTE				OBSERVACIONES		CÓD Y FIRMA ACRADOR										
				 Ramon Diaz Casablanco Layo Cédula: 5835																

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
Visto Bueno - Exportaciones

EXPORTADOR: EQUIBUSINESS CIA.LTDA. RUC: 1791766059001

VISTO BUENO APROBADO

Fecha de Aprobación: 2007-01-10

Fecha de Caducidad: 2007-02-09

Documento: 01858779

Moneda: DOLAR AMERICANO

Valor Documento:

Nombre Comprador:

Número de subpartidas: 1

CODIGO DE CONFIRMACION
82A98PL8

SUBPARTIDA	DESCRIPCION	PESO NETO (Kilos)	VALOR FOB
1	UCHUVAS (UVILLAS) (P	2121.60	



REPÚBLICA DEL ECUADOR
SERVICIO ECUATORIANO DE SANIDAD AGROPECUARIA
CERTIFICADO FITOSANITARIO DE EXPORTACIÓN
Phytosanitary Certificate for Export



No. P/ 018938

Organización de Protección Fitosanitaria de Ecuador Plant Protection Organization of Ecuador		A: Organización(es) de Protección Fitosanitaria de TO: Plant Protection Organization(s) of ECUADOR/ECUADOR	
I. Descripción del envío / Description of Consignment			
1. Nombre y dirección del exportador Name and address of exporter: EQUIBENSA S.A. S.A. Av. Gal. Vintimilla 125 y Av. 12 de Octubre, Edificio II-Guano Torre W, Oficina 12, Quito, Ecuador		2. Nombre y dirección declarados del destinatario Declared name and address of consignee:	
3. Lugar de origen / Place of origin: Quito, Ecuador		4. Medios de transporte declarados / Declared means of conveyance: By sea	
5. Punto de entrada declarado / Declared point of entry: MARIPEÑO		6. Marcas distintivas / Distinguishing marks: Las del exportador	
7. Número y descripción de los bultos Number and description of packages: 1553 bags plastic in cymg, 41kg each.		8. Cantidad declarada y nombre del producto Name of produce and quantity declared: 1553 bag of plastic in cymg	
9. Nombre botánico de las plantas Botanical name of plants:		<i>Physalis peruviana</i>	
<p>Por lo presente se certifica que las plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados descritos aquí se han inspeccionado y/o sometido a ensayo de acuerdo con los procedimientos oficiales adecuados y se considera que están libres de las plagas cuarentenarias especificadas por la parte contratante importadora y que cumplen los requisitos fitosanitarios vigentes de la parte contratante importadora, incluidos los relativos a las plagas no cuarentenarias reglamentadas.</p> <p>This is to certify that the plants, plant products or other regulated articles described herein have been inspected and/or tested according to appropriate official procedures and are considered to be free from the quarantine pests specified by the importing contracting party and to conform with the current phytosanitary requirements of the importing contracting party, including those for regulated non-quarantine pests.</p>			
II. Declaración adicional / Additional Declaration			
The goods declared herein are free from genetically modified organisms (GMO free). Los bienes declarados aquí se encuentran libres de organismos genéticamente modificados (libres de OGM).			
III. Tratamiento de desinfección y/o desinfestación / Disinfection and/or Disinfestation Treatment			
10. Fecha / Date XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		11. Tratamiento / Treatment XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
12. Producto químico (ingrediente activo) Chemical (active ingredient) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		13. Duración y temperatura Duration and temperature XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	14. Concentración Concentration XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
15. Información adicional / Additional information XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		Nombre del funcionario autorizado / Name of authorized officer Ing. Nelson Armiñosa SESA - Cuarentena de Importación Inspector Aeropuerto Mariscal Sucre	
Lugar de expedición Place of issue Aeropuerto Internacional de Quito		 Firma / Signature	
Fecha / Date 2 9 SEP 2005			

El SESA, sus funcionarios y representantes declinan toda responsabilidad financiera resultante de este certificado.
No financial liability with respect to this certificate shall attach to SESA or to any of its officials or representatives.

