

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera: Gestión Empresarial Internacional

Tema:

Fabricación y comercialización de sacos de fibra de cabuya en el Ecuador

Previa a la obtención del título

Ingeniero (a) en Gestión Empresarial Internacional

Elaborado por:

Estefani Carolina Izurieta Pontón

Viviana Serrano Aguirre

Guayaquil, Agosto de 2012

“Culto es aquel que sabe dónde buscar lo que no sabe” Georg Simmel

INDICE

I.....	
AGRADECIMIENTOS	
II	- 1 -
RESUMEN EJECUTIVO	- 1 -
III	- 4 -
JUSTIFICACION	- 4 -
CAPITULO I.....	- 6 -
INTRODUCCION.....	- 6 -
1.1. ANTECEDENTES.....	- 6 -
1.1.1. USOS DE LA FIBRA DE CABUYA.....	- 7 -
1.1.2. CULTIVO DE LA CABUYA EN ECUADOR.....	- 9 -
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	- 10 -
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 12 -
1.4. OBJETIVOS.....	- 12 -
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	- 12 -
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	- 12 -
1.5. MARCO TEORICO	- 13 -
1.5.1. MARCO CONCEPTUAL	- 18 -
1.5.2. MARCO LEGAL.....	- 20 -
1.6. PREGUNTA DEL PROYECTO	- 20 -
CAPITULO II.....	21
PLAN ADMINISTRATIVO Y ESTRATEGICO.....	21
2.1. NOMBRE DE LA EMPRESA	21
2.2. CV DE EMPRENDEDORES.....	21
2.3. IDEA DE PRODUCTO.....	27
2.4. IDEA DE NEGOCIO	27
2.5. PROYECTO.....	28
2.6. TIPO DE EMPRESA	28
2.7. ACCIONISTAS	28
2.8. LA ADMINISTRACION	29
2.9. ORGANIGRAMA.....	31
2.10. DISTRIBUCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	32
2.11. GOBIERNO CORPORATIVO	35
2.11.1. Condiciones de los Trabajadores	35
2.11.2. Condiciones de los Accionistas.....	36
2.11.3. Es de facultad de la Junta de accionistas:	37
2.12. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	37

2.12.1.	<i>MISION</i>	37
2.12.2.	<i>VISION</i>	38
2.13.	ANALISIS FODA.....	38
2.14.	COSTOS ADMINISTRATIVOS.....	41
CAPITULO III		43
PLAN DE MARKETING		43
3.1.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	43
3.1.1.	<i>TARGET</i>	43
3.1.2.	<i>INFORME DE LA COMPETENCIA</i>	47
3.2.	PROPUESTAS DE MERCADO.....	55
3.2.1.	<i>DETERMINACIÓN DE DEMANDA INSATISFECHA</i>	55
3.2.2.	<i>MARKETING MIX</i>	57
3.3.	PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING.....	60
3.3.1.	<i>OBJETIVOS</i>	60
3.3.2.	<i>ESTRATEGIAS DE MARKETING</i>	60
3.3.3.	<i>DESARROLLO DE ESTRATEGIAS</i>	61
3.3.4.	<i>COSTOS</i>	62
CAPITULO IV		63
ASPECTOS TECNOLOGICOS DEL PROYECTO		63
4.1.	DISEÑO DEL PRODUCTO.....	63
4.1.1.	<i>SUBPRODUCTOS</i>	65
4.2.	PROCESOS DE PRODUCCIÓN.....	66
4.2.1.	<i>UBICACIÓN DEL PROYECTO</i>	73
4.2.2.	<i>MACRO LOCALIZACIÓN</i>	74
4.2.3.	<i>MICRO LOCALIZACIÓN</i>	75
4.3.	DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA PLANTA.....	77
4.4.	DISEÑO DE LA PLANTA.....	77
4.5.	COSTOS DE TERRENO Y OBRAS CIVILES.....	79
4.6.	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS.....	79
4.7.	VIDA ÚTIL DEL PROYECTO.....	80
4.8.	COSTOS DE MANTENIMIENTO Y SEGUROS.....	80
4.9.	INSUMOS, SERVICIOS Y MANO DE OBRA DIRECTA.....	81
4.10.	SISTEMAS DE: CONTROL DE LA CALIDAD, DE EMPAQUE, DE TRANSPORTE, DE ALMACENAMIENTO.....	82
4.11.	ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS.....	83
4.11.1.	<i>PERIODOS DE DISPONIBILIDAD DE LA PRODUCCIÓN</i>	84
4.11.2.	<i>PRODUCCIÓN DISPONIBLE PARA EL PROYECTO</i>	85
4.11.3.	<i>PROGRAMACIÓN DE ABASTECIMIENTO EN EL LARGO PLAZO</i>	86
CAPITULO V		87
EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO		87
5.1.	EVALUACION DEL PROYECTO.....	95
5.2.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (DOS ESCENARIOS CON LOS SUPUESTOS AJUSTADOS).....	98

6.	CONCLUSION.....	99
6.1.	ANEXOS.....	101
6.2.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105

INDICE DE TABLAS FINANCIERAS

<i>Tabla 1: Gastos Personal Administrativo</i>	41
<i>Tabla 2: Gastos de Suministros y Servicios</i>	42
<i>Tabla 3: Estrategias de Marketing</i>	62
<i>Tabla 4: Costo de la Maquinaria</i>	73
<i>Tabla 5: Amortización de Activos Diferidos</i>	81
<i>Tabla 6: Costos de Materiales Directos e Indirectos</i>	81
<i>Tabla 7: Costo de Mano de Obra directa e indirecta</i>	82
<i>Tabla 8: Gaste de Fuerza de Ventas</i>	87
<i>Tabla 9: Gastos Financieros</i>	88
<i>Tabla 10: Capital de Trabajo</i>	89
<i>Tabla 11: Flujo de Caja con apalancamiento</i>	90
<i>Tabla 12: Flujo de caja sin Apalancamiento</i>	91
<i>Tabla 13: Proyección de Ventas 2013</i>	92
<i>Tabla 14: Pérdidas y Ganancias</i>	93
<i>Tabla 15: Balance General</i>	94
<i>Tabla 16: Punto de Equilibrio</i>	95
<i>Tabla 17: Índice de Liquidez</i>	96
<i>Tabla 18: Índices (VAN, TIR, ROE y ROA)</i>	96
<i>Tabla 19: Apalancamiento</i>	97
<i>Tabla 20: Rotación</i>	98

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto es el resultado del esfuerzo y de muchos años de estudio, por tal razón queremos agradecer enteramente a nuestros padres, ya que no hubiésemos podido llegar hasta este punto sin su apoyo incondicional; a nuestros profesores que han estado presentes durante nuestra formación académica, finalmente a nuestros compañeros con quienes hemos atravesado este viaje productivo y de experiencias satisfactorias.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo identificar si es factible instalar una fábrica de sacos de cabuya destinados al empaque del cacao de exportación. Esta idea nace porque hemos detectado una necesidad por este producto que hasta el momento no ha podido ser satisfecha ni por el sector público ni privado.

Las características por las cuales la propuesta adquiere valor son: menor tiempo de entrega comparado con la competencia, reducción de costos, disminución de la dependencia de la producción extranjera, generación de empleo directo e indirecto. Para lograr este último punto es necesario el apoyo del gobierno para que impulse la siembra de la cabuya como cultivo.

Para la inversión se ha considerado un porcentaje de capital propio del 61% debido a que existen fuentes alternativas de financiamiento aplicables a este proyecto. Utilizaremos Joint Venture (30%), venta de acciones temporales (30%) y promocionaremos la idea ante ángeles inversores (40%).

Los índices financieros obtenidos demuestran la factibilidad de abrir una planta productora de sacos de cabuya de manera sustentable y sostenible en el tiempo.

EXCECUTIVE SUMMARY

The present project aims to identify whether it is feasible to establish a factory of cabuya sacks that will be used as packaging of cocoa for export. This idea was detected through the need for this product that to this day has not been satisfied by neither the public nor the private sector.

The characteristics by which the proposal takes on value are: less lead time compared to the competition, cost reduction, reduced dependence on foreign production, generating of direct and indirect employment. To achieve this last point is necessary the government support to boost the planting of cabuya as a crop.

The investment has represents 61% of equity, because we are going to consider alternative finding sources. We will use Joint Venture (30%), temporary sale of shares (30%) and will promote the idea to venture capitalists (40%).

The financial ratios obtained demonstrate the feasibility of opening a plant for cabuya sacks production that is sustainably and sustainable over time.

RESUMÉ EXECUTIF

Ce Project a été élaboré pour connaître la faisabilité de fabriquer a grand échelle sacs avec la fibre de cabuya pour exporter le cacao équatorien. On considère que cette offre est inexistante parce que aucun ; le secteur privé et le secteur publique ont encouragé à développer cette industrie.

Le bénéfices qu'on a identifié après un recherche du marché sont ; réduction du temps de livraison, couts de production ainsi comme du prix, limitation du dépendance étranger et plus encore génération d'emplois avec un programme pour encourager la production de la Cabuya dans notre pays.

Un plan stratégique administratif a été désigné pour connaître qui vont être les éléments clefs aussi on a développé une stratégie de marketing qui va nous permettre positionner la marque et le projet.

On a obtenu la capacité d'opération, temps du processus, et après on a faire une comparaison avec la demanda du marché pour connaître quelle est la capacité qui doit avoir pour obtenir un profit. Avec les chiffres et quelques taux financier on a démontré la faisabilité d'une fabrique a grand échelle dans notre pays.

JUSTIFICACION

Dentro de los Productos Forestales no Madereros (PFNM)¹ del Ecuador tenemos a la cabuya, cuya producción y cosecha se ha reducido significativamente debido al remplazo de los materiales elaborados con fibras sintéticas, a la falta de tecnificación de tratamiento en los cultivos (Año internacional de las Fibras Naturales, 2009). Esto ha impedido que en nuestro país se desarrolle un sector que diversifique las opciones de cultivos y que a su vez contribuya para una industria más responsable con el medio ambiente.

La cabuya es una planta que crece de forma silvestre o es cultivada en las laderas de los Andes y se desarrolla en terrenos pedregosos, arenosos y de baja productividad agrícola. Esta planta es muy promisoría porque de su composición se pueden obtener elementos muy útiles para la industria, entre las múltiples opciones que ésta presenta encontramos la fabricación de sacos a base de su fibra y que a diferencia de los sacos elaborados con fibras sintéticas su proceso de descomposición es mucho más rápido (Vacas, 2007)

Debido a que los sacos de fibras naturales permiten la conservación de las propiedades de granos como el café y el cacao, éstos son altamente demandados por los exportadores de éstos productos. Siendo Ecuador es

¹ Datos recogidos por la ONU en el 2010 mostraron proyecciones en pro de los usos de los PNFM para impulsar a la reducción de la pobreza, desarrollo rural y desarrollo de los bosques.

uno de los principales exportadores de cacao a nivel mundial² el número de sacos requeridos al año es de aproximadamente 5 millones. Dado el hecho de que nuestro país presenta variedades de cabuya creemos que podríamos cumplir con el objetivo de contar con una industria nacional capaz de llenar las expectativas de esta demanda en particular.

Esta idea al ser acompañada de un programa de promoción y mejora del cultivo de cabuya sería una opción para reducir el número de tierras inactivas y por consiguiente se generarán empleos indirectos e indirectos.

² 3% de la producción mundial de acuerdo a estimaciones hechas por la Organización Internacional del Cacao , 2010.

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1. ANTECEDENTES

La cabuya (Furcracea Andina /pita / cabuya blanca) es (ver Anexo 1), es originaria de Suramérica. De hojas alargadas denominadas pencas que alcanza hasta 1,5 metros de largo, su tronco varía de acuerdo a cada clase desde 1m hasta 4m de alto (Vacas, 2007).

Las fibras en el caso de la cabuya se extraen de sus hojas mediante el proceso de descortezado cuando la planta ha alcanzado la madurez necesaria para empezar a producir, esto es a partir de los 3 años. Vive aproximadamente 15 años y es productiva de 10 años cargando de 50 a 100 pencas por año³.

“se consideró que la superficie destinada a la producción de cabuya en 1980 fue estimada en 3244 hectáreas con una producción de 6 081 toneladas, y con una productividad media por ha de 1 975 kg. Para 1989 la superficie fue de 3 207 hectáreas con una producción de 3571 toneladas y con un rendimiento promedio de 1114 kg/ha. ” (Rojas y; Manzur, 1994)⁴

³ Información recolectada durante el proceso de investigación de mercado por las autoras de este proyecto

⁴ Colaboradores del Proyecto coordinado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura sobre los Productos Forestales no Maderables en 1994

La exportación de cabuya en el Ecuador fue de USD 144 mil y 17,39 toneladas en el 2008 de acuerdo a los perfiles de mercado elaborado por la Corporación par la promoción de las exportaciones e Inversión (CORPEI, 2009).

1.1.1. USOS DE LA FIBRA DE CABUYA



La cabuya ha sido tradicionalmente utilizada en nuestro país para la elaboración de hilos, cuerdas, cestos, alfombras, bolsos mayoritariamente de forma artesanal. Pero esta fibra se utiliza abundantemente en países vecinos como Colombia para la elaboración de sacos destinados al empaque de productos agrícolas como el café y el cacao. Los cuales necesitan la ventilación y propiedades que esta fibra natural posee para mantener sus niveles de calidad, principalmente la humedad. Además, investigaciones realizadas han demostrado que esta planta puede ser aprovechada de forma integral en las siguientes aplicaciones⁵:

⁵ Según el Ingeniero Agrónomo Carlos Álvarez miembro de compañía de empaques actualmente de la planta solo se utiliza el 4% y el 96% se desecha porque se desconocen sus usos, algunos de ellos se mencionan en e texto.

- El jugo de la cabuya tiene saponina uno de los principales ingredientes para la elaboración de desengrasantes y jabones.
- Fibras que pueden remplazar al abacá en la elaboración de bolsas de té
- El residuo después de desfibrar la planta puede ser utilizado como abono
- Esta fibra también puede ser remplazada por la fibra de vidrio utilizada en la industria automotriz.
- Algunas de sus sustancias que son utilizados en la industria farmacéutica para combatir problemas dermatológicos, cerebrales, renales y hormonales.
- Su sabia fermentada se convierte en bebida (licor)
- Obtención de papel a través de su pulpa
- Miel que se puede extraer de sus hojas
- Manto para recubrir los sembríos de una forma natural y también como agrotexil para evitar la erosión de carreteras, oleoductos y gasoductos.

1.1.2. CULTIVO DE LA CABUYA EN ECUADOR

Esta especie de planta se cultiva en los valles y estribaciones de la cordillera, específicamente en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo y Azuay.⁶

El proceso de siembra se lo puede hacer en cualquier época del año considerando que se necesita de agua para nutrirlas de vez en cuando, esta planta no es exigente en labores de cultivo pero es aconsejable utilizar abonos orgánicos, y evitar que le caiga alguna maleza para obtener una buena producción. Su propagación se da ya sea por semillas o por hijuelos (Vacas, 2007).

De acuerdo a las estadísticas de la FAO en el año 2010 existieron 2200 hectáreas cosechadas de la familia agave dentro de la cual se encuentra la cabuya. A pesar de la disminución por hectárea cosechada las estadísticas reflejan un incremento en la producción comprado con el año 2009.

Agaves Otras			
AÑO	AREA COSECHADA (Ha)	RENDIMIEN TO (kg/ha)	PRODUCCIO N/CANTIDAD (T.M)
2005	2839	1220,5	3645
2006	2848	1062,1	3025
2007	2837	1350,4	3831
2008	2663	1409,3	3708
2009	2390	1232,2	2945
2010	2200	1454,5	3200

Fuente: FAOSTATS

Elaborado por las autoras de la tesis

⁶“ Las condiciones climáticas que permiten el desarrollo de esta especie son de 1000 a 3000 msnm y menos de 17° de esta forma la longevidad de la planta es mayor aunque su fibra sea ligeramente menos resistente “ (Fundación Codesarrollo, 2007)

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según el proyecto elaborado por FAO en 1994, la disminución de los rendimientos por hectárea y volumen de producción, se debería a la falta de asistencia técnica en el manejo del cultivo, inexistencia de programas de mejoramiento genético, y bajos precios del producto en el mercado nacional e internacional.

Actualmente lo que se hace con esta fibra son artesanías que ayudan al sustento de familias de escasos recursos y que son fuente de empleo principalmente para la mano de obra femenina en las áreas rurales. Un ejemplo de esto es la existencia de la microempresa artesanal 'TsawarMaki'⁷, ubicada en la Provincia de Bolívar en la localidad de Simiatug.

Estas iniciativas de desarrollo social aún no han logrado visualizar o no han accionado esfuerzos a más usos que se le podría dar a esta fibra natural. Pero el trabajo en conjunto como ha sido demostrado en el ejemplo anterior es la base para lograr el surgimiento de una empresa que pueda integrar a los participantes de de la cadena de valor para beneficiarse a lo largo de ella.

Además, el mismo proyecto indica que en la época de gran producción, los canales de comercialización establecidos fueron mayoristas (31%), intermediarios (43%), minoristas (12%), consumidores finales (5%), autoconsumo (9%) cifras que se podrían ajustar de una manera más

⁷ Grupo de mujeres indígenas en su mayoría analfabetas sin oportunidades de ingresos adicionales a la crianza de ganado y a la agricultura http://www.simiatug.com/data/Ressources/1341714192-Guia_CULT-TUR_textos.pdf

beneficiosa a través de uno de los componentes de la rentabilidad, que es la rotación del producto, enfocándonos fundamentalmente a la venta de productos terminados a consumidores finales.

“Los principales problemas que afrontan los productores son: bajo precio, abuso de comerciantes e intermediarios, mercado restringido, escasa información de consumidores y exportadores y la propagación convencional que no permite producción a gran escala” (Rojas et; al, 1994).

Como experiencia personal del autor se tuvo la oportunidad de identificar una demanda insatisfecha relacionada con este producto. Actualmente los exportadores dependen del abastecimiento de una empresa originaria de Colombia, dicho país es uno de los mayores productores de esta fibra natural a nivel mundial. Otros exportadores de cacao y café importan desde Bangladesh sacos de yute ya que cuando en Colombia es temporada alta de café, Ecuador se queda desabastecido. Además en el primer trimestre de este año se incrementaron los precios de los sacos en un 20% debido principalmente a la escasez de la materia prima y a la revaluación del peso colombiano.

Varios Factores nos demuestran que nuestro país cuenta con las condiciones necesarias para comercializar un producto competitivo hecho en Ecuador tanto nacional como internacionalmente, por esta razón, a través de la identificación del problema, plantearemos una posible solución para la evolución de este sector⁸.