BILL OF LADING

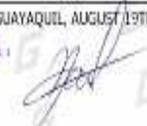
 bill No. **SDGRGYEHAM33107**
 for Ocean Transport* for Combined Transport*
 (* indicate as appropriate)

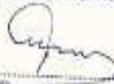
1 Shipper:	EQMBUSINESS CIA. LTDA. RUC: 1791856228001 VENTIMILLA 325 Y 12 DE OCTUBRE TELEFAX: (02) 282 0188; 202 0245	CORRESPONDENCE	Seatrade Group N.V. c/o Seatrade Reefer Chartering N.V. Curaçao Branch office: Atlantic House (4 th floor) Noorderlaan 147 PO Box 10.012, 2000 Antwerp 3, Belgium
2 Consignee:	Hamburg GERMANY TELE:	OCEAN VESSEL	MV FORTUNA BAY V-0606
3 Notify Address:	Hamburg GERMANY	6 Port of Loading:	GUAYAQUIL - ECUADOR
4 Precarriage from:		7 Port of Discharge:	HAMBURG - GERMANY
5 Place and Date of Storage before Sea Carriage: (see article 2 (2) (a))		8 Free Storage Period, storage weeks (see article 1 (d))	
		9 Place of Storage after Sea Carriage: (see article 2 (2) (b))	
		10 Place of Delivery after On-carriage: (see article 2 (2) (c))	

Marks and Nos	Number and Kind of Packages	Description of Goods	Gross Weight	Net Weight
CONTAINER # FSCU 328332-5 SEAL # 913814	1 X 20' DV	SAID TO CONTAIN: 1535 BOXES CANNED PHYSALIS FUE: 1299770 FREIGHT PREPAID CLEAN ON BOARD PORT TO PORT FCU/FCU	STW 18,203.00	STW 15,452.64

Particulars furnished by the Merchant
 Indicated by "X" here, container of cargo description given on attached sheet.

COPY

11 Freight, Charges, etc.:	FREIGHT AS PER AGREEMENT	11 SHIPPED on board in apparent good order and condition, unless otherwise stated and to be discharged at the stipulated port of discharge at its own risk as the vessel may safely get and to always take aboard. This Bill of Lading is a receipt only for the number of packages shown herein. Weight, measurement, marks and numbers, quality, quantity, contents and value shown above are furnished by the Merchant and have not been checked and are to be considered a storage unless expressly acknowledged and agreed to. The signing of this Bill of Lading is not to be considered as such acknowledgement or agreement. In accepting this Bill of Lading the Master expressly accepts and agrees to all its stipulations, exceptions and conditions, on both pages, whether printed, written, stamped or otherwise incorporated, as far as they were all signed by the Merchant. One of the Bills of Lading must be surrendered to the consignee in exchange for the Goods or delivery order. (IN WITNESS whereof the Master or Agent of the said Vessel has signed the number of original Bills of Lading stated below, all of this tenor and date, one of which being accomplished, the others to stand void.) Full freight and charges are payable as per agreement, but always deemed waived based on signing Bills of Lading, discharges and non returnable, Ship under Goods Bill of Lading.	
12 Demurrage Rate:		NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING	3/3
Total Laytime:		14 Place and Date of Issue:	GUAYAQUIL, AUGUST 13TH, 2006
13 Freight payable:	AS PER AGREEMENT	INTRAVAND S. A. REPRESENTANTE Signature:  for/by the Master: INTRAVAND AS REPRESENTATIVES	