⁸ A diferencia de Colombia por ejemplo, en Ecuador nunca se desarrolló un sector sostenible de cultivo de la cabuya por lo que ha medida que se hicieron necesarias implementaciones técnicas y tecnológicas este desapareció, dejando a muchos sectores rurales sin oficio.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

“Alta dependencia en la adquisición de sacos de cabuya importados por parte del sector cacaotero ecuatoriano”

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar la factibilidad de instalar una fabrica procesadora y comercializadora de sacos de fibra de cabuya en Ecuador.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la viabilidad que presenta el mercado para este producto
- Plantear la potencialidad del proyecto a través de evaluaciones económicas y financieras
- Identificar parámetros técnicos que aporten con el desarrollo del proyecto

1.5. MARCO TEORICO

LA COMPETITIVIDAD

Analizando la competitividad desde el punto de vista de Porter⁹, las empresas pueden llegar a ser competitivas de dos formas; mediante la reducción de costos o a través de la oferta de productos diferenciados alcanzando así una ventaja que les permita competir en el mercado. Cualquiera de estas dos formas de competitividad incrementan la productividad si el uso de los recursos es acompañado de la eficacia y eficiencia. (Porter, 1990)

La productividad es la clave por excelencia para lograr la competitividad, teniendo como base las innovaciones tecnológicas, organizacionales e institucionales. Es importante tener en cuenta que el concepto de competitividad, visto más como proceso que como punto estático, está relacionado con la capacidad específica y limitada que tiene un país, una empresa o región para innovar; así, la generación, distribución, adquisición y combinación de conocimiento se convierten en recursos claves para crear competitividad (López, 2000).

Un elemento fundamental en el análisis de competitividad de Porter es el aspecto geográfico como clave en la generación de ventajas competitivas. En ubicaciones geográficas específicas se establecen los clúster o aglomerados de empresas, entre las cuales existen vínculos con

⁹ Ventaja Competitiva de Michael Porter, esta teoría se compone de acciones defensivas y ofensivas por las empresas para asumir una posición defendible dentro de un mercado.

compradores, proveedores y distintas organizaciones ya sea por características comunes o complementarias. El ámbito geográfico puede ser un estado, una ciudad, un país, un grupo de países o cualquier otro (Suñol, 2006).

El desarrollo de una auténtica competitividad requiere de políticas elaboradas e implementadas por los gobiernos. Las políticas de investigación, desarrollo e innovación tecnológica permiten elevar los niveles tecnológicos; las políticas de equidad distributiva favorecen el ensanchamiento del mercado interno; las políticas de educación elevan la calidad del capital humano; las políticas crediticias inducen una buena asignación del capital y facilitan el equipamiento y modernización de las empresas (Suñol, 2006).¹⁰

LA INCLUSIVIDAD Y ASOCIATIVIDAD

El Ecuador, a través del MIES¹¹ propone promover y fomentar activamente la inclusión económica y social de la población, de tal forma que se asegure el logro de una adecuada calidad de vida para todos los ciudadanos y ciudadanas, mediante la eliminación de aquellas condiciones, mecanismos o procesos que restringen la libertad de participar en la vida económica, social y política de la comunidad: “La lucha contra la mendicidad, la erradicación del trabajo infantil, la inclusión de los jóvenes, de las personas con discapacidad y los adultos mayores; propuestas de inversión y generación de emprendimientos productivos para las personas que reciben el Bono, el reconocimiento de derechos, hacia cuyos sectores el MIES, promueve, a

¹⁰ La autora expresa también que sumado a los otros factores que general empresas competitivas están la cultura, las instituciones, el medio ambiente y la educación, resultando esta última muy desventajosa en Latinoamérica.

¹¹ Ministerio de Inclusión y Bienestar Social, del Ecuador

través de sus políticas, la inclusión económica y social de la población, para asegurar una adecuada calidad de vida” (Taipe, 2011).

Ecuador cuenta con alrededor de 47 empresas que han implementado el esquema de inclusividad para los negocios, a través del respaldo del Servicio Holandés de cooperación al desarrollo (SNV)¹². De acuerdo a Laura Fährndrich, Gerente Regional Comunicación de una de las empresas que aplican este esquema, “la iniciativa pone en contacto a la empresa privada y a los pequeños productores o distribuidores, y hace que se resuelvan problemas de ambas partes al mismo tiempo”. Un ejemplo de eso es la empresa Toni que incorporó -a su canal de proveedores- a productores de leche de Balzar, en Guayas, y de Chone y Calceta, en Manabí. La empresa trabaja con unos 30 productores, quienes entregan unos 2000 litros (Diario Hoy, 2009).

Los Negocios Inclusivos proponen soluciones económicamente sostenibles para las necesidades de comunidades de bajos ingresos; generan confianza, fidelidad y la premisa es ganar-ganar.

Según el caso de la empresa de quesos Floralp y su negocios inclusivos del año 2010, al aplicar la inclusividad al inicio del proyecto “el trabajo con los pequeños productores era muy complicado y no se lograba el efecto esperado, fue entonces cuando empezaron a fomentar la asociatividad” Esta experiencia los hizo esquematizar un modelo de capacitación a productores que concluyó con darle valor a la relación comercial. Estas asociaciones en

¹² Servicio Holandés de cooperación al desarrollo, fundación sin fines de lucro enfocada en programas de crecimiento y desarrollo económico en agricultura, energía renovable y otras áreas.

comunidades normalmente desatendidas y maltratadas por intermediarios, fueron la clave de los negocios inclusivos.

La asociatividad en el campo de la economía es descrita en el 2009 por Rodrigo Alvizú Zucker “se refiere a aquellos colectivos del sector asociativo que orientan su acción, en algunos aspectos y con diversas intensidades, hacia el campo económico, buscando generar proyectos que den coherencia a los principios del sector asociativo en la vida económica cotidiana.”

Se atribuye la teoría de la asociatividad al ganador del premio Nobel en 1994 John Nash, quien a través del conocido “dilema del prisionero” plantea que la no cooperación minimiza el riesgo de pérdida y otorga una ganancia segura al individuo lo que conduce a una situación de desequilibrio, mientras que un nivel de cooperación entre los miembros del grupo maximiza no solo la ganancia individual sino que además a nivel grupal¹³. En otras palabras mejores resultados se obtienen de la consecución de objetivos grupales siempre y cuando se asuma una posición individual que este en sinergia con los mismos.

Nuestra propuesta se relaciona con las teorías antes mencionadas ya que este proyecto necesita fundamentalmente del cultivo de esta planta, contando como nuestros principales proveedores a gente que desee trabajar sus tierras y a la vez sentirse beneficiados de una forma segura en el momento de vender lo cosechado. De esta manera se estaría generando plazas de trabajo y se alcanzaría competitividad contando con el volumen necesario para satisfacer la demanda local existente.

TEORÍA DIVISIÓN DE TRABAJO ADAM SMITH

Adam Smith afirma que los hombres son los únicos a quienes se los ha visto intercambiar, lo que lo llevó a que introduzca una idea nueva que motiva el actuar humano de manera beneficiosa. El egoísmo. Ya que todos los seres humanos siempre estamos buscando nuestro propio interés, lo que hace que se cree la especialización en lo que a uno mas le conviene y le gusta; y por ende la diferenciación.

“La división del trabajo se origina entonces como consecuencia de una tendencia natural del hombre a intercambiar, es decir, esa tendencia natural lo lleva a realizar cuestiones diferentes. La razón principal para la división del trabajo podemos considerarla como el aumento en su productividad, el aumento en el producto que se genera en una sociedad. Este aumento considerable en la cantidad de productos que un mismo número de personas pueden confeccionar, como consecuencia de la división del trabajo, procede de tres circunstancias distintas: primera, de la mayor destreza de cada obrero en particular; segunda, del ahorro de tiempo que comúnmente se pierde al pasar de una ocupación a otra, y por último, de la invención de un gran número de máquinas, que facilitan y abrevian el trabajo, capacitando a un hombre para hacer la labor de muchos”. (Anónimo)

Analizando la aplicabilidad que tiene esta teoría con nuestro tema de investigación, tenemos que Adam Smith considera que uno en base a nuestra destreza encuentra eso que hace que nos diferenciamos de los demás a medida que vamos experimentando de aquello que nos rodea y que

nos deja algo de enseñanza, entre esto tenemos a la educación que es considerado para Smith como un factor muy importante que determinará aquello en lo que nos haremos especialistas y que nos hará diferenciar de los demás; de esta manera a través del intercambio y del interés propio que tenemos los seres humanos, ahorrando tiempo, dinero permitiremos que los seres humanos creemos una sociedad integrada.

1.5.1. MARCO CONCEPTUAL

La definición conceptual de lo que comprende nuestro producto la tomamos de la Norma Técnica Colombiana, NTC #1737 elaborada en 1995 y que sigue vigente hasta la fecha.

SACO DE CABUYA

Empaque elaborado con fibra de cabuya, que es biodegradable, y sus características físicas y químicas permiten el intercambio gaseoso entre el producto almacenado y el medio ambiente.

Urdimbre: serie de hilos que van en el sentido longitudinal del tejido

Trama: serie de hilos entretejidos con la urdimbre, que van de orillo a orillo en sentido transversal a la longitud del tejido.

CALIDAD EN EL SACO DE CABUYA

- La costura para unir los extremos debe proporcionar una resistencia suficiente, de manera que impida su separación en el momento del llenado del saco o durante su uso. Los hilos utilizados deben ser de una calidad tal que no se rompan o se separen en el momento en que el saco se llene o durante su uso.
- Todo saco elaborado con esta fibra permite la fumigación del producto y el muestreo sin afectar el empaque.
- Una vez lleno el saco debe quedar libre el 15% de la longitud total para que permita el cerrado adecuado de manera que el arrume y almacenamiento sean óptimos.
- Los hilos utilizados deberán tener dos características: tenacidad en la rotura (15gf/tex)¹⁴ y porcentaje de alargamiento (6%)
- La resistencia a la tensión deberá tener un valor mínimo de 200 N/cm¹⁵ de ancho de la muestra.
- Resistencia del saco se la prueba llenándolo de producto y haciéndolo caer a 3m de altura por 3 veces.

¹⁴ Fuerza gramo por textil: El peso que alcanza el hilo antes de que se rompa.

¹⁵ Newton por centímetro: Unidad con la que se determina la fuerza que tiene el hilo.

1.5.2. MARCO LEGAL

ADUANAS

A pesar de las medidas adoptadas en nuestro país para proteger e incentivar la industria textil vemos que sigue existiendo un gran volumen de sacos importados. Nuestro principal proveedor es país miembro de la Comunidad Andina¹⁶ y por lo tanto se ve beneficiado del Arancel Externo Común aprobado en la Decisión 535 por la comisión de la CAN. Por lo tanto Colombia no se somete a la tarifa arancelaria de 10% por cada 5,5Kg en el caso de la partida 63059010 que estamos tratando.

Product code	Product description	Trade regime description	Applied tariffs	Total ad valorem equivalent tariff (estimated)
5305901000	Sacos (bolsas) y talegas para envasar: De las demás materias textiles: De pita (cabuya fique)	MFN duties (Applied)	10.00%	10.00%
5305901000	Sacos (bolsas) y talegas para envasar: De las demás materias textiles: De pita (cabuya fique)	Preferential tariff for CAN countries	0.00%	0.00%
5305909000	Sacos (bolsas) y talegas para envasar: De las demás materias textiles: Las demás	MFN duties (Applied)	10.00%	10.00%
5305909000	Sacos (bolsas) y talegas para envasar: De las demás materias textiles: Las demás	Preferential tariff for CAN countries	0.00%	0.00%

Fuente: Trademap

Elaborado por las autoras de la tesis

1.6. PREGUNTA DEL PROYECTO

¿Cuáles son las consideraciones para la implementación de una fábrica que produzca sacos de fibra de cabuya en el Ecuador y que evite la dependencia de la adquisición de sacos importados?

¹⁶ CAN: Comunidad Andina, grupo de integración conformado por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú

CAPITULO II

PLAN ADMINISTRATIVO Y ESTRATEGICO

2.1. NOMBRE DE LA EMPRESA



2.2. CV DE EMPRENDEDORES.

VIVIANA SERRANO AGUIRRE

EDUCACIÓN:

- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Gestión Empresarial Internacional Trilingüe
Egresada (Sept 2011)
- Colegio “Marcel Laniado de Wind”. Machala-EI Oro
Bachiller en Ciencias Físico Matemáticas (2006)



EXPERIENCIA LABORAL

- Asistente de Exportaciones
Krystal Logistics (Jul 2012 – Presente)
- Asistente de Ventas Internacionales
- NIRSA S.A. (Ago 2011 – Jun 2012)
- Coordinadora de Eventos
Grupo El Mercadito (Abr- Ago 2011)
- Coordinadora de Eventos
Grupo El Mercadito (Nov 2010)
- Teleoperadora
De Maruri Publicidad (Sept 2010)
- Au Pair en EEUU
Programa de Intercambio Cultural Au Pair (2006-2007)

PASANTÍAS

- Oficial de Crédito -Plan Renova
Corporación Financiera Nacional (Ene-Abr 2011)
- Asistente de Marketing
De Maruri Publicidad (Jun- Ago 2010)

CURSOS REALIZADOS

- Programa de Futuros Empresarios (PFE)

IDE – Business School (May – Ago 2012)

- Ventas con PNL y Coaching
Cámara de Comercio Ecuatoriano Canadiense de Guayaquil (Jun 2012)
- Capacitaciones Tributarias
Servicio de Rentas Internas SRI (Oct 2010)
- Marketing Principles
Framingham State College (Sept- Dic 2006)

IDIOMAS

- Inglés
Nivel avanzado/Universidad Católica Santiago de Guayaquil
- Francés
Nivel intermedio/Universidad Católica Santiago de Guayaquil

HABILIDADES

- Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Outlook, SPSS 17, Marketing plan pro 9.0, Magaya.

INTERESES

- Viajes, Negocios, Marketing, Mundo Empresarial, Moda, Deportes, Música, Películas, Baile, Cocina.

ESTEFANI CAROLINA IZURIETA PONTÓN



Riobamba, 25 Diciembre 1988.

Soltera – 23 años

Puerto Azul, E1 solar 24, Guayaquil

087386888 - eizurieta22@gmail.com

1. Formación Académica

- Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Gestión Empresarial Internacional 2008-2012 (Egresada)

- Universidad de Ciencias Aplicadas del Noroeste de Suiza (FHNW), International Business Management.
Semestre de Intercambio (Febrero- Julio, 2010)
- Lycée François Magendie, sección humanística y literatura
Intercambio Cultural-AFS, 2006-2007
- Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, bachillerato en Administración y Contabilidad, 2006

2. **Idiomas**

- Idioma materno: Español
- Otros idiomas: Francés e Inglés (nivel avanzado)

3. **Conocimiento de Informática :**

Microsoft Office:

Word, Excel, Power Point, Access,

Zeus System

4. **Experiencia Laboral :**

Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversión del Ecuador, CORPEI:
Analista de Promoción Comercial; Agosto 2012 – presente.

- Promoción de la oferta exportable nacional a través de ruedas de negocios, misiones comerciales y ferias internacionales

OLAM INTERNATIONAL LIMITED, subsidiaria OUTSPAN ECUADOR S.A: Asistente Ejecutiva; Abril 2011 – Julio 2012.

- Responsable de llevar reportes de data referentes a exportaciones, competidores, importadores de cacao en grano y subproductos
- Analizar reportes internos de operaciones y proveer información relevante para la gerencia
- Responsable por la comunicación con clientes, proveedores y miembros de la empresa en el extranjero
- Manejo de las relaciones con abogados, contactos locales, instituciones gubernamentales y embajadas
- Manejo de caja chica
- Búsqueda de proveedores , responsable de los pedidos y negociación de sacos de fibra natural
- Coordinación con el departamento de logística sobre documentación para exportación; facturas/BL/packing lists

AUREA & CO. CPA's: Pasante; Octubre 11 a Diciembre 20, 2010.

- Capacitación en el proceso de auditoría por los auditores Sénior, visita a empresas y elaboración de reportes en oficina.

2.3. IDEA DE PRODUCTO

Fabricar sacos hechos de la fibra de la cabuya que cumplan con los parámetros exigidos por los exportadores de cacao y que contribuyan al cuidado del ecosistema mediante un proceso de producción responsable.



2.4. IDEA DE NEGOCIO

El negocio de FINA S.A es la fabricación de sacos hechos con fibra de cabuya en una planta de producción propia. Se contará con un equipo de ventas quienes se encargaran del proceso de comercialización mientras que la responsabilidad de distribución y logística recae sobre una empresa contratada para el transporte. El

abastecimiento de la materia prima se lo plantea desde una visión de asociatividad la misma que tendrá el apoyo de la empresa y será promovida por la empresa.

2.5. PROYECTO

Fabricación de sacos hechos con fibra de cabuya y su comercialización al por mayor en el sector cacaoero de Ecuador.

2.6. TIPO DE EMPRESA

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital está dividido en acciones negociables, formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto aportado. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.¹⁷

2.7. ACCIONISTAS

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	PORCENTAJE	INVERSIÓN
Venta Temporal de Acciones	30%	\$ 17.234,85
Promoción de Proyectos Joint Venture	30%	\$ 17.234,85
Ángeles Inversionistas	40%	\$ 22.979,8

¹⁷ Codificación de la Ley de Compañías, 1999, Capítulo VI, pág. 27.

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por las autoras de la tesis

2.8. LA ADMINISTRACION

Bajo la Administración de los directivos de FINA S.A. se valorará a cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo ya que con la ayuda de ellos podremos llevar a cabo este proyecto que pretende beneficiar a muchas familias ecuatorianas.

Contaremos con políticas de seguridad industrial ya que la seguridad de nuestros empleados es primordial para el funcionamiento eficiente de la planta, además de políticas de calidad que harán de nuestro producto uno de los mejores en el mercado.