1. Goods consigned from (exporter's business name, address, country) EQUIBUSINESS CIA. LTDA. Av. Gral. Veintimilla 325 y Av. 12 de Octubre, Edificio El Girón, Torre W, Oficina 62. Quito, Ecuador		Reference No A N° 311105	
2. Goods consigned to (consignee's name, address, country)		GENERALIZED SYSTEM OF PREFERENCES CERTIFICATE OF ORIGIN (Combined declaration and certificate) FORM A Issued in <u>Ecuador</u> (country) <small>See notes overleaf</small>	
3. Means of transport and route (as far as known) Seatrade Container PSCU 328332 5 Arrival to Hamburgo, Germany		4. For official use	
5. Item number	6. Marks and numbers of packages Tai Shan	7. Number and kind of packages; description of goods 1533 cartons of physalis in syrup	8. Origin criterion (see notes overleaf) "P"
			9. Gross weight or other quantity 15.452.64kg
			10. Number and date of invoices EQ006-0970 28.09.2006
11. Certification It is hereby certified, on the basis of control carried out, that the declaration by the exporter is correct. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR INDUSTRIALIZACION, PESCA Y COMPETITIVIDAD  Oscar Dimas Sanchez Reina PROFESIONAL Guayaquil, 23 de octubre de 2006 <small>Please print date, signature and stamp of certifying authority</small>		12. Declaration by the exporter The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct; that all the goods were produced in <u>Ecuador</u> (country) and that they comply with the origin requirements specified for those goods in the generalized system of preferences for goods exported to. <u>Hamburgo/Germany</u> (importing country) Guayaquil, 23 de octubre de 2006 <small>Please print date, signature and stamp of authorized signatory</small>	





EQUINOX BUSINESS LIMITED
Equibusiness Cia. Ltda.

Av. Gral. Veintimila 325 y Av. 12 de Octubre
Edificio El Girón, Torre W, Oficina 62
Tel: +593 2 252 7803; 255 3904
Fax: +593 2 255 3904
Mobile: +593 9 349 5484; 900 8304
E-mail: info@agromilenio.com
Quito, Ecuador, South America



RUC: 1791786059001

Date: 07 August 2008

COMMERCIAL INVOICE
Serie 001 No. EQB06-079E

COSTUMER:

22041 Hamburg
Germany

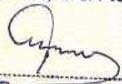
QUANTITY	DESCRIPTION	NET WEIGHT (kg)	UNIT PRICE	TOTAL
1533	Cartons of physalis in syrup 410g x 24	15.452,64	\$ 31,20	\$ 47.829,60
	Total net weight:	15.452,64		
	Intermediary bank: Wachovia Bank. Swift code: PNBPUS33NXYC.			
	Quito, Ecuador Phone: +593 2 255 5547.			
	Subtotal			\$ 47.829,60
	Discount			
	Other charges			
	TOTAL INVOICE		FOB	USD \$ 47.829,60

Incoterms: FOB

EQUIBUSINESS CIA. LTDA.
RUC: 1791786059001

EQUINOX BUSINESS LIMITED
Equibusiness Cia. Ltda.

Equinox Business Limited
www: 1791786059001 / 255-3904
Mobile: 98002 3495484
info@agromilenio.com
Quito - Ecuador

1. Goods consigned from (exporter's business name, address, country) EQUIBUSINESS CÍA. LTDA. Av. Gral. Veintimilla 325 y Av. 12 de Octubre, Edificio El Girón, Torre W. Oficina 62. Quito, Ecuador		Reference No A N° 311105			
2. Goods consigned to (consignee's name, address, country)		GENERALIZED SYSTEM OF PREFERENCES CERTIFICATE OF ORIGIN (Combined declaration and certificate) FORM A Issued in <u>Ecuador</u> <small>(country)</small> <small>See notes overleaf</small>			
3. Means of transport and route (as far as known) Seatrade FSCU 328332 5 Arrival to Hamburg, Germany		4. For official use			
5. Item number	6. Marks and numbers of packages Tai Shan	7. Number and kind of packages; description of goods 1533 cartos of physalis in syrup	8. Origin criterion (see notes overleaf) "p"	9. Gross weight or other quantity 15.452,64	10. Number and date of invoices EQB06-097B 28.09.2006
					
11. Certification It is hereby certified, on the basis of control carried out, that the declaration by the exporter is correct. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR INDUSTRIALIZACION, PESCA Y COMPETITIVIDAD  Ecom. Dumany Sánchez Neira PROFESIONAL Guayaquil, 23 de octubre de 2006 <small>Place and date, signature and stamp of certifying authority</small>		12. Declaration by the exporter The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct; that all the goods were produced in <u>Ecuador</u> <small>(country)</small> and that they comply with the origin requirements specified for those goods in the generalized system of preferences for goods exported to. Hamburg/ Germany Guayaquil, 23 de octubre de 2006 <small>Place and date, signature of authorized signatory</small>			

Anexo 5.1

CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN

En la ciudad de Quito, con fecha 10 de enero del año 2006, celebran libre y voluntariamente el presente Contrato de Representación y Venta Exclusiva, por una parte **Equibusiness Cía. Ltda.**, con RUC 1794657892001, empresa domiciliada en Quito-Ecuador, que para efecto de este contrato se denominará **PRODUCTOR EXPORTADOR**, representada por el Sr. Francisco Gutiérrez, en su calidad de Gerente General, y por otro lado el Sr. Guido Siebenmorgen, que en adelante se denominará **COMPRADOR REPRESENTANTE**, con pasaporte N° CR33.097 domiciliado en el estado de Hamburgo -Alemania, bajo las siguiente cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES.- La empresa **Equibusiness Cía. Ltda.**, domiciliada en la ciudad de Quito en Ecuador, tiene como objeto social la exportación de productos elaborados, semielaborados y en materia prima destinados al consumo humano, en tanto que, el Sr. GUIDO SIEBENMORGEN con domicilio en el estado de Hamburgo, por convenir a sus intereses, expresa su deseo de adquirir en compra los artículos que constan en la cláusula segunda de este instrumento, para ello, el **COMPRADOR – REPRESENTANTE**, acuerda la compra con su propia **MARCA** en la República de Ecuador por un tiempo de un año contados a partir de la firma de este contrato.

SEGUNDO.- OBJETIVO.- La empresa **PRODUCTOR** se compromete con el **COMPRADOR** al suministro trimestral durante un año de: 36.800 unidades de uvillas en almíbar de 410g. Las características de los productos vendidos constan en los informes que el **PRODUCTOR** ha entregado al **COMPRADOR**.

El **COMPRADOR** en cambio se compromete a la adquisición trimestral en compra de los artículos descritos en el párrafo anterior durante el tiempo que dure este contrato de Venta Internacional y Representación.

TERCERA.- PRECIO Las partes de común acuerdo convienen y aceptan como precio FOB para los artículos motivo de la venta el siguiente valor: **DESCRIPCION VALOR UNITARIO** de Uvillas en Almíbar \$ 1,30. Se deja expresa constancia que, el **PRODUCTOR** ha realizado un descuento del 15% en el precio de sus productos en beneficio del comprador en base a la compra periódica, trimestral y de Representación. En caso de renovación del contrato el precio tendrá un incremento no menor al 7.91%.

CUARTA.- ENTREGA DE MERCADERIA El **PRODUCTOR** se compromete al despacho y embarque trimestral de la mercadería dentro de los 3 primeros días de cada trimestre.

QUINTA.- ENTREGA DE DOCUMENTOS El **PRODUCTOR** se compromete al envío de los documentos de embarque hasta 3 días después del embarque.

SEXTA.- FORMA DE PAGO El **COMPRADOR REPRESENTANTE**, se compromete a realizar el pago por cada factura dentro de 8 días siguientes al recibimiento de la documentación original.

SEPTIMA.- MULTAS.- PARA EL PRODUCTOR a) En caso de retraso en la entrega de mercadería o documentos, el **PRODUCTOR** reconocerá al comprador una multa equivalente al 5% del total de ventas, valor que será descontado al momento de la cancelación de la factura. b) El envío de la mercadería transformada sin las normas de calidad exigidas en Alemania, será motivo suficiente para dar por terminado el presente contrato y efectivizar la totalidad de la Garantía de Fiel Cumplimiento. c) La utilidad que, por la venta de los artículos, obtenga el comprador, no podrá ser mayor al 50% después de nacionalizar la mercadería. d) En caso de retraso de hasta 15 días en el pago del valor total de la factura en fecha y tiempo oportuno, el comprador reconocerá un interés del 6% sobre el valor de la misma. e) El incumplimiento del pago mas los intereses dentro de los 15 días siguientes de la recepción de la factura, será motivo suficiente para dar por terminado el presente contrato y hacer efectivo la garantía de fiel cumplimiento.