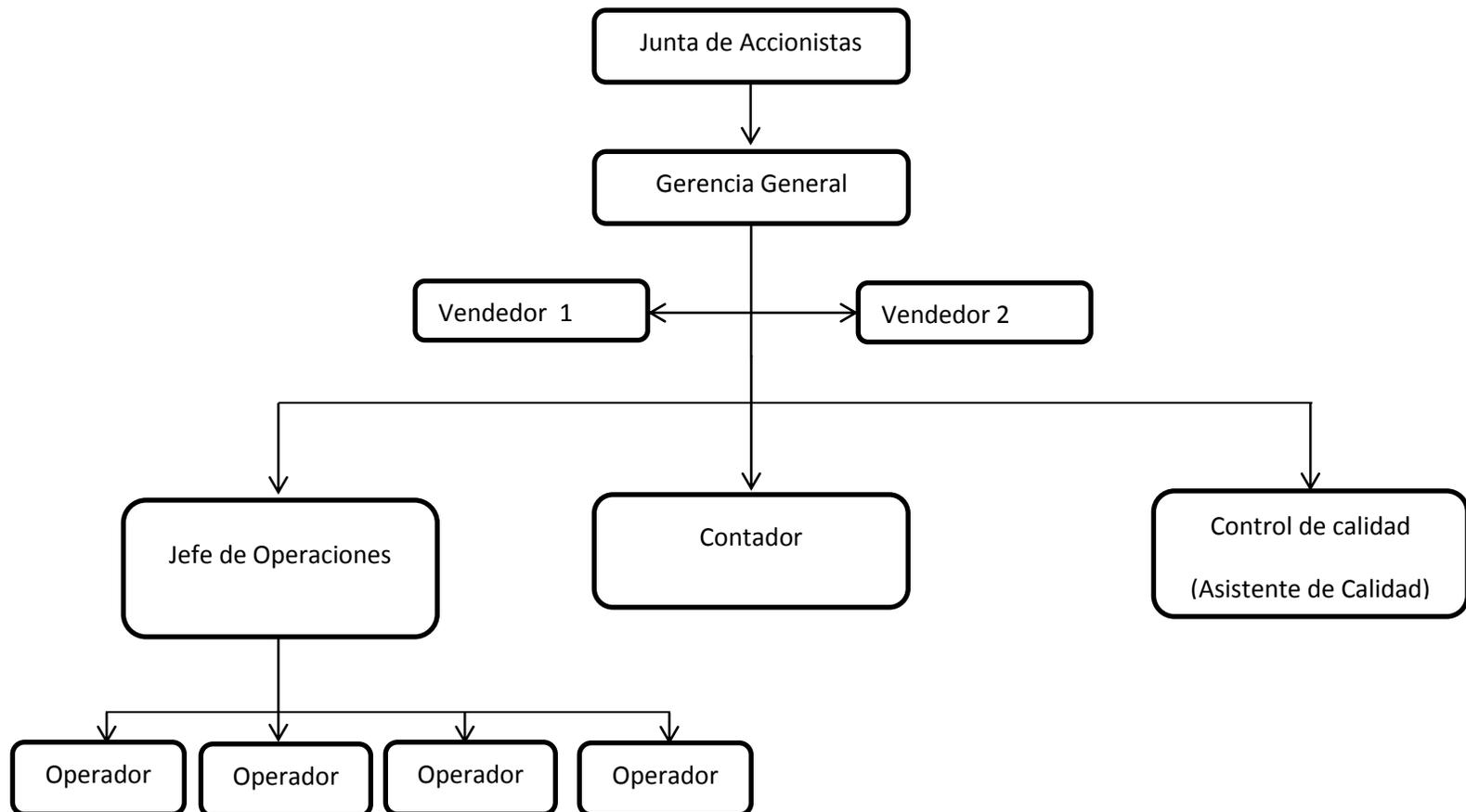
Cada colaborador de Fina S.A. deberá observar los valores y principios que constituyen la cultura organizacional y propiciar su difusión y cumplimiento, de tal manera, que asegure la ventaja competitiva de la empresa, orientado a la calidad, el mercado y el desarrollo del talento humano. Nuestra cultura está constituida por los siguientes valores:

- La clave es la comunicación
- Innovación y Creatividad
- Calidad y Productividad
- Respeto, Desarrollo Integral y Excelencia del Personal
- Honestidad, integridad y austeridad
- Flexibilidad y Dinamismo

En Fina S.A debemos promover, garantizar y reconocer los siguientes comportamientos en todos los colaboradores:

1. Actuar con iniciativa, responsabilidad y de forma proactiva para alcanzar los volúmenes de negocios que permite a la empresa a desarrollar con la rentabilidad.
2. Operar con productividad, aprovechando al máximo los recursos disponibles y desarrollar innovaciones en éstos para que den un mayor rendimiento.
3. Armonizar las partes, para negociar acuerdos y establecer alianzas estratégicas.
4. Establecer objetivos y metas para estimular a los colaboradores a fin de conseguir esta promesa juntos.
5. Demostrar la competencia y la eficiencia de trabajo dentro de las diferentes culturas y dar forma a las actitudes positivas.

2.9. ORGANIGRAMA



Elaborado por las autoras de la tesis

2.10. DISTRIBUCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES¹⁸

Gerente General

- Tener la capacidad de liderar al grupo que colaborará en la fábrica.
- Manejar altas habilidades de coordinación, comunicación y toma de decisiones.
- Tener objetividad e imparcialidad para la resolución de conflictos
- Implementar modelos que optimicen los recursos y mejoren los procesos dentro de la compañía.
- Debe estar dispuesto a trabajar bajo presión.
- Salario: 3500 más beneficios de ley

Jefe de Operaciones

- Mantener buena comunicación y liderar al grupo de operadores
- Capacidad de trabajar de forma sistemática, utilizando e implementando reportes que sirvan para monitorear el proceso
- Habilidad para identificar inconsistencias e informar a la gerencia de las mismas.

¹⁸ Los consideraciones que se atribuyen en el desarrollo de este punto son características básicas de cada perfil así como también destrezas detalladas en el mercado de trabajo para este tipo de industrias.

- Implementar modelos que optimicen los recursos y mejoren el proceso de producción
- Salario: \$600 mas beneficos de ley

Contador

- Apertura de los libros contables
- Elaboración de reportes financieros y capacidad de análisis
- Elaboración de planillas de pago y aplicación de beneficios de ley
- Preparar y presentar información tributaria, conocimiento de normas impositivas por parte del SRI
- Presentar informes que requiera el Gerente General
- Salario: \$1500 más beneficios de ley

Asistente de Calidad

- Manejar métodos de control de calidad
- Análisis para presentar informes referentes a la calidad del producto.
- Cumplir con los parámetros de la norma NTC #1737
- Identificación de inconsistencias para informar al gerente

- Capacidad de diferenciar la fibra en base al área de procedencia.
- Salario: \$350 más beneficios de ley

Fuerza de ventas

- Visitar clientes para la venta y promoción de productos.
- Analizar, reportar el estado de la cartera y ampliación de la misma.
- Colaborar en la ejecución de actividades de mercadeo.
- Cumplir con las políticas comerciales y de ventas
- Salario: \$292 mas comisiones de \$400 de acuerdo al cumplimiento de metas

Operadores

- Cumplimiento de las políticas de seguridad industrial
- Manejo de maquinaria industrial
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de metas
- Sueldo: \$292 mas beneficios de ley

2.11. GOBIERNO CORPORATIVO

De acuerdo al artículo 64 del Código del Trabajo, toda compañía debe expedir un reglamento Interno de Trabajo, cuyo objetivo es mantener las mejores relaciones con el personal de la empresa, dentro de un adecuado marco de justicia.

2.11.1. Condiciones de los Trabajadores

- Los trabajadores realizarán sus labores bajo la dirección y control del jefe inmediato que se asigne según el área, ante quien serán directamente responsables del cumplimiento de sus obligaciones.
- Deberán reportar directamente al gerente general los siguientes colaboradores: Fuerza de Ventas, Jefe de Operaciones, Contador y Asistente de calidad.
- Los jefes son responsables de la disciplina de sus respectivas áreas y de que las labores se cumplan de conformidad con las modalidades y sistemas establecidos por la empresa.
- Los trabajadores desempeñarán sus actividades en los lugares o sitios de trabajo asignados por la empresa.
- Los ascensos o reubicaciones del personal dependerán de las necesidades de la empresa según los planes de desarrollo.

- En todo lo que no se halle expresamente regulado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se aplicarán las disposiciones del Código del trabajo y demás leyes y Reglamentos expedidos por los órganos del poder público.
- Son obligaciones de los trabajadores de la compañía, además de las que constan en sus contratos individuales de trabajo, en el Código del Trabajo, otras leyes, decretos y reglamentos dictados por órganos del Poder Público, Normas de Ética y Convivencia u otras disposiciones de la empresa donde presten sus servicios.

2.11.2. Condiciones de los Accionistas

- La junta de accionistas esta conformado por tres personas naturales
- Hay dos acciones de 30% y una de 40%, lo que conformaría el 100% del capital propio
- Los accionistas facultan al Gerente General para la toma de decisiones relacionadas con:
 - Mantenimiento de las instalaciones
 - Manejo del personal administrativo y de planta
 - Aprobación de montos inferiores a \$4000
 - Aprobación de las estrategias de marketing cuando el gasto no se exceda del monto limite aprobado

2.11.3. Es de facultad de la Junta de accionistas:

- Revisión de cada uno de los reportes elaborados por la Gerencia
- Cuestionamiento cuando se exceda de los montos establecidos en el presupuesto financiero
- Reunirse por lo menos 3 veces en el mes con el Gerente General
- Aprobación de gastos superiores a los \$4000
- Decidir la inversión que se requiera realizar tanto en infraestructura como en maquinaria
- Los accionistas tendrán que reinvertir un 20% de las utilidades anuales
- Este valor aumentara o disminuirá en un 10% de acuerdo al desempeño de la planta.

2.12. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.12.1. MISION

Abastecer al sector cacaotero del insumo necesario para conservar la calidad requerida del cacao en el mercado internacional, impulsando al cultivo local de cabuya a través de un esquema de inclusión social.

2.12.2. VISION

Ser la empresa pionera en la elaboración de productos alternativos a base de la planta de la cabuya a través de la investigación e inversión tecnológica, para satisfacer la demanda de las diferentes industrias, en el 2020.

2.13. ANALISIS FODA

FUERZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Precio competitivo• Disponibilidad de entrega más rápido que la competencia.• Localización estratégica• Distribución y Logística independiente.• Conocimiento de las características del cacao y sus necesidades de empaque	<ul style="list-style-type: none">• Demanda creciente de cacao en grano en el mercado internacional.• Fomento a la producción de cacao de arriba o aroma• Tendencia de consumo de productos mas amigables con el medio ambiente• Incentivo a la producción nacional de sacos de cabuya (apoyo del gobierno)• Producto destinado a otros sectores, café, oleoductos

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja inversión en tecnología • Capacidad productiva limitada en los primeros meses de operación • Talento Humano sin mucha experiencia en la producción de este producto • Falta de personal para ir a buscar proveedores de fibra en otras áreas • Producto altamente dependiente de la producción de cacao. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de Cadmio en ciertas zonas productoras de cacao, Esto podría limitar las exportaciones a los principales destinos EEUU, Europa y Asia. • Presencia del fenómeno del niño/niña puede alterar negativamente a los cultivos de cacao. • Reducción de plantaciones de cabuya como cultivo. • Movilidad humana hacia las zonas urbanas.

- ✓ Las proyecciones crecientes de la demanda de cacao ecuatoriano incrementara la cifra exportable siempre y cuando las condiciones climáticas de nuestro país lo permitan. Por lo que la empresa podrá vender un mayor numero de unidades y disponer de ellas en menor tiempo.

- ✓ En caso de que la demanda de cacao ecuatoriano disminuya debido a problemas de cadmio y las exportaciones se reduzcan dirigiremos nuestra producción a mercados alternativos como el café o los oleoductos.

- ✓ En temporada de baja producción/baja demanda de sacos, se capacitaría al personal en el manejo de la maquinaria así como se daría mantenimiento a las máquinas o se innovaría para controlar mejor los procesos de producción y prepararse para la temporada alta.

- ✓ Una de las estrategias es conseguir el apoyo del Gobierno para promocionar el cultivo de la cabuya, de esa forma se incrementaría el número de proveedores.

- ✓ La ubicación de la planta nos permite estar cerca de las fuentes de producción y también de nuestros clientes, es decir los exportadores.

- ✓ La fuerza de ventas estará preparada para ofrecer el producto de acuerdo a las características del cacao que el exportador maneje, se capacitarán en las características del cacao.

- ✓ De la logística y distribución se encargará a una empresa especializada en ese negocio para cumplir con los tiempos de entrega y fidelizar al cliente ofreciendo además un precio inferior al de la competencia.

2.14. COSTOS ADMINISTRATIVOS

Conforme a nuestra planificación orgánica, los accionistas consideran que la nomina administrativa debe estar conformado por un Gerente General y un Contador General, cuyos sueldos y beneficios de ley contablemente se cargan a la cuenta de gastos administrativos.

Tabla 1: Gastos Personal Administrativo

GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patronal	Mensual inc. benef.	Anual
1	Gerente General	3.500,00	291,67	24,33	145,83	397,25	4.359,08	52.308,96
2	Contador	1.800,00	150,00	24,33	75,00	204,30	2.253,63	27.043,56
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS							6.612,71	79.352,52

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por las autoras de la tesis

No obstante, existen otros gastos que no intervienen directamente en la producción y que en nuestros libros son parte de los gastos administrativos. Entre estos gastos tenemos los siguientes:

Tabla 2: Gastos de Suministros y Servicios

GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS		
Rubro	Costo mensual	Costo anual
1 Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	\$ 300,00	\$ 3.600,00
2 Internet	\$ 60,00	\$ 720,00
3 Servicios de guardianía	\$ 292,00	\$ 3.504,00
4 Servicio de mantenimiento de equipos de oficina	\$ 85,00	\$ 1.020,00
5 Servicio de mantenimiento de vehículos		\$ -
6 Combustible de vehículos		\$ -
7 Suministros de oficina	\$ 200,00	\$ 2.400,00
8 Servicio y suministros de limpieza	\$ 100,00	\$ 1.200,00
9 Varios	\$ 80,00	\$ 960,00
Total Gastos	\$ 1.117,00	\$ 13.404,00

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por las autoras de la tesis

CAPITULO III

PLAN DE MARKETING

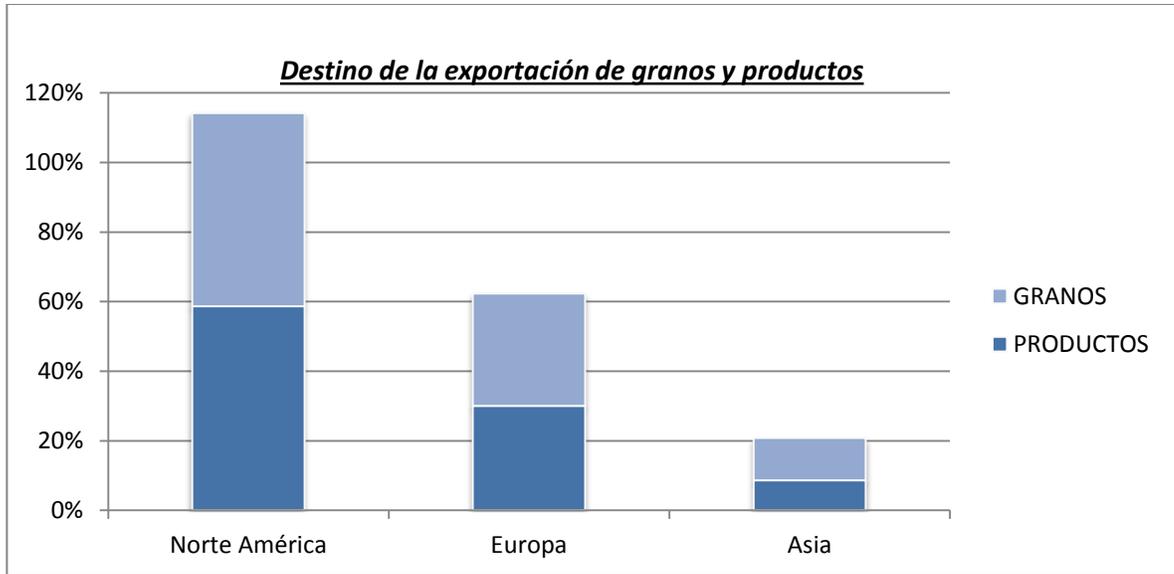
3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1.1. TARGET

Nuestro target son los exportadores de cacao, actualmente existen 40 exportadores y 5 de ellos manejan altos porcentajes de participación en el mercado¹⁹. Los sacos de cabuya elaborados por FINA S.A. cumplirán con todo los requisitos para embalaje del cacao. Sin embargo, este tipo de embalaje también es usado para la comercialización del café, convirtiéndose así en un target secundario.

Ecuador es uno de los principales exportadores de cacao de aroma a nivel mundial, el cacao ecuatoriano se exporta principalmente a Estados Unidos y Europa, pero en estos últimos años Japón y China se han convertido en mercados potenciales para este producto ecuatoriano que representa alrededor del 0,4% del PIB.

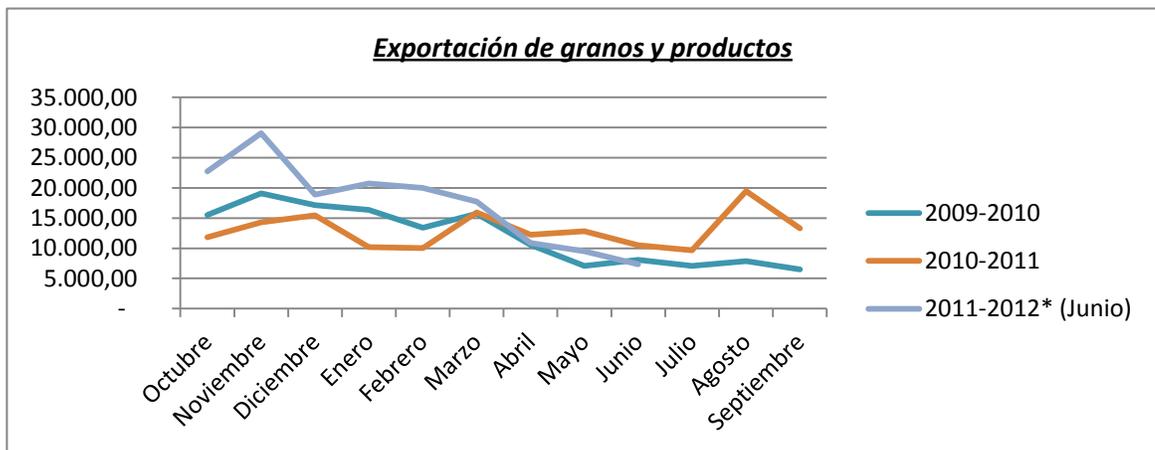
¹⁹ Información obtenida mediante el análisis de estadísticas proporcionadas por la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao



Fuente: ANECACAO

Elaborado por las autoras de la tesis

De acuerdo a las estadísticas de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO)²⁰, las exportaciones han tenido una tendencia de crecimiento del 10% y se espera que para los próximos años este porcentaje se incremente en 5 puntos.



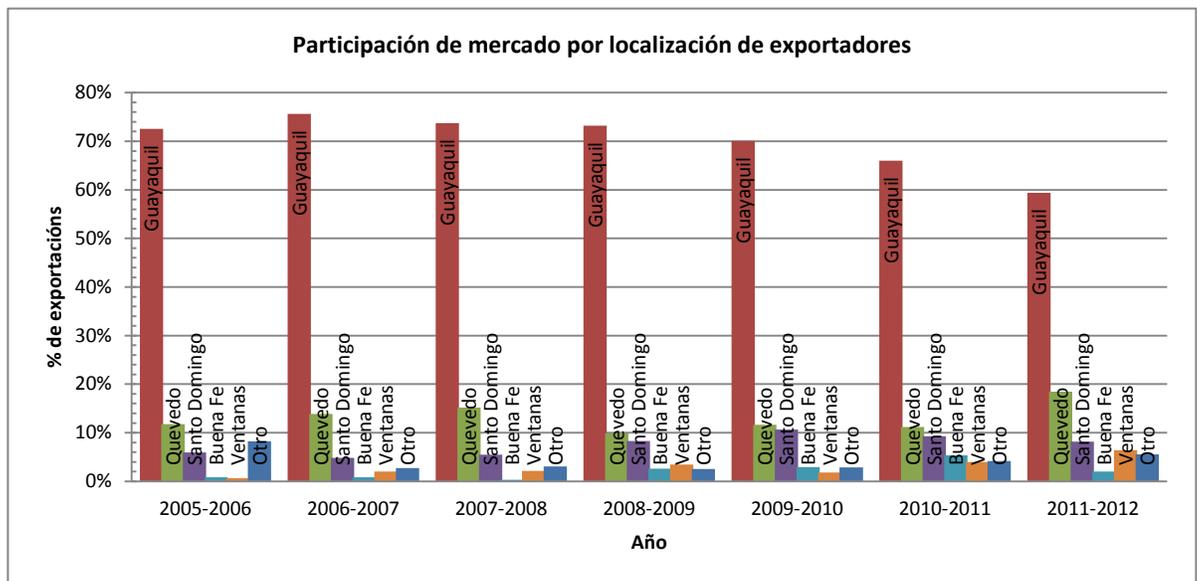
Fuente ANECACAO

Elaborado por las autoras de la tesis

²⁰ ANECACAO: Asociación sin fines de lucro que trabaja para apoyar a los intereses del sector exportador de cacao

Actualmente existe un fuerte apoyo y se esta gestionando por parte del gobierno el incremento de los volúmenes exportados a través de de 'Reposicionamiento del caca Nacional de Arriba'(MRREE)²¹. Dicho programa alberga el mejoramiento técnico, el uso de semillas certificadas y la mejora de cosechas.

Vale la pena saber que la ubicación de los exportadores mencionados es principalmente en Guayaquil seguido por Santo Domingo y Quevedo.



Fuente: ANECACAO

Elaborado por las autoras de la tesis

Para determinar la demanda actual de sacos vamos a tomar en cuenta los 20 mas grandes exportadores y su volumen promedio de exportación mensual tanto en temporada alta y baja considerables.

²¹ Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración

Cálculos Mensuales				
Exportadores	TM		NO. DE SACOS	
	Temporada Alta	Temporada Baja	Temporada Alta	Temporada Baja
Transmar	3,000	800	43,560	11,616
InmobiliariaGuangala	1,500	725	21,780	10,527
Armajaro	1,052	730	15,275	10,600
OutspanEcuador S.A.	1,216	700	17,650	10,164
Acmansa	1,119	700	16,252	10,164
Quevexport S.A.	812	667	11,796	9,685
Agromabanda	930	467	13,510	6,779
Adelpro	755	620	10,969	9,007
Ecuacoffee	915	396	13,293	5,751
Cofina	823	317	11,946	4,601
Agroexport	640	583	9,297	8,468
GoldCocoa Export S.A.	765	367	11,114	5,327
Casa Luker	643	342	9,342	4,964
Nestlé	630	320	9,148	4,646
MaquitaCushunchic	575	310	8,349	4,501
Carlos R. SánchezVelarde	520	300	7,550	4,356
Osella S.A.	500	285	7,260	4,138
MacíasZambrano María Guadalupe	448	250	6,508	3,630
Ecuat..St.DomingoD.L´Colorados	445	225	6,464	3,267
ComercialVervesa Cia. Ltda.	379	125	5,503	1,815
Otros	325	100	4,719	1,452
TOTAL	17,995	9,329	261,285	135,458

Fuente ANECACAO

Elaborado por las autoras de a tesis

El cacao se embarca en contenedores de 20' y 40'. Los contenedores de 20' pueden albergar hasta 182 sacos de cacao y los de 40' albergan 363 sacos llenos de este producto. Estos últimos cargan 25 toneladas en peso neto. Es importante saber que de acuerdo al destino se fija el peso de carga ya que por ejemplo en el puerto de Oakland, Estados Unidos solo reciben carga con 20 toneladas o 288 sacos de cacao. Para nuestros cálculos hemos decidido considerar la exportación en contenedores de 40', es decir que llevan dentro

363 sacos de cacao ya que la mayoría de exportadores lo hace bajo esta modalidad.

La tabla de cálculo nos indica que el promedio actual exportado en una temporada alta esto es: Octubre, Noviembre, Diciembre y Enero se han utilizado alrededor de 261.285 sacos y que para una temporada baja favorable se han demandado 135.458 sacos de fibra natural.

Considerando nuestros datos precedentes y redondeando las cifras para una simplificación en los resultados estimamos que nuestra fábrica debe estar adecuada y preparada para el siguiente volumen demanda:

DEMANDA MENSUAL		DEMANDA ANUAL
TEMPORADA ALTA	260,000	1,560,000
TEMPORADA BAJA	135,000	810,000
TOTAL	395,000	2,370,000

DEMANDA ESTIMADA POR MES DE SACOS	197,500
--	----------------

Elaborado por las autoras de a tesis

3.1.2. INFORME DE LA COMPETENCIA

Identificar a nuestro principal competidor no ha sido difícil ya que su producto esta bien posicionado en el mercado Ecuatoriano debido en parte de la falta

de competencia. En lo que va del año 2012 ha satisfecho el 86%²² de la demanda en el mercado local.

El GRUPO EMPRESARIAL EMPAQUES está conformado por Compañía de Empaques S.A junto con Texcomercial S.A y Texcomercial S.A EMA, ubicada en Ecuador. La Compañía de Empaques tiene el 94% de las acciones de Texcomercial y el 60% de las de Texcomercial EMA.

Compañía de empaques nace en 1938 en Itagüí Antioquia debido al incremento en la producción y exportación de café Colombiano, es la primera compañía en proveer de empaques al sector exportador de café y cacao en la Región. (Compañía de Empaques S.A). Trabaja también bajo un modelo de integración dando asistencia técnica a los cultivadores del fique²³ ya la obtención de un producto final competitivo, alrededor de 75000 familias campesinas se ven beneficiadas por la asistencia dada durante la cadena de valor.

Texcomercial S.A EMA, está localizado en la ciudad de Quito. Los pedidos se los realiza en directamente con el personal de oficina, tienen también supervisores de ventas quienes se encargan de hacer las visitas a las empresas exportadoras para presentar sus productos.

La política comercial que manejan es otorgar un 3% de descuento si el pago es máximo hasta los 15 días después de la entrega del producto. Una vez

²² Porcentaje obtenido a través del análisis de las importaciones bajo esa partida en la página <http://www.cobus.com.uy/html2/index.html>

²³ Nombre con el que se conoce a la cabuya en Colombia

tomado el pedido tardan 30 días en despacharlo ya que envían la orden de producción a Colombia y Compañía de Empaques a su vez les establece volúmenes de acuerdo al movimiento del mercado de café y cacao colombiano así como también a la disponibilidad de la materia prima.

En el año 2011 la lista de precios por esta empresa fue la siguiente:

COTIZACION No. 1463		"TEXCOMERCIAL S.A. EMA"				
ESTADO:						
RUC: 1791247671001 - Jose de la Rea y Mariano Cardenal - Tel(s): 022471576						
CLIENTE: OUTSPAN ECUADOR S.A.		TELF: 0427795940873868		OFERTA VALIDA POR: 0 Dias		
ATENCION:		RUC: 0992702583001		USUARIO: GABRIELA F		
DIRECCION: GUAYAQUIL / VIA DALLE KM 10 1-1		VENDEDOR: 03 CARLOS RUEDA		FECHA: 15/06/2011		
CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	P.V.P	%	P.V.P Und	P.V.TOTAL
1460339	SACO FQ#6 73X112 SM BAND. TUBULAR	20,000.00	1.2000		1.2000	24,000.00
1402006	SACO FQ#6 73X114 L.V.S.M BANDERA	20,000.00	1.2300		1.2300	24,600.00
1402307	SACO FQ#6 73X114 S.M.BANDERA	20,000.00	1.3900		1.3900	27,800.00
1407040	SACO FQ#6 75X114 20/28 S/MARCA	20,000.00	1.9000		1.9000	38,000.00
CONDICIONES DE PAGO: TIEMPO DE ENTREGA: A CONVENIR						
Sub-Total:					114,400.00	
0% DESCTO					0.00	
12% IVA					13,728.00	
TOTAL					128,128.00	
(f) Elaborado por		(f) Aprobado por				

Fuente: Texcomercial S.A. EMA

El 20 de Enero del 2012 notificaron de un incremento del 7% en los sacos asumiendo escasez de materia prima por lo que además del incremento fue muy difícil ordenar grandes volúmenes. Considerando que este era un mes fuerte para los exportadores de cacao, no faltaron quienes se habían aprovisionado de sacos (pequeños intermediarios) y ofertaron el mismo producto con un 100% de incremento en el precio.

El sector cacaotero presencié nuevamente una subida de precios en este producto a través de un comunicado emitido el 8 de Mayo del 2012. Esta

vez se debía a la escasez de materia prima así como a la revaluación del peso Colombiano. Nuevamente los precios se incrementaron en un 8%.

Código	Descripción	P.V.P*	P.V.P**	Variación
1407040	SACO FIQUE 75X114 20/28,	2.03	2.2	8.4%
1460339	SACO FIQUE 100% TUBULAR # 6 73X114 20-21 SM	1.29	1.4	8.5%
1460439	SACO FIQUE 100% TUBULAR # 6 73X114 20-21 M1C	1.29	1.4	8.5%
1402006	SACO FIQUE 73X114 20/22 588 tex 508g/saco S/M	1.32	1.43	8.3%
1402106	SACO FIQUE 73X114 20/22 588 tex 508g/saco M1C Bandera	1.32	1.43	8.3%
1402307	SACO FIQUE 100%# 6 73X114 20/20 S/M	1.49	1.61	8.1%
1402407	SACO FIQUE 100%# 6 73X114 20/20 M1C	1.49	1.61	8.1%

* Enero de 2012

** Mayo de 2012

Fuente: Texcomercial S.A. EMA

3.1.2.1. SACOS IMPORTADOS

En Asia, específicamente en Bangladesh existen muchas empresas que producen sacos de yute que son también utilizadas para el almacenamiento del cacao, siendo estas de un material más delicado. Considerando la cotización de la empresa Jute Heaven, calculamos el precio de nacionalización de estos sacos (Ver Anexo 2). Vale la pena señalar que desde las medidas adoptadas para la restricción en importación de textiles ha decaído la competitividad de la oferta extranjera (excepto países de la CAN).

Sin embargo debido a la necesidad se siguen realizando importaciones utilizando el Régimen Especial de Importación temporal con Reexportación en el mismo estado para poder aplicar a la liberación de tributos aduaneros. En este caso el 10% por cada 5,5 kg. A pesar de la ventaja que se ofrece en

este caso esto genera proceso de documentación e información y toma tiempo y dinero concluir el trámite.

FOB	\$ 61,800.00
Cantidad	60000
Cost /unit	\$ 1.15
CFR	\$ 69,000.00
FODINFA	\$ 345.00
Ad valorem	\$ 67,896.00
VAT	\$ 16,427.52
MIPRO	\$ 35.00
Almacenaje	\$ 50.70
Agente aduanero	\$ 250.00
Otros	\$ 15.00
Transporte a bodega	\$ 230.00
Total	\$ 154,250.37
Cost/unit nacionalizado	\$ 2.57

Fuente: SENA²⁴

Elaborado por las autoras de la tesis

3.1.2.2. ENTREVISTA PROFUNDIDAD

Entrevista realizada al Sr. Rafael Heredia²⁵

En 1985 la familia Heredia adquiere la planta para procesar la fibra de cabuya y entonces comercializar exportadores de café de nuestro país. La

²⁴ Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, administradores del servicio aduanero, quienes regulan la entrada y salida de mercancía en puertos, aeropuertos y en carreteras.

²⁵ Entrevista realizada en la provincia de Manabí, en las instalaciones donde va a funcionar la planta vía Montecristi.

planta anteriormente pertenecía a un grupo de inversores extranjeros que decidieron venderla para invertir en otro sector.

“La caída del precio del café junto con otros hechos como la dolarización, obligó a paralizar la producción de sacos en el año 2000, los dos años siguientes pocos fueron los esfuerzos por seguir produciendo sin embargo algunas máquinas se mantuvieron operativas en ese intento” (Sr. Rafael Heredia, 2012). Mayores fueron los impedimentos; altos costos y baja rentabilidad, que finalmente decidieron cerrar la planta. Durante esa época las zonas de abastecimiento fueron la provincia de Tungurahua e Ibarra así como otras zonas en la serranía ecuatoriana.²⁶

Al pasar de los años la familia Heredia tenía la intención de vender la maquinaria y es así como sin obtener una oferta razonable deciden embarcarse nuevamente en el desafío de la producción de sacos de cabuya. “La planta ha estado paralizada por diez años, la decisión de reabirla es porque existen mercados que actualmente demandan de este producto y porque nuestro país tiene las condiciones para que a través de un programa se estimule el cultivo de la cabuya” (Sr. Rafael Heredia, 2012)

Después de 10 años de paralizada la planta, la mayor desventaja que presentan es no contar con personal técnico y operativo capacitado para el uso de este tipo de maquinaria. Es por ello que se han diseñado estrategias que les permita introducirse de a poco en varios mercados “Nos asociamos con EMPAQUES DEL CAUCA S.A, ellos aportaran con el 49% del capital y

²⁶ Aunque la variedad existente no es optima para este trabajo, a través de tecnificación e investigación se puede lograr una mejor especie.

parte de la estrategia es la transferencia del know-how²⁷ (Sr. Rafael Heredia, 2012).

En sus inicios la planta va a importar hilo de cabuya de su asociado colombiano, ya que no existe en Ecuador una producción capaz de abastecer y las variedades existentes no tienen las características óptimas. "La variedad ecuatoriana no es uniforme y no este bien desfibrado, esas son las características de nuestra variedad. Por otro lado la fibra Colombiana es mucho más grande y uniforme, presenta igualmente defectos pero es más manejable" (Sr. Rafael Heredia, 2012).

"La cabuya debería tener 2,80 metros a 3 metros porque en el proceso se les separa de mazo a mazo 60 cm mientras se hace el peinado. Al momento del estiraje la cabuya pequeña comienza a enredarse y no se peina bien dando problemas en todo el proceso, por ejemplo se puede taponar el conducto donde pasa el hilo paralizando a la maquina" (Sr. Rafael Heredia, 2012).

Un saco para cacao debe pesar 600 grms anteriormente no había ningún problema si se reducía el estiraje o se obtenía un saco con hilos mas gruesos. En la actualidad ellos necesitan conocer el mercado y elaborarlos de acuerdo a las necesidades.

Otra ventaja de la asociación con empresa colombiana, es que ellos cuentan con estudios técnicos y ha invertido en investigaciones para mejorar no solo el proceso de producción de los sacos sino que también han innovado en esta área. "En Colombia se están elaborando sacos de polifique, una

²⁷ Termino muy utilizado para definir un conjunto de conocimientos ganados por la experiencia y el aprendizaje

combinación de polipropileno y fique, estrategias para quitar peso y por tanto precio de cada unidad”(Sr. Rafael Heredia, 2012).

Las condiciones favorables futuras del cacao han hecho prever un buen auge de sacos sin embargo esta empresa ha buscado otros mercados como respaldo mientras se logra posicionarse en el mercado local. Por ejemplo los sacos utilizados en los oleoductos o los mantos agroindustriales, demandados actualmente en el exterior.

La idea a futuro es obtener el apoyo del gobierno para que la producción se realice con recursos 100% nacionales. “Necesitamos comprometer a los agricultores a sembrar la cabuya como cultivo, diseñando más estrategias que nos permitan proyectar solidez e imagen para que sepan que después los 3 años que dura el crecimiento de la planta van a contar con nuestra demanda”(Sr. Rafael Heredia, 2012).

La planta cuenta con 52 máquinas (ver cuadro 1) dentro de poco tiempo se adquirirá más maquinaria necesaria, como las prensadoras y van a operar en 3 turnos, requiriendo para ello 58 operarios (ver cuadro 2). El recargo nocturno es 25% a partir de las 7pm, 50% los sábados y 100% los domingos, la jornada laboral es de 40 horas semanales.

Están culminando las tareas de remodelación y está previsto reabrir la planta en unos 3 meses, su capacidad operativa al año va a ser de 6 millones de sacos de cabuya y la planta está valorada actualmente en 2 millones de dólares.