OCTAVA.- GARANTIA DE FIEL CUMPLIMIENTO El **PRODUCTOR** y el **COMPRADOR**, como Garantía de Fiel Cumplimiento, se hacen la entrega de **UNA LETRA DE CAMBIO** por \$ 23.920,00 (VEINTE Y TRES MIL NOVECIENTOS VEINTE DÓLARES), equivalentes al cálculo del 50% del valor **FOB** de una importación, la misma que está garantizada por el Banco internacional para el **PRODUCTOR – VENDEDOR**, y el Bundesbank para el **COMPRADOR REPRESENTANTE**, las mismas que en cada caso se podrán hacer efectivas en caso de incumplimiento de cualquiera de los literales constantes en la cláusula **SEPTIMA** de este instrumento. Debiendo mediar para ello el solo pedido de una de las partes y la demostración documentada de la causa para su cobro.

NOVENA.- Las partes, en caso de controversia, renuncian domicilio y fuero y se someten a los jueces competentes con jurisdicción en el Cantón Quito.

DÉCIMA.- Para constancia y en conformidad con lo expresado, las partes firman por duplicado.

EQUIBUSINESS CÍA. LTDA.
RUC. 1794657892001
PRODUCTOR

GUIDO SIEBENMORGEN
Pasaporte N° CR33.097
COMPRADOR

Anexo 6.1
Proyecciones de Costos y Gastos

DESCRIPCIÓN	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Costos Directos	27.015,72	29.152,66	31.458,64	33.947,02	36.632,23	39.529,84	42.656,65
Materia Prima	27.015,72	29.152,66	31.458,64	33.947,02	36.632,23	39.529,84	42.656,65
Costos Indirectos	118.110,43	127.231,50	137.074,04	147.695,13	159.156,35	168.724,31	182.070,40
Etiquetas	2.702,59	2.916,37	3.147,05	3.395,98	3.664,61	3.954,48	4.267,28
Depreciación	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	0,00	0,00
Amortización	399,84	399,84	399,84	399,84	399,84	0,00	0,00
Tercerización	112.608,00	121.515,29	131.127,15	141.499,31	152.691,91	164.769,84	177.803,13
Gastos Administrativos	19.894,90	21.468,58	23.166,75	24.999,24	26.976,68	29.110,53	31.413,17
Sueldos	13.464,00	14.529,00	15.678,25	16.918,40	18.256,64	19.700,74	21.259,07
Honorarios	244,80	264,16	285,06	307,61	331,94	358,20	386,53
Suministros de Oficina	91,80	99,06	106,90	115,35	124,48	134,32	144,95
Luz	348,84	376,43	406,21	438,34	473,01	510,43	550,80
Teléfono	1.774,80	1.915,19	2.066,68	2.230,15	2.406,56	2.596,92	2.802,33
Arriendo	1.728,29	1.865,00	2.012,52	2.171,71	2.343,49	2.528,86	2.728,89
Gastos de Importación y Exportación	1.836,00	1.981,23	2.137,94	2.307,05	2.489,54	2.686,46	2.898,96
Mantenimiento	406,37	438,51	473,20	510,63	551,02	594,60	641,64
Gastos de Ventas	1.859,26	2.006,32	2.165,02	2.336,28	2.521,08	2.720,49	2.935,68
Internet	1.638,94	1.768,58	1.908,47	2.059,43	2.222,33	2.398,12	2.587,81
Hosting	220,32	237,75	256,55	276,85	298,75	322,38	347,88
Total Costos	166.880,30	179.859,07	193.864,45	208.977,66	225.286,33	240.085,17	259.075,91

Elaborado: Cristina Nono y Jessica Verdezoto