Cuadro 1. MAQUINARIA	
Maquinaria	Unidad
Cardadora	2
Manuar	2
Hiladora	6
Enconadora	3
Urdidora	1
Telar	38
Bobinadoras	3
Maquinas de coser	6
Impresora	1
TOTAL	62

Fuente: Sr. Rafael Heredia

Elaborado por las autoras de la tesis

CUADRO 2. MANO DE OBRA PROYECTADA				
ACTIVIDADES	1T	2T	3T	TOTAL
Urdidora	1	1	1	3
Telares	5	5	5	15
Auxiliar	1	1	1	3
Mesa de Revisión	1	1	1	3
Cortadora	1	1	1	3
Dobladillo	4	2		6
Doblador	2	1		3
Cerrador	3	3		6
Clasificador	2	2		4
Armado	2	1		3
Impresión	3	2		5
Prensa	2	2		4
TOTAL	27	22	9	58

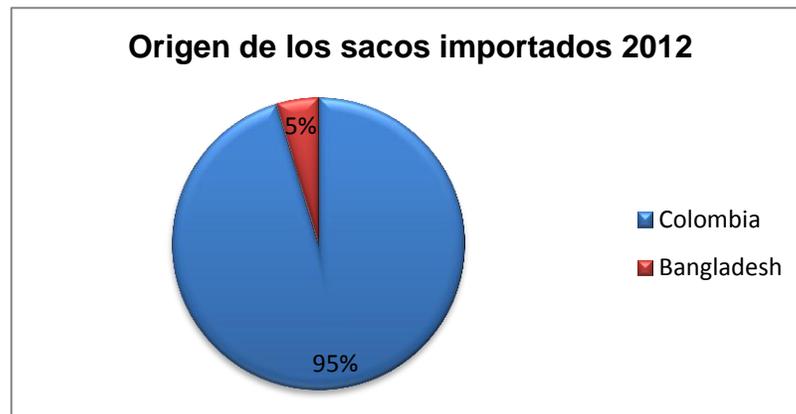
Fuente: Sr. Rafael Heredia

Elaborado por las autoras de la tesis

3.2. PROPUESTAS DE MERCADO

3.2.1. DETERMINACIÓN DE DEMANDA INSATISFECHA

Los países de procedencia de este saco destinado al sector cacaotero son Colombia y Bangladesh²⁸, hasta Mayo del 2012 se registra la misma proporción que en años anteriores. Demostrando una vez más el liderazgo que Colombia ha alcanzado tanto en el cultivo como en la producción y comercialización de envases a base de fibra de cabuya.



Fuente: Cobus²⁹

Elaborado por las autoras de la tesis

Los principales importadores están ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil. Texcomercial es parte del grupo Compañía de Empaque S.A, una de las mayores industrias Colombianas especializados en la elaboración de estos envases, prácticamente en nuestro país han formado un monopolio³⁰.

²⁸ A medida que se tomaron medidas proteccionistas en nuestro país el costo de importar este insumo es muy alto, esto se demuestra en la pagina 46.

²⁹ Herramienta de comercio exterior que se la puede utilizar mediante una suscripción anual <http://www.cobus.com.uy/html2/index.html>

³⁰ Lo consideramos así ya no existe ningún otro producto que pueda sustituir el saco de cabuya para el almacenamiento y cuidado del grano de cacao exportable.

Partida: 63.05.90.10				
IMPORTADORES	2009	2010	2011	2012 (Mayo)
TEXCOMERCIAL S.A. EMA	1,343,140	1,098,800	1,844,150	867,205
GALLARDO ROMERO MAURO VINICIO	500	1,500	2,000	
IMARSA S.A.		100,650	15,000	
INFORMAPORT S.A.			158,000	42,000
TOTAL	1,345,649	1,202,960	2,021,161	909,205

Fuente: Cobus

Elaborado por las autoras de la tesis

3.2.2. MARKETING MIX

3.2.2.1. PRODUCTO

Los sacos que se pretenden elaborar tendrán las siguientes dimensiones: 72 cm de ancho x 114 cm de alto, debido a su alta demanda por parte de los exportadores de cacao. Cada saco contará con la capacidad para soportar 69.5 Kilogramos Brutos (KB) - 69 Kilogramos Netos (KN), y se los comercializará en pacas de 100 unidades cada una. Además, el saco podrá contar con un logo personalizado, es decir, que una vez que el saco este hecho, como paso final se imprimirá sobre el mismo el logo de la empresa según requerimiento del cliente.

3.2.2.2. PRECIO

El precio de venta establecido se lo ha determinado en base a nuestros costos y gastos; además se ha tomado en cuenta el precio de la competencia que actualmente es de \$1.20 para el saco colombiano y \$2.00 para el saco importado desde Bangladesh; adicional a la percepción de los consumidores, es decir, lo que ellos están dispuestos a pagar tomando en cuenta el tiempo de entrega actual de este producto que fluctúa entre los 15 a 30 días. Tomando en cuenta estos factores, hemos determinado un precio de \$1.08 la unidad y se venderá en pacas de 100 unidades que se entregarán respectivamente embaladas. Con este precio estamos obteniendo un margen del 29% por cada saco producido, permitiendo mantenernos en el mercado como un producto competitivo, con menor tiempo de entrega y que a su vez contribuirá con el crecimiento de la empresa.

3.2.2.3. PLAZA

Para solicitar este producto, pondremos a disposición nuestras oficinas ubicadas en el mismo lugar de la fábrica, en la provincia del Chimborazo, además de nuestra página web. Desde ahí, responderemos a los llamados y correos con pedidos que recibimos durante la jornada laboral. Una vez hecha la orden de pedido, nosotros inmediatamente procedemos con la fabricación y entrega del producto terminado en base a las especificaciones solicitadas en el tiempo ofrecido. Nuestro tiempo de entrega mínimo será de 7 días laborables.

Para beneficiar al cliente se pretende trabajar con un programa de producción en base a las estimaciones de compra que ellos manejen. Es decir que a inicios de un periodo, temporada alta o baja, ellos prevén que requerirán cierto número de sacos que se les va a ir entregando a medida que lo soliciten evitando retrasos en la entrega. Nosotros almacenaremos en nuestras bodegas el pedido hasta que sea retirado. Se trabajará con un anticipo dependiendo del cliente.

3.2.2.4. PROMOCION

Para la promoción de nuestro producto, se ha creado un logo cuyas letras tienen como fondo la tela de un saco de cabuya combinado con letras color café. Esta combinación ayudará a que los consumidores (exportadores de cacao) se identifiquen con nuestra marca debido a que juega con los colores del cacao dentro de un saco de cabuya. A la vez, es un logo llamativo que a su vez presenta profesionalismo.



Contaremos con la presencia de nuestra marca a través de redes sociales como Facebook, Twitter y Google Plus, a través de los cuales se proporcionará información sobre la empresa, nuestro producto y también se podrán hacer pedidos. Se realizará un blogpost en el cual se encontrará información sobre los beneficios de usar sacos de cabuya para la el cacao, explicando por qué nos deberían escoger como su primera elección.

3.3. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

3.3.1. OBJETIVOS

- Ganar participación en el mercado a través de la entrega del producto en menor tiempo que la competencia
- Abastecer el 30% del mercado en los primeros 6 meses de operación
- Incrementar las ventas en un 13% en el segundo año.
- Ser la primera opción para los exportadores de cacao del Ecuador

3.3.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

- Página web optimizada (Search Engine Optimization)³¹
- Presencia en redes sociales
- Ad publicitario en página web direccionada al sector cacaotero.
- Participación en ferias agroindustriales organizadas por el gobierno para fomentar la producción

³¹ El posicionamiento en buscadores, posicionamiento web u Optimización de motores de búsqueda es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en diferentes buscadores de manera orgánica.

3.3.3. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Nuestro plan de Marketing estará basado principalmente en una estrategia online. Contaremos con una página web que será amigable con el usuario a través de la cual podrán observar nuestros productos, contactarnos e incluso podrán hacer pedido por esa misma vía. Para esto, la página estará optimizada para buscadores, es decir, que aquellos que hagan una búsqueda en Google usando los keywords³² “sacos de cabuya en Ecuador”, obtendrán nuestra página como opción número 1 en la página 1; de esta manera acapararemos el mercado de todos aquellos que estén haciendo esta búsqueda por internet. Además existirá la presencia de nuestra marca en las distintas redes sociales y realizaremos videos promocionales en adición de artículos sobre cómo se produce el saco y lo importante que es para lo sociedad ecuatoriana.

Nuestra marca también aparecerá en uno de los Ads de la página web de Anecacao, la cual es una organización que tiene el propósito de mantener informados a los exportadores de cacao con las últimas noticias relacionadas con esa industria.

Por último, participaremos en ferias agroindustriales organizadas por el gobierno nacional para así dar a conocer nuestro producto y sus beneficios.

³² Palabras claves en el idioma ingles.

3.3.4. COSTOS

Tabla 3: Estrategias de Marketing

No.	MARKETING	Mes 0	TOTAL PERIOD 0	TOTAL 2013
1	ESTRATEGIA 1	580,00	580,00	9.000,00
2	ESTRATEGIA 2	350,00	350,00	6.000,00
3	ESTRATEGIA 3	700,00	700,00	300,00
TOTAL MENSUAL		1.630,00	1.630,00	15.300,00

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

CAPITULO IV

ASPECTOS TECNOLOGICOS DEL PROYECTO

4.1. DISEÑO DEL PRODUCTO

“Un producto es cualquier ofrecimiento que pueda satisfacer una necesidad o un deseo y podría ser una de las diez ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas”.(Kotler, 2005)³³

Nuestro producto es un bien físico o tangible elaborado específicamente para el almacenamiento de cacao ecuatoriano y es conocido como saco, empaque o costal.

Este producto presenta las siguientes ventajas tanto para el consumidor como para el medio ambiente:

- Biodegradable
- Resistente
- Permite el muestreo de productos

³³Fundamentos de Marketing.

- Cumple con las exigencia para exportar
- Buena aireación para conservar la frescura del grano.
- Permite prolongar el tiempo de almacenamiento
- Permite hacer apilamientos para poder almacenar cantidades grandes en las bodegas
- Resistencia a constante manipulación
- Asegurar conservación y protección del producto

 Compañía de Empaques Fibra de licteres (574) 365 88 88 www.ciaempaques.com.co	CLIENTE: <i>Texcomercial S.A.S Outspan Ecuador</i>		REF: ASE		CODIGO: fecu
	PRODUCTO: Saco FIQUE	MARCADO: Una Cara	TELA: No.		
	TAMAÑO DEL SACO	ÁREA DE IMPRESIÓN:	RODILLO:		
	ANCHO (cm): 73.0 ALTO (cm): 112.0	Cara Uno (cm): 51.0 x 66.0 Cara Dos (cm):	FUELLE: SI NO ✓	MANIGUETA: SI NO ✓	
FECHA ELAB: 04/06/2012	COLORES: <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				MEDIDA FUELLE (cm): COLOR MANIGUETA VERSIÓN:
OBSERVACIONES:					
					
ELABORO: ELIZABETH UPEGUI		APROBÓ CALIDAD:		FECHA DE APROBACIÓN CLIENTE:	
<p style="font-size: small; color: red;">Los colores indicados en esta plantilla, son únicamente una simulación, varían según el tipo de tela donde se apliquen. El cliente al aprobar este arte acepta todos los elementos gráficos, imágenes, textos, ortografía de los mismos, referencias de cantidades, códigos de barras y proporciones aquí representadas.</p>					



4.1.1. SUBPRODUCTOS

Debido a que nuestra empresa va a receptor la fibra seca de la cabuya para proceder con la producción de sacos, el subproducto que se puede obtener durante ese proceso es el manto agroindustrial.

4.1.1.1. MANTOS AGROINDUSTRIALES

La demanda por el manto agroindustrial hecho con cabuya es cada vez más alta debido a sus características biodegradables y amigables con el medio ambiente. Este dato lo hemos confirmado durante la entrevista al Sr. Rafael Heredia, mencionado anteriormente en la presente tesis, quien considera ingresar a este mercado en estado creciente.

“Estos procesos, utilizados para disminuir la incidencia de los principales factores erosivos favoreciendo el crecimiento de una nueva capa vegetal sin contaminar el medio ambiente, frenan el impacto de las gotas de lluvia, uno de los principales agentes erosivos. Además, detienen por completo o frenan la energía cinética de la gota de agua y adicionalmente evitan el salpique una vez ha impactado el agua permitiendo que la humedad llegue al suelo sin dañarlo”(Compañía de Empaques)³⁴.



4.2. PROCESOS DE PRODUCCIÓN.

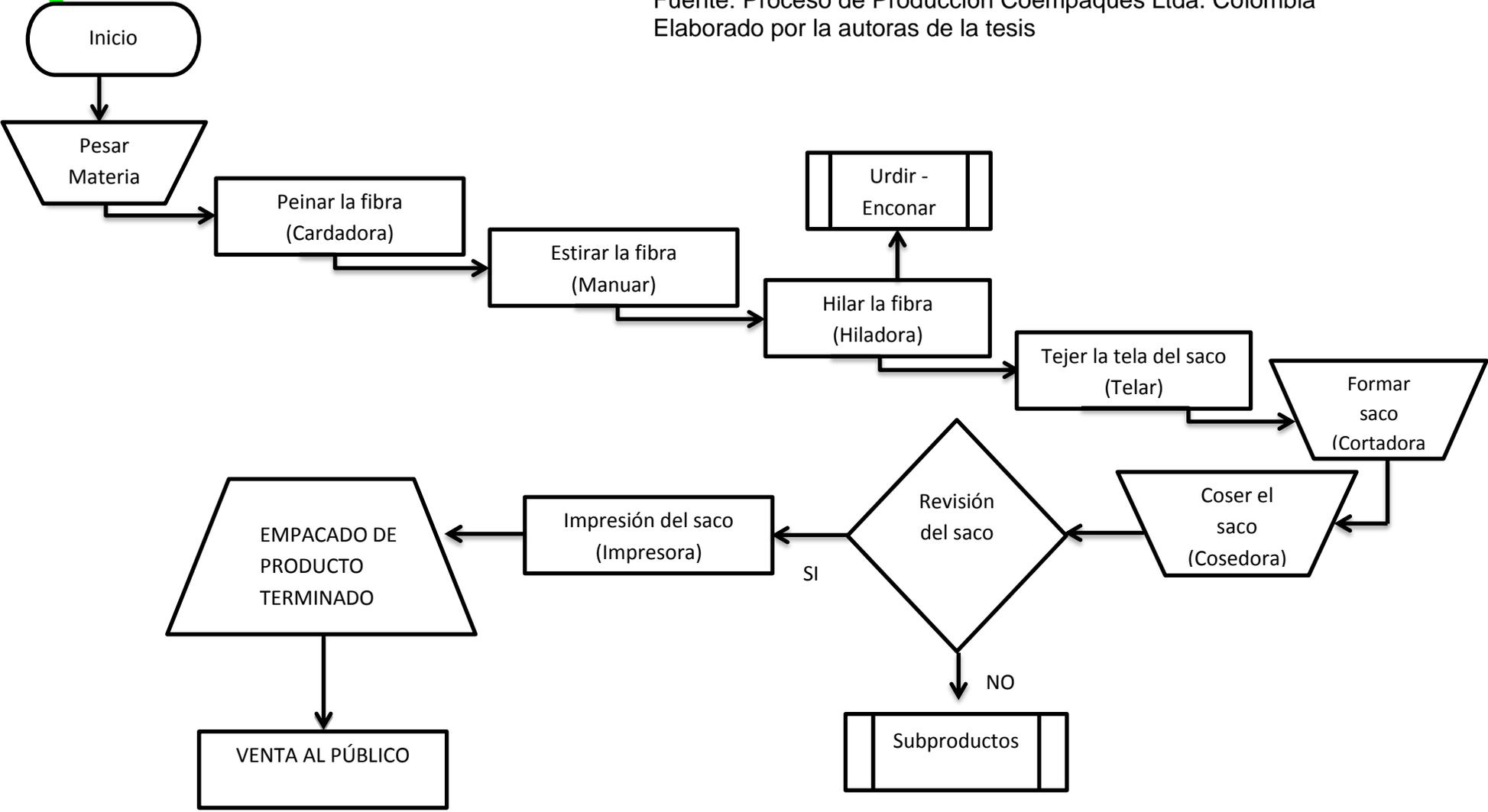
El proceso de producción para los sacos hechos con fibra de cabuya, lo hemos categorizado como un Proceso de flujo Lineal del tipo proceso continuo, ya que por sus características de producción, este contará con lo siguiente:

³⁴ Compañía de Empaques: Empresa líder en producción de sacos de fique localizada en Colombia

- Secuencia de operaciones lineal
- Fabricación de grandes volúmenes
- Poco productos diferentes (procesos poco flexibles)
- Alto grado de automatización (los empleados sólo tienen que aprender un número reducido de operaciones sencillas)
- Siempre se ejecutan las mismas operaciones, en las mismas máquinas, para la obtención del mismo producto
- Hay estandarización y controles de calidad efectivo
- A veces los productos no son discretos

Bajo las líneas de producción, se obtiene un mayor volumen de producción, pero esto a su vez implica que no habrá mucha variedad de productos, es decir, existe una estandarización creciente dado que el proceso está más automatizado y no elabora productos personalizados lo que ha hecho que pierda importancia la participación del cliente. En el Anexo 3 podemos observar la clasificación de los procesos en base a sus diseños.

Fuente: Proceso de Producción Coempaques Ltda. Colombia
Elaborado por la autoras de la tesis



Inicio / Fin

Operación

Operación manual

Base de datos

Decisión

Información escrita

Almacenamiento

Subproceso

- Recepción de la cabuya

Para poder receiptar las hojas maduras desfibradas de la cabuya, ésta debe haber pasado por un proceso previo. Se desfibran las pencas maduras a través de máquinas desfibradoras que son portátiles y que funcionan a base de gasolina o diesel, luego la fibra es fermentada, ya que a través del calentamiento de la fibra se eliminan las sustancias que rascan en la piel, tales como el ripio; por ultimo se da el blanqueamiento de la fibra por el sol y el sereno. Después de este proceso estamos listos para recibir la fibra de la cabuya seca.

- Pesaje

Durante esta parte del proceso, se procede a revisar la calidad de la cabuya y se pesa el contenido que se va a comprar del productor.



- Cardadora

Una vez comprada la cabuya seca, ésta pasa por la máquina peinadora, en donde se empieza a peinar la cabuya, desenredarla y quitar todas las impurezas (polvillo, hierbas, helechos y cortezas de las hojas de fique, etc.) que trae la fibra, además en la primera

máquina se le aplica una emulsión a base de agua y aceites vegetales, para garantizar el peinado, textura y fijación³⁵.



- Manuar

Los manuales se encargan de estirar la fibra peinada y dejarla uniforme, de esta forma se la prepara para el siguiente proceso en la máquina Hiladora.

- Hiladora

Se procesa la mecha mediante torsión para obtener los hilos de urdimbre y trama que se envuelven en carretos pequeños que a su vez van al proceso de enconado, del cual se surte la máquina Urdidora cuya función es envolver el hilo en carretos grandes de 1.10 de altura por 1.53 de ancho, llamados enjulios, que enrolla 150 hilos por vez hasta una cantidad de 3.000 metros por hilo aproximadamente, este enjullo se suministra al proceso de Tejeduría

³⁵ Proceso de producción de Coempaques Ltda. Colombia

como Urdimbre, mientras el hilo de trama va directamente en los conos a los Telares.³⁶



- Telar

Una vez que los carretes están listos con el hilo, estos pasan por el telar para empieza el proceso del tejido de la tela del saco, en base a las medidas y requerimientos solicitados.



- Cortadora

Esta máquina se encarga de realizar los cortes longitudinales en base requerido por el cliente.

³⁶IDEM



- Cosedora

Aquí se realizan los dobladillos de la boca de los sacos, costuras laterales del saco.



- Impresión de los sacos

Se imprime una o dos caras del saco, según lo solicitado.

- Producto final

Producto listo para su venta y distribución.

A través de este proceso se logrará cumplir con políticas de buenas prácticas agrícolas para entrar en mercados internacionales.

Tabla 4: Costo de la Maquinaria

MAQUINARIA	
Balanza	\$ 350,00
Cardadora	\$ 800,00
Manuar	\$ 1.000,00
Hiladora	\$ 12.500,00
Telar	\$ 18.000,00
Cortadora	\$ 1.600,00
Cosedora	\$ 2.800,00
Mesa de revisión	\$ 215,00
Impresora	\$ 3.500,00
TOTAL	\$ 40.765,00

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

4.2.1. UBICACIÓN DEL PROYECTO

Para definir la ubicación de este proyecto se tomó en cuenta los principales factores para el desarrollo de las operaciones y distribución de los sacos destinados al sector cacaotero.

- Proximidad a las fuentes de obtención de la fibra de cabuya seca
- Disponibilidad de servicios básicos: luz, agua, teléfono, alcantarillado.

- Costo de terrenos y mano de obra en ese sector
- Consideraciones ambientales y manejo de desechos.
- Disponibilidad y medios de transporte.
- Proximidad con la ubicación de los consumidores finales

4.2.2. MACRO LOCALIZACIÓN

La ubicación de FIBRAS NATURALES FINA S.A será en la provincia de Chimborazo, localizada en la zona central en plena cordillera de los Andes. Esta zona es tradicionalmente agrícola y ganadera ya que presenta condiciones climáticas para el desarrollo de cultivos y crianza de ganado.



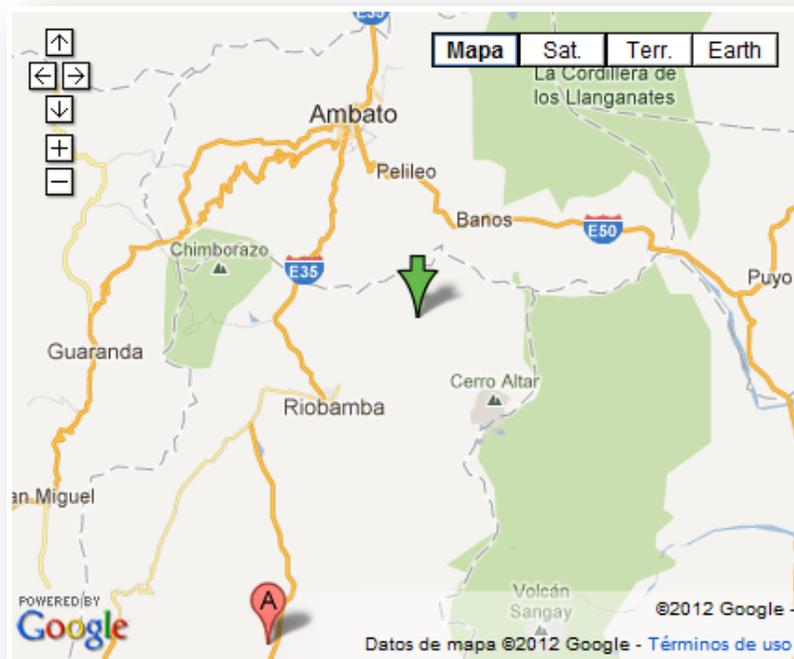
Es muy frecuente encontrar en esta provincia artesanías hechas con fibra de paja, cabuya, seda que son comercializadas en los mercados cantonales así como en grandes ferias artesanales a nivel nacional. Los procesos de hilado y costura en estas zonas se realizan con equipos rústicos y significan el sustento de la gente, campesina en su mayoría.



4.2.3. MICRO LOCALIZACIÓN

La ubicación exacta de nuestra planta productora va a ser en las afueras del cantón Penipe a 20 minutos de la ciudad de Riobamba, en la calle Los Cedros. A través de un recorrido se observó que este cantón cuenta con sembríos de cabuya a manera de linderos o en cultivos asociados. Su propagación es factible a través de semillas o hijuelos.





Dicha elección se la realizó calificando los factores importantes para su establecimiento.

CRITERIOS	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
Obtención de fibra e insumos	0.2	7.5	1.5
Costo del Terreno	0.3	10	3
Servicios básicos	0.15	10	1.5
Mano de Obra	0.15	7	1.05
Medios de transporte	0.15	10	1.5
Proximidad con Guayaquil	0.05	8	0.4
Total	1		8.95

Fuente: Criterios de las autoras de la tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

4.3. DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA PLANTA

MAQUINA	CAPACIDAD DE PRODUCCION	MEDIDA	SACOS PRODUCIDOS POR MES
BALANZA	300	kg	
CARDADORA	400	kg/h	128000
HILADORA	40/65	Kg/h	144000
TELAR	205	rpm	128000
CORTADORA	2800/3400	rpm	104000
COSEDORA	1700	rpm	104000

Fuente: Análisis de la capacidad de producción de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

Esto quiere decir que máximo al mes podemos producir 104000 sacos de cabuya, sin embargo nos manejaremos con el 80% de esta cantidad obteniendo así que al mes podemos producir 83200 sacos. El número de telares no permiten recibir toda la capacidad de hilo por lo que enfrentamos un cuello de botella en este punto de proceso y posteriormente en la 2 últimas maquinas. Para esto se necesita invertir en maquinaria así como en contratar más operarios.

4.4. DISEÑO DE LA PLANTA

Para el diseño de esta planta se ha tomado en cuenta el orden las máquinas para la elaboración de los sacos y se han creado áreas con características estratégicas de modo que se está utilizando el espacio de manera eficiente.



Elaborado por Arq. Verónica Vargas



Elaborado por Arq. Verónica Vargas

Para más imagines del diseño de la planta dirigirse al Anexo 4.

4.5. COSTOS DE TERRENO Y OBRAS CIVILES

Obra Civil	\$ 100.000,00
Terreno	\$ 10.000,00
Tamaño de Terreno (m2)	5860
Precio por m2 de terreno	\$ 1,71
Area de construcción (m2)	1860
Precio por m2 de construcción	\$ 53,76

Fuente: Cotización solicitada a Arquitectos

Elaborado por las autoras de la tesis

4.6. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

De acuerdo a la norma INEN 176, el cacao debe comercializarse en envases que aseguren la protección del producto contra la acción de agentes externos que puedan alterar sus características químicas o físicas y resistir las condiciones de manejo, transporte y almacenamiento (Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización, 2006)

La materia prima principal es la fibra de cabuya al momento de ser peinada se la baña con una aceite que requiere de agua para llegar a un punto de emulsión correcto. El aceite se llama Leciol 233. Si la emulsión tiene mucho aceite el hilo quedará muy suave y tenderá a romperse, en caso de que haya

muy poco aceite el hilo no se desenredará y ocasionará la formación de motas que van a afectar a la maquinaria a lo largo del proceso.

El hilo para la costura de los sacos proviene también de las fibras de la cabuya. Este puede tomar varios colores de acuerdo a la demanda del cliente.

Una vez cosidos e impresos los sacos con tinta vegetal, la misma que es fácil de conseguir, se los prensa para conseguir un solo bulto o paca de 100 sacos y se los envuelve en una hoja de plástico de lado y lado cosida en los extremos por el propio hilo de la fibra de cabuya. La prensadora ayuda a optimizar el espacio por bulto en el transporte.

4.7. VIDA ÚTIL DEL PROYECTO

Este proyecto tendrá una vida útil de 5 años, en el cual se contará con un período pre operativo de 6 meses.

4.8. COSTOS DE MANTENIMIENTO Y SEGUROS

La empresa ha decidido asegurar su maquinaria contratando un bróker de seguros a una tarifa de mercado de \$600 mensuales. Los movimientos contables nos indican que este activo diferido se amortiza en un periodo de un año calendario. La renovación de este seguro es cada año, es por ello que este rubro aparece a inicios de este nuevo seguro.

Tabla 5: Amortización de Activos Diferidos

AMORTIZACIÓN ACTIVO DIFERIDO 2013													
ACTIVO FIJO	VALOR (U.S.\$)	1 ene	2 feb	3 mar	4 abr	5 may	6 jun	7 jul	8 ago	9 sep	10 oct	11 nov	12 dic
Seguros	600,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

4.9. INSUMOS, SERVICIOS Y MANO DE OBRA DIRECTA.

En nuestro proceso de producción intervienen además de la materia principal que es la cabuya, otros insumos como: el aceite vegetal, el cual lo vamos a adquirir de la empresa La Fabril a un precio de \$450 por galón. El consumo mensual de este insumo es de 4 galones. La tinta vegetal es utilizada en la última parte del proceso de producción y esta es utilizada para marcar el logotipo u otras especificaciones requeridas por los clientes; su rubro por unidad asciende a \$500. Las pacas que se forman para la entrega al cliente final están envueltas en láminas de plástico; este insumo de fácil obtención representa el 24% del costo total en insumos mensuales.

Tabla 6: Costos de Materiales Directos e Indirectos

COSTO DE MATERIALES INDIRECTOS			
	Rubro	Costo	Precio (\$/unidad)
1	ACEITE VEGETAL	\$ 1.800,00	\$ 0,022
2	TINTA VEGETAL	\$ 2.500,00	\$ 0,030
3	MATERIAL DE EMBALAJE	\$ 1.350,00	\$ 0,016
Costo de producción unitario			\$ 0,07

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

El personal que manipula directamente la maquinaria, está integrado por 4 operarios requeridos en cuanto al análisis en tiempo de producción que ocupa cada máquina para la elaboración de los sacos.

Tabla 7: Costo de Mano de Obra directa e indirecta

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patronal	Mensual inc. benef.	Anual
1	Carlos Andradde	400,00	33,33	24,33	16,67	45,40	519,73	6.236,76
2	Migues Astudillo	400,00	33,33	24,33	16,67	45,40	519,73	6.236,76
3	Andres Cepeda	400,00	33,33	24,33	16,67	45,40	519,73	6.236,76
4	John Caiche	400,00	33,33	24,33	16,67	45,40	519,73	6.236,76
5							-	-
6							-	-
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS							2.078,92	24.947,04

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

4.10. SISTEMAS DE: CONTROL DE LA CALIDAD, DE EMPAQUE, DE TRANSPORTE, DE ALMACENAMIENTO

El control técnico de la calidad de los sacos se la realiza con los siguientes aparatos:

- Para la determinación de la tenacidad y el alargamiento del hilo en la rotura se emplea una maquina de ensayos de tensión con una precisión de 1 N³⁷, con capacidad de operar a diferentes velocidades y varias distancias entre mordazas.

³⁷Unidad de Medida Newton

- Para determinar la resistencia a las caídas del saco, se debe hacer un montaje adecuado que permita que permita la caída libre del saco, el impacto en el lugar y en la dirección deseada con facilidades para controlar la altura.
- Se empaacan 100 sacos formado pacas que van envueltas en una saco plástico abierto, lo cual permite el conteo y sellado con un cordel elaborado con cabuya
- Se debe transportar en un furgón libre de agua ya sea este de madera o de aluminio
- Es un producto no perecedero y puede estar almacenado durante años

4.11. ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN Y DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS

El destino de las exportaciones de sacos de cabuya es Colombia. Este país suele presentar un déficit de materia prima lo que lo obliga a adquirir desde Ecuador.

6305.90.10.00	SACOS DE FIQUE					
AÑO	PUERTO DE EMBARQUE	# DE BULTOS	UNIDADES	KG NETOS	PRECIOP ROMEDIO USD	USD FOB
2009	Tulcan	1690	84500	58390	\$ 0.20	\$ 16,900.00
2010	Tulcan	4123	206630	143151	\$ 0.25	\$ 51,537.50

Fuente: Cobus

Elaborado por las autoras de la tesis

Sabemos que la cantidad disponible en el país no es suficiente para lograr nuestra producción. Es por ello que se va a importar hilo de esta fibra de cabuya desde Colombia para poder cumplir con nuestra capacidad de producción.

4.11.1. PERIODOS DE DISPONIBILIDAD DE LA PRODUCCIÓN

La cabuya no es una planta estacionaria, la época ideal de plantación es el período de lluvias y alrededor de 2000 platas por hectárea pueden ser sembradas. No se le puede cortar todas las hojas para que no pierda productividad³⁸.

Las especies con espinas dificultan el corte, sin embargo los productores han adquirido la experiencia necesaria para evitar lastimarse. El corte, si es con espina, se lo realiza primero en los bordes tratando de cortar solo la superficie, es entonces cuando se dobla la penca y se hace un corte casi al ras del tallo.

³⁸ Información recolectada durante las entrevistas a productores de cabuya en la provincia de Chimborazo

4.11.2. PRODUCCIÓN DISPONIBLE PARA EL PROYECTO

La zona de producción en nuestro país que hasta la actualidad encuentra el beneficio en la cabuya y la sigue sembrando como un cultivo propio es la provincia de Imbabura.

Esta provincia esta localizada en la Sierra Norte del país, donde existe un clima templado a seco, apropiado para la producción del agave.

En el III Censo Agropecuario³⁹ el cultivo de cabuya como un producto permanente estuvo entre los 8 productos más representativos para la zona. Y es que la producción obtenida en este lado del país satisface el consumo local de fibra de cabuya para la elaboración de sogas, cabos, hamacas, etc. Los principales canales de distribución de esta fibra son los mercados tradicionales en nuestro país.



³⁹ Llevado a cabo por la Camara de Agricultura de la Primera Zona, 2000.

4.11.3. PROGRAMACIÓN DE ABASTECIMIENTO EN EL LARGO PLAZO

Una de las formas para mantenerse abastecidos de esta materia prima es a través de la propagación in vitro, ya que esta nos permitiría obtener mayor número de plantas en menor tiempo además de mejorar la calidad.

Según un estudio realizado aquí en Ecuador en la ESPE⁴⁰ de Quito, para la propagación in vitro se debe contar con las siguientes etapas:

- Establecimiento in vitro (15 a 30 días)
- Multiplicación in vitro (cuento con una parte de inducción de 30 a 32 días y otra parte de incubación la cual dura 30 días)
- Enraizamiento in vitro

⁴⁰Escuela Politécnica del Ejército

CAPITULO V

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, VENTAS (COMISIONES %) Y FINANCIEROS.

La estrategia de venta es iniciar desde el período 0 con un solo vendedor para que este vaya mostrando el producto. A partir del período 1 se contará con 2 vendedores estratégicamente elegidos para cubrir la zona de demanda, quienes además tendrán como tareas primordiales el monitoreo del mercado y la competencia.

Tabla 8: Gaste de Fuerza de Ventas

GASTO FUERZA DE VENTAS								
No.	Cargo	Sueldo mensual	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Vacac.	Aporte Patronal	Mensual inc. benef.	Anual
1	Carlos Intriago	300,00	25,00	24,33	12,50	34,05	395,88	4.750,56
2	Emilio Palacios	300,00	25,00	24,33	12,50	34,05	395,88	4.750,56
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS (en dólares)							791,76	9.501,12

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

COMISIÓN EN VENTAS			
No.	Vendedores	Comisión mensual	Comisión Anual
1	Vendedor 1	300,00	3.600
2	Vendedor 2	300,00	3.600
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS		600,00	7.200,00

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

Tabla 9: Gastos Financieros

MESES	PERIODO 0	AÑO 2013	
	Interés	Interés	Capital
	-		
Enero	985,00		
Febrero	985,00		
Marzo	985,00		
Abril	985,00		
Mayo		985,00	1.320,14
Junio		972,68	1.332,46
Julio		960,24	1.344,90
Agosto		947,69	1.357,45
Septiembre		935,02	1.370,12
Octubre		922,23	1.382,91
Noviembre		909,32	1.395,82
Diciembre		896,30	1.408,84
Enero		883,15	1.421,99
Febrero		869,87	1.435,27
Marzo		856,48	1.448,66
Abril		842,96	1.462,18
TOTALES	3.940,00	10.980,94	16.680,74

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

Dentro de estos gastos podemos determinar que el rubro más alto lo componen los sueldos y salarios del personal administrativo. El total de los gastos administrativo representan el 74% del total de nuestros gastos.

CAPITAL DE TRABAJO

Para el cálculo del capital de trabajo, hemos considerado el aprovisionamiento necesario para poder arrancar con la producción, dentro del cual tenemos: materia prima, sueldos y gastos financieros de los 4 meses de gracia correspondientes al apalancamiento.

Tabla 10: Capital de Trabajo

DETALLES	Periodo 0	Ene.11	Feb.11	Mar. 11
COSTOS	76.630,92			
MATERIA PRIMA	65.728,00			
MATERIALES INDIRECTOS	5.824,00			
MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA	2.078,92			
SUMINISTROS Y SERVICIOS	3.000,00			
GASTOS	2.325,88	14.197,88	11.197,88	7.729,71
GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	-	6.612,71	6.612,71	6.612,71
GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS	-	1.117,00	1.117,00	1.117,00
GASTOS DE FUERZAS DE VENTA	395,88	791,76	791,76	
COMISIONES EN VENTAS	300,00	600,00	600,00	
PUBLICIDAD Y MARKETING	1.630,00	3.000,00	-	
GASTOS DE PERSONAL DE PRODUCCIÓN	-	1.906,41	1.906,41	
GASTOS DE SUMINISTROS DE PRODUCCIÓN	-	170,00	170,00	
PROVEEDORES - CREDITO 15 DÍAS				
COMPRA DE INSUMOS	5.824,00		-	-
CAPITAL DE TRABAJO	73.132,80	14.197,88	11.197,88	7.729,71
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 106.258,27			

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

Flujo de caja (comparativo con y sin financiamiento)

El flujo de caja con apalancamiento nos indica que este proyecto resulta viable ya que al segundo año este flujo es positivo, es decir que contablemente contamos con este dinero en bancos como parte de nuestro

activo circulante. La inversión se la recupera en 1 año 11 meses. Esto nos demuestra que sí es rentable invertir con un porcentaje de apalancamiento.

Tabla 11: Flujo de Caja con apalancamiento

**FLUJO DE CAJA - TIEMPO DE DESINVERSIÓN
FINA S.A.
PROYECCIÓN A 5 AÑOS**

	Precio	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15	\$ 1,15
Costo de producción	\$	0,86	\$ 0,86	\$ 0,86	\$ 0,86	\$ 0,86
Udidades de Producción		742.144,00	868.308,48	989.871,67	989.871,67	989.871,67
Inflación		0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Tasa de crecimiento		0%	17,00%	14,00%	0,00%	0,00%
	Periodo 0	ANO 2013	ANO 2014	ANO 2015	ANO 2016	ANO 2017
INGRESOS						
VENTAS FINA S.A.	-	853.465,60	998.554,75	1.138.352,42	1.138.352,42	1.138.352,42
COSTOS		699.190,88	699.190,88	699.190,88	699.190,88	699.190,88
MATERIA PRIMA DIRECTA		586.293,76	586.293,76	586.293,76	586.293,76	586.293,76
MATERIAL INDIRECTO DE FABRIC.		51.950,08	51.950,08	51.950,08	51.950,08	51.950,08
SUMINISTROS Y SERVICIOS		36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA		24.947,04	24.947,04	24.947,04	24.947,04	24.947,04
MARGEN DE CONTRIBUCION	-	154.274,72	299.363,87	439.161,54	439.161,54	439.161,54
GASTOS	7.250,88	175.558,70	169.591,47	167.392,26	163.707,06	160.958,58
ADMINISTRATIVOS						
PERSONAL ADMINISTRATIVO		79.352,52	79.352,52	79.352,52	79.352,52	79.352,52
SUMINISTROS Y SERVICIOS		13.404,00	13.404,00	13.404,00	13.404,00	13.404,00
DEPRECIACIÓN		10.303,20	10.303,17	10.303,16	9.076,50	9.076,50
AMORTIZACIÓN		4.600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
VENTAS						
FUERZA DE VENTAS	395,88	9.501,12	9.501,12	9.501,12	9.501,12	9.501,12
COMISION EN VENTAS	300,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
PUBLICIDAD Y MARKETING	1.630,00	15.300,00	15.300,00	15.300,00	15.300,00	15.300,00
PRODUCCION						
PERSONAL OPERATIVO		22.876,92	22.876,92	22.876,92	22.876,92	22.876,92
GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS		2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00
GASTOS FINANCIEROS	4.925,00	10.980,94	9.013,74	6.814,54	4.356,00	1.607,52
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTIC.	(7.250,88)	(21.283,98)	129.772,40	271.769,28	275.454,48	278.202,96
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-	-	(3.192,60)	19.465,86	40.765,39	41.318,17
(-) 23% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	(4.161,02)	25.370,50	53.130,89	53.851,35
UTILIDAD NETA	(7.250,88)	(21.283,98)	137.126,02	226.932,92	181.558,20	183.033,44
(+) DEPRECIACIÓN		14.903,20	10.303,17	10.303,16	9.076,50	9.076,50
(+) VALOR RESIDUAL						95.382,50
(-) INVERSIONES PROPIA	\$ 163.707,77					
(-) AMORTIZACION DE CAPITAL		16.680,74	18.647,94	20.847,14	23.305,68	26.054,00
Flujo de caja	(170.958,65)	(23.061,52)	128.781,25	216.388,94	167.329,02	261.438,44
payback	(170.958,65)	(194.020,17)	(65.238,92)	151.150,02	318.479,04	579.917,48

TIR	51%
VAN	\$ 216.794,95

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

Considerando un flujo de inversión sin apalancamiento, nuestro activo circulante tiene mayor disponibilidad en el primer año. La inversión se la recupera en 2 años 5 meses. El proyecto bajo este escenario sigue resultando viable ya que nuestro VAN se mantiene positivo.

Tabla 12: Flujo de caja sin Apalancamiento

FLUJO DE CAJA - TIEMPO DE DESINVERSIÓN
NOMBRE DE LA EMPRESA
PROYECCIÓN A 5 AÑOS

	Precio	\$	1,15	\$	1,15	\$	1,15	\$	1,15	\$	1,15
Costo de producción		\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86
Udades de Producción			742.144,00		868.308,48		989.871,67		989.871,67		989.871,67
Inflacion			0%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Tasa de crecimienmto			0%		17,00%		14,00%		0,00%		0,00%
	Periodo 0	ANO 2013	ANO 2014	ANO 2015	ANO 2016	ANO 2017					
INGRESOS											
VENTAS FINA S.A.	-	853.465,60	998.554,75	1.138.352,42	1.138.352,42	1.138.352,42					
COSTOS		699.190,88	699.190,88	699.190,88	699.190,88	699.190,88					
MATERIA PRIMA DIRECTA		586.293,76	586.293,76	586.293,76	586.293,76	586.293,76					
MATERIAL INDIRECTO DE FABRIC.		51.950,08	51.950,08	51.950,08	51.950,08	51.950,08					
SUMINISTROS Y SERVICIOS		36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00					
MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA		24.947,04	24.947,04	24.947,04	24.947,04	24.947,04					
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	-	154.274,72	299.363,87	439.161,54	439.161,54	439.161,54					
GASTOS	2.325,88	164.577,76	160.577,73	160.577,72	159.351,06	159.351,06					
ADMINISTRATIVOS											
PERSONAL ADMINISTRATIVO		79.352,52	79.352,52	79.352,52	79.352,52	79.352,52					
SUMINISTROS Y SERVICIOS		13.404,00	13.404,00	13.404,00	13.404,00	13.404,00					
DEPRECIACION		10.303,20	10.303,17	10.303,16	9.076,50	9.076,50					
AMORTIZACION		4.600,00	600,00	600,00	600,00	600,00					
VENTAS											
FUERZA DE VENTAS	395,88	9.501,12	9.501,12	9.501,12	9.501,12	9.501,12					
COMISION EN VENTAS	300,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00					
PUBLICIDAD Y MARKETING	1.630,00	15.300,00	15.300,00	15.300,00	15.300,00	15.300,00					
PRODUCCION											
PERSONAL OPERATIVO		22.876,92	22.876,92	22.876,92	22.876,92	22.876,92					
GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS		2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00					
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTIC.	(2.325,88)	(10.303,04)	138.786,14	278.583,82	279.810,48	279.810,48					
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-	-	(1.545,46)	20.817,92	41.787,57	41.971,57					
(-) 23% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	(2.014,24)	27.132,69	54.463,14	54.702,95					
UTILIDAD NETA	(2.325,88)	(10.303,04)	142.345,84	230.633,21	183.559,77	183.135,96					
(+) DEPRECIACION		14.903,20	10.303,17	10.303,16	9.076,50	9.076,50					
(+) VALOR RESIDUAL						95.382,50					
(-) INVERSIONES PROPIA	\$ 265.303,27										
(-) AMORTIZACION DE CAPITAL											
Flujo de caja	(267.629,15)	4.600,16	152.649,01	240.936,37	192.636,27	287.594,96					
payback	(267.629,15)	(263.028,99)	(110.379,98)	130.556,39	323.192,66	610.787,62					

TIR	41%
VAN	\$ 158.432,29

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

DETALLE DE LAS PROYECCIONES DE INGRESOS (VENTAS PROYECTADAS)

Las proyecciones de venta están basadas en el 80% de la capacidad máxima de producción de la planta, también se ha considerado la demanda dado que cuenta con una temporada alta una baja durante el año.

Tabla 13: Proyección de Ventas 2013

PROYECCION DE PRODUCCIÓN Y VENTAS MERCADO - CANAL DE VENTAS 1 AÑO 2013 (en unidades)

Meses	CANAL	OFERTA DEL PROYECTO	% Incremento mensual
Junio		33.280	40%
Julio		33.280	40%
Agosto		41.600	50%
Septiembre		49.920	60%
Octubre		124.800	150%
Noviembre		124.800	150%
Diciembre		83.200	100%
Enero		68.224	82%
Febrero		33.280	40%
Marzo		41.600	50%
Abril		49.920	60%
Mayo		58.240	70%
Total anual		742.144,00	

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

ESTADO DE PERIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

Basándonos en la vida útil, este proyecto genera pérdida sólo en el primer año, a partir del segundo año en adelante el proyecto demuestra ser rentable

Tabla 14: Pérdidas y Ganancias

6.1.12.2 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

FINA S.A.

PROYECCIÓN A 5 AÑOS

	Precio \$	1,15	\$	1,15	\$	1,15	\$	1,15	\$	1,15
Costo de produccion	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86	\$	0,86
Udades de Producción		742.144,00		868.308,48		989.871,67		989.871,67		989.871,67
Inflacion		0%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Tasa de crecimienmto		0%		17,00%		14,00%		0,00%		0,00%
	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017					
INGRESOS										
VENTAS BANANACHIP'S	853.465,60	998.554,75	1.138.352,42	1.138.352,42	1.138.352,42					
COSTOS	699.190,88	699.190,88	699.190,88	699.190,88	699.190,88					
MATERIA PRIMA DIRECTA	586.293,76	586.293,76	586.293,76	586.293,76	586.293,76					
MATERIAL INDIRECTO DE FABRIC.	51.950,08	51.950,08	51.950,08	51.950,08	51.950,08					
SUMINISTROS Y SERVICIOS	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00					
MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA	24.947,04	24.947,04	24.947,04	24.947,04	24.947,04					
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	154.274,72	299.363,87	439.161,54	439.161,54	439.161,54					
GASTOS	175.558,70	169.591,47	167.392,26	163.707,06	160.958,58					
ADMINISTRATIVOS										
PERSONAL ADMINISTRATIVO	79.352,52	79.352,52	79.352,52	79.352,52	79.352,52					
SUMINISTROS Y SERVICIOS	13.404,00	13.404,00	13.404,00	13.404,00	13.404,00					
DEPRECIACIÓN	10.303,20	10.303,17	10.303,16	9.076,50	9.076,50					
AMORTIZACIÓN	4.600,00	600,00	600,00	600,00	600,00					
VENTAS										
FUERZA DE VENTAS	9.501,12	9.501,12	9.501,12	9.501,12	9.501,12					
COMISIÓN EN VENTAS	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00					
PUBLICIDAD Y MARKETING	15.300,00	15.300,00	15.300,00	15.300,00	15.300,00					
PRODUCCIÓN										
PERSONAL OPERATIVO	22.876,92	22.876,92	22.876,92	22.876,92	22.876,92					
GASTOS DE SUMINISTROS Y SERVICIOS	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00	2.040,00					
GASTOS FINANCIEROS	10.980,94	9.013,74	6.814,54	4.356,00	1.607,52					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PARTIC. TRABAJ.	(21.283,98)	129.772,40	271.769,28	275.454,48	278.202,96					
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	(3.192,60)	19.465,86	40.765,39	41.318,17	41.730,44					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(18.091,38)	110.306,54	231.003,89	234.136,31	236.472,52					
(-) 23% IMPUESTO A LA RENTA	(4.161,02)	25.370,50	53.130,89	53.851,35	54.388,68					
UTILIDAD NETA	(13.930,36)	84.936,04	177.873,00	180.284,96	182.083,84					

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

En el Balance General proyectado al 2017 podemos ver que la empresa tiene una valoración de \$969.835,33, el cual representa un 253% más de la valoración al inicio del proyecto. Este valor de casi 1 millón de dólares es lo mínimo que la empresa debería cobrar en caso de que decida venderla. De esta cifra podemos determinar que los pasivos o deuda contraída por la empresa apenas ascienden a un 11%.

Tabla 15: Balance General

BALANCE PROYECTADO 2017			
ACTIVOS			PASIVOS
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>		\$ 814.790,33	<u>PASIVO CIRCULANTE</u>
INVENTARIO	39.391,35		Imp. Por pagar mas utilidad
BANCOS	775.398,98		
			<u>PASIVO LARGO PLAZO</u>
<u>ACTIVO FIJO</u>	-	\$ 154.445,00	TOTAL PASIVOS
Equipo y maquinaria	20.382,50		
Equipos y mueble de oficina	0,01		PATRIMONIO
Equipo de transporte	-		Capital
Obras civiles (edificaciones)	75.000,00		Resultado Ejercicio Actual
(-) Depreciación acumulada	49.062,49		Resultado Ejercicio Anterior
Terreno	10.000,00		
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>		\$ 600,00	
Seguros	600,00		
TOTAL ACTIVOS		\$ 969.835,33	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO
			\$ 969.835,33

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

5.1. EVALUACION DEL PROYECTO

PUNTO DE EQUILIBRIO.

Hemos analizado el punto de equilibrio de nuestro primer año de operación y considera que el mínimo anual que podemos producir en unidades para no tener pérdida es 815.537,03. El costo unitario que condiciona esta premisa es de \$0,86 lo que genera un margen de contribución por unidad de \$0,29

Tabla 16: Punto de Equilibrio

Precio Venta	1,15		
Costo Produc.	0,86		
Margen de contribución	<u>0,29</u>		
COSTO FIJO	<u>236.505,74</u>		
Costo Fijo Producción	60.947,04		
Gastos	175.558,70		
Punto de equilibrio	CF	<u>236.505,74</u>	815.537,03 unidades anuales
	Margen de contribucion	0,29	
	Es decir, mensual		67.961,42 unidades mensuales

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

ÍNDICES FINANCIEROS:

Tabla 17: Índice de Liquidez

ÍNDICE DE LIQUIDEZ						
ACTIVO CIRCULANTE	116.022,27	96.764,79	342.532,51	499.558,37	657.810,89	814.790,33
PASIVO CIRCULANTE	5.824,00	5.824,00	5.824,00	5.824,00	5.824,00	5.824,00
RESULTADO ÍNDICE DE LIQUIDEZ	19,92	16,61	58,81	85,78	112,95	139,90

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

Tabla 18: Índices (VAN, TIR, ROE y ROA)

TIR	42%
VAN	\$ 124.443,41

ROE (Rentabilidad sobre recursos propios)

UTILIDAD	(4.824,73)	(13.930,36)	84.936,04	177.873,00	180.284,96	182.083,84
PATRIMONIO	163.707,77	163.707,77	163.707,77	163.707,77	163.707,77	163.707,77
ROE	-2,95%	-8,51%	51,88%	108,65%	110,13%	111,22%

ROA (Retorno sobre los Activos)

UTILIDAD	(4.824,73)	(13.930,36)	84.936,04	177.873,00	180.284,96	182.083,84
ACTIVOS	275.067,27	251.809,79	497.577,51	654.603,37	812.855,89	969.835,33
ROA	-1,75%	-5,53%	17,07%	27,17%	22,18%	18,77%

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

ANÁLISIS DEL ROE: Este ratio nos indica la rentabilidad que el negocio da a los accionistas, ya que lo relaciona con el patrimonio de la empresa. Básicamente lo que nos indica es que en la fase pre-operativa de \$100 que invierto no recibo nada ya que el valor es negativo, considerando que en esta fase aún no se produce. Mientras que en el 3 periodo nos podemos dar cuenta que de \$100 que invierto recibo \$51,88 después de pagar impuestos

e intereses. Para el año 5, estamos recibiendo \$111,22 por cada \$100 que invierto, e lo que nos indica que el negocio si es rentable para los accionistas

ANALISIS DEL ROA: A través del análisis del ROA, nos podemos dar cuenta si el rendimiento de nuestros activos esta siendo eficiente en cuanto a generación de rendimiento. Si nuestro ROA es alto, esto quiere decir que la empresa está ganando dinero con una inversión menor. En este caso, vemos que el ROA se incrementa en cada periodo, lo que quiere decir que nuestra inversión si se esta convirtiendo en ganancia.

Debido a la liquidez que presenta el proyecto se va amortizando el capital prestado lo que reduce el porcentaje de apalancamiento. Las ventas generadas son suficientes para la compra de materia prima e insumos además de solventar nuestras obligaciones en el corto plazo.

Tabla 19: Apalancamiento

INDICE DE APALANCAMIENTO						
PASIVO	111.359,50	102.032,38	169.927,10	149.079,96	127.047,52	101.943,12
ACTIVOS	275.067,27	251.809,79	497.577,51	654.603,37	812.855,89	969.835,33
RESULTADO INDICE DE APALANCAMIENTO	40%	41%	34%	23%	16%	11%

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

Tabla 20: Rotación

INDICE DE ROTACION DE INVENTARIO						
COSTO DE MERCANCIA VENDIDA	-	699.190,88	734.150,42	770.857,94	809.400,84	849.870,90
INVENTARIO	76.630,92	76.630,92	76.630,92	76.630,92	76.630,92	76.630,92
RESULTADO ROTACION DE INVENTARIO	-	9,12	9,58	10,06	10,56	11,09

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

5.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (DOS ESCENARIOS CON LOS SUPUESTOS AJUSTADOS)

Análisis de Sensibilidad			
	Proyectado	Pesimista	
TIR	51%	20%	
VAN	\$ 216.794,95	\$ 20.753,59	
PROBABILIDAD	70%	30%	
TIR PROYECTADA	36%	6%	42%

Fuente: Análisis Financiero de la presente tesis

Elaborado por las autoras de la tesis

Los resultados proyectados en base a la información recolectada demuestran que el Valor Presente Neto (VPN)⁴¹ del flujo de caja es mayor que cero. Esto nos indica que el proyecto es viable, lo mismo significa que en los 5 años

⁴¹ Valor presente Neto: es el valor al día de hoy de flujos de caja proyectados, considerando una tasa de descuento.

proyectados el flujo de caja, descontando una tasa de inveteres, resulta un valor mayor que la inversión.

Existe un 70% de probabilidad de que el retorno de este proyecto va a ser del 51%, porcentaje que en otras palabras significa el tipo de interés que paga este proyecto si lo compararíamos con otro, al ser una tasa alta es muy difícil encontrar otro proyecto que genere tal valor.

Bajo el supuesto de que no llegemos a vender el número de sacos proyectados debido a una reducción en la exportación de cacao el proyecto sigue arrojando un VAN positivo. En este escenario hay un 30% de probabilidad de obtener un 20% de retorno, lo cual sigue siendo económicamente atrayente.

6. CONCLUSION

En base a nuestro estudio, podemos concluir que dado que se esta añadiendo valor al momento de transformar la fibra de cabuya en sacos que serán utilizados para la exportación de cacao. Añadir valor a los recursos existentes incrementa la competitividad, diversifica la oferta productiva, incrementa el precio del producto y permite mejorar o desarrollar nuevas formas de transformación.

Se ha comprobado que la producción de los sacos es viable, pero la forma óptima de lograrlo es a través de la participación de una cadena de valor integrada, desde el pequeño o gran agricultor hasta el acreedor del producto final. La fabricación de los sacos no es posible si no se logra un acuerdo para

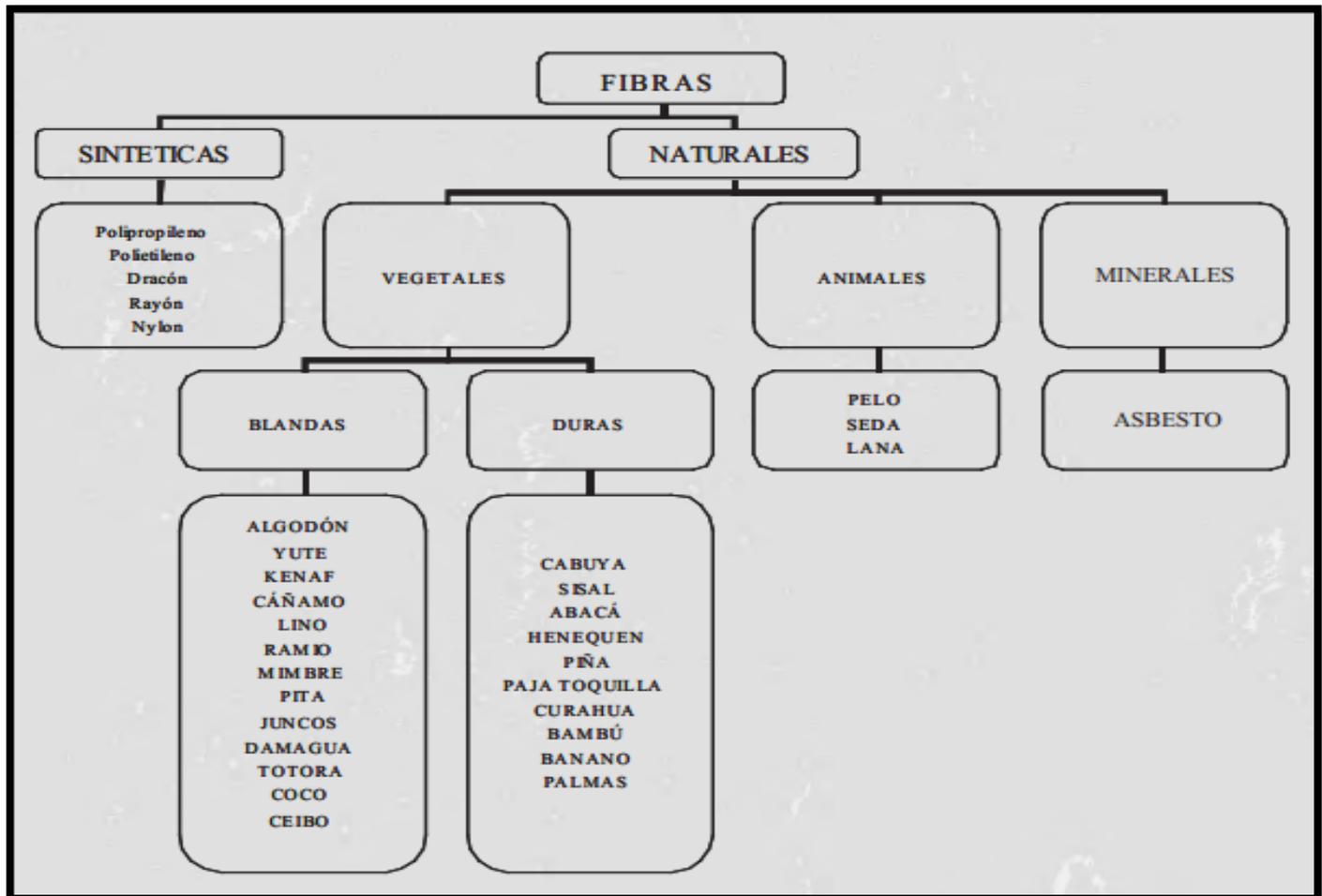
cultivarla cabuya, de esta forma se estarían generando puestos indirectos de trabajo. Por un lado, la compra directa al agricultor, eliminando así los intermediarios permite pagar un precio mejor que los incentive a sembrar esta planta. Por otro lado, acordar con los exportadores de cacao la comprar el producto ecuatoriano no solo por la característica antes mencionada sino también porque cumple con los requisitos exigidos, agilidad en tiempo de entrega y precio competitivo.

El auge previsto para el mercado de cacao en el campo internacional a través de las estadísticas recolectadas y también en base a los incentivos que se están brindando a este sector por programas del gobierno ha sido un factor clave para canalizar nuestra oferta. Si bien es cierto que con la cantidad actual sembrada de cabuya no se puede abastecer la producción existen estrategias que hacen posible este proyecto como es importar hilo de cabuya temporalmente.

A través de un estudio económico financiero, se constató que el proyecto si es viable debido a que los índices que presenta son positivos. Teniendo así una TIR del 42% y un VAN considerablemente positivo. Teniendo como resultado general que bajo un escenario proyectado resulta económicamente rentable invertir, bajo un escenario sin apalancamiento el proyecto sigue siendo rentable; y bajo un escenario pesimista el cual se puede presentar en caso de que la exportación de cacao decrezca y nuestras ventas se reduzcan a un valor por debajo de lo proyectado, el proyecto es rentable. Una de las estrategias que se proponen en el caso de que reduzcan las exportaciones de cacao es captar nuevos nichos de mercado que hagan uso de los sacos con otros fines, como por ejemplo en los oleoductos.

6.1. ANEXOS

ANEXO 1



ANEXO 2



EXPORTER OF QUALITY JUTE PRODUCTS

JUTE HEAVEN

Commercial Invoice

Dated : 17-10-2011

Invoice No. 140/2011

Sold to M/S. OLAM INTERNATIONAL LIMITED,
9 TEMASEK BOULEVARD # 11 - 02 SUNTEC TOWER TWO SINGAPORE 038989

Invoice for 3 X 20FCL - 150 BALES - 60,000 JUTE BAGS VEGETABLE OIL TREATED (VOT) NEW
JUTE BAGS SIZE 114 x 73 CMS (45 x 28.75 INCHES) WEIGHT 820 GRAMS PER BAG

Shipped per HANJIN SEMARANG V - 076E From CHITTAGONG, BANGLADESH
To GUAYAQUIL, ECUADOR

Marks and Number	Description of Goods	Value
PRODUCTS OF BANGLADESH VOT JUTE BAGS SIZE : 45 X 28.75 INCH 400 BAGS / BALE BALE NOS. 1 - 150	3 X 20FCL - 150 BALES - 60,000 JUTE BAGS VEGETABLE OIL TREATED (VOT) NEW JUTE BAGS SIZE 114 X 73 CMS (45 X 28.75 INCHES) WEIGHT 820 GRAM PER BAG, 8 X 8 PORTER AND SHOTS, WITHOUT ANY STRIPES, HEMMED AT MOUTH, OVERHEAD DRY SEWN, PRINTING ONE SIDE TWO COLOUR * BLACK AND GREEN* WITH OLAM LOGO, PACKED 400 BAGS PER BALE FOLDED.	
	@US\$1.15 PER BAG CFR GUAYAQUIL, ECUADOR AT SIGHT	USD69,000.00
	{ TOTAL US DOLLARS SIXTY NINE THOUSAND) ONLY	US\$69,000.00
	PRICE BREAK - UP: TOTAL FOB US\$ 61,800.00 TOTAL FREIGHT US\$ 7,200.00	CFR GUAYAQUIL, ECUADOR AT SIGHT
	"CERTIFIED THAT THE ABOVE GOODS ARE OF BANGLADESH ORIGIN"	

Drawn under Draft No. JH/BE/140/2011 dated 17-10-2011 at SIGHT
On M/S. OLAM INTERNATIONAL LIMITED., 9 TEMASEK BOULEVARD # 11 - 02 SUNTEC TOWER TWO SINGAPORE 038989
THROUGH : HONGKONG AND SHANGHAI BANKING CORPORATION LIMITED., 20 PASIR PANJANG ROAD (EAST LOBBY) #11 - 21 MAPLE TREE BUSINESS CITY, SINGAPORE 117439

Under Order No. 11/P/08089/A DATED 16 SEPTEMBER 2011 OF M/S. OLAM INTERNATIONAL LIMITED.,
9 TEMASEK BOULEVARD # 11 - 02 SUNTEC TOWER TWO SINGAPORE 038989
Through: SONALI BANK LIMITED, FOREIGN EXCHANGE CORPORATE BRANCH, DHAKA, BANGLADESH.
B/L No. KKLUCGF011144 DATED 15-10-2011
Insurance covered by YOURSELVES
Exp No. 0093/13040/2011 DATED 05-10-2011

For JUTE HEAVEN

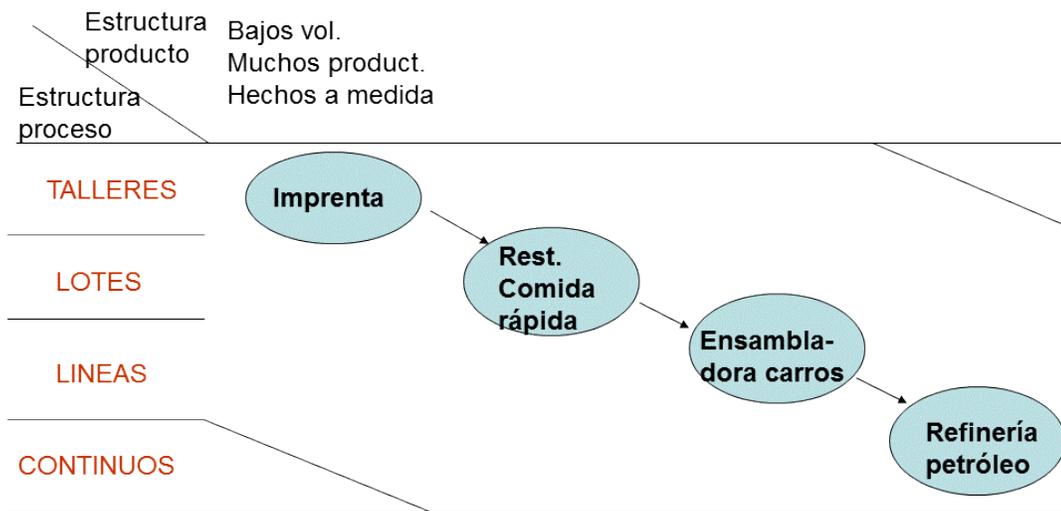


Authorized Signature

Akik Mahal 37, Naya Palton (Ground Floor) Suite # 1-D, Motijheel Dhaka-1000, Bangladesh	Land Phone +880-2-8361124 +880-2-8361129	Mobile +880-1711 547544 +880-1715 063611	Fax +880-2-8333702	E-mail j_heaven@bangla.net jute@bdmail.net
--	--	--	-----------------------	--

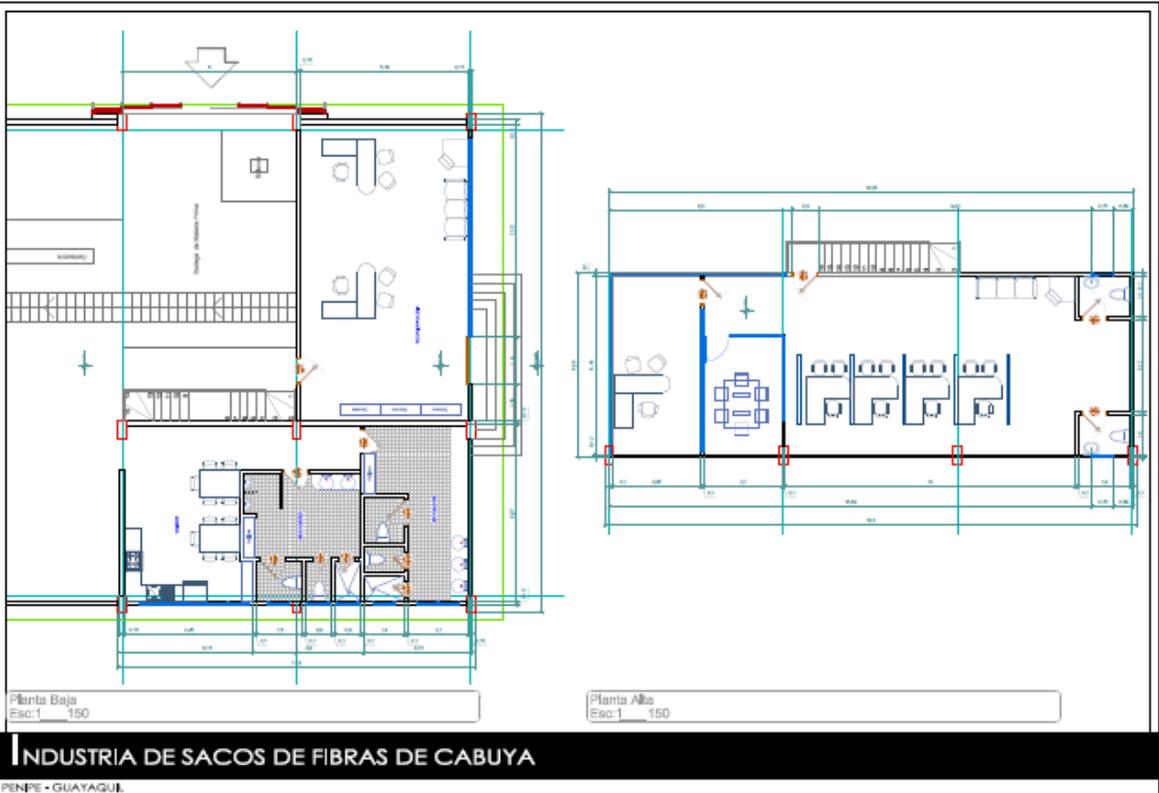
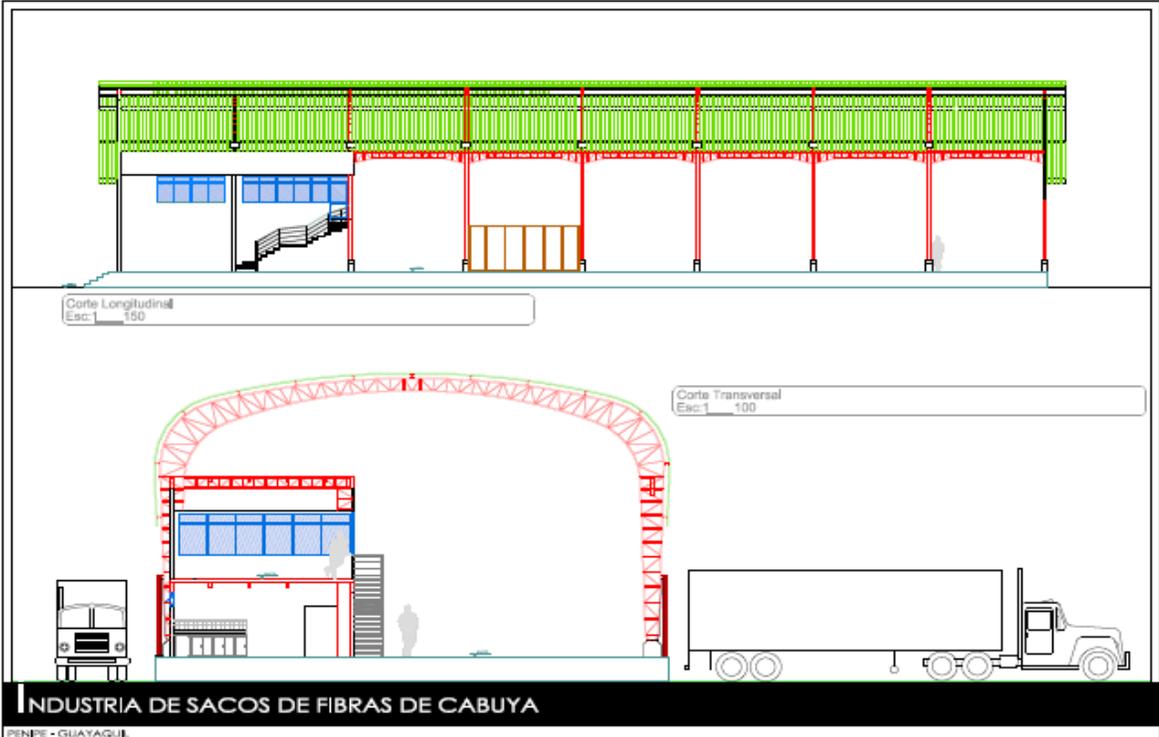
ANEXO 3

MATRIZ PRODUCCION-PROCESO



Hayes y Wheelwright (1984)

ANEXO 4



6.2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aduana del Ecuador. (n.d.). *SENAE*. Retrieved Junio 22, 2012, from <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procRegimenes.html>
- Alibaba. (n.d.). Retrieved Junio 15, 2012, from <http://spanish.alibaba.com/product-gs/sisal-abaca-jute-rope-production-line-342133330.html>
- Alibaba. (n.d.). Retrieved Junio 15, 2012, from http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-10625592-cortadora-de-tela-industrial-_JM
- Alibaba. (n.d.). Retrieved Junio 15, 2012, from http://weidajixie.en.alibaba.com/product/267279799-201027834/No_3_sisal_combing_machine.html
- Alibaba. (n.d.). Retrieved Junio 15, 2012, from <http://spanish.alibaba.com/product-gs-img/no-1-sisal-combing-machine-500809274.html>
- Alibaba. (n.d.). Retrieved Junio 15, 2012, from <http://spanish.alibaba.com/product-gs/ga611-32-type-old-coarse-cloth-loom-337441275.html>
- Alvizú Zucker, R. (2009). *Sector Asociativo y Economía Solidaria: Una Mirada desde una Red Comunicativa Propia*". Retrieved from Universidad de Chile: www.cybertesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-alvizu_r/pdfAmont/cs-alvizu_r.pdf
- Anónimo. (2012, Junio 15). *Scribd*. Retrieved from <http://es.scribd.com/doc/28979237/Maquinaria>
- Anónimo. (n.d.). *Una comparación de las teorías de división del trabajo de Platón y Adam* . Retrieved Junio 20, 2012, from

<http://paginas.ufm.edu/clyntonr/Una%20comparaci%C3%B3n%20de%20las%20teor%C3%ADas%20de%20divisi%C3%B3n%20del%20trabajo%20de%20Plat%C3%B3n%20y%20Adam%20Smith%20de%20acuerdo%20a%20su%20concepto%20de%20sociedad.pdf>

Cadena Productiva Nacional del Fique-Cadefique. (2006). *Guía Ambiental del Subsector Fiquero*. (Dnp, Ed.) Retrieved Junio 20, 2012, from <http://www.scribd.com/doc/66886740/18/La-Industria-de-Empaques-de-Fique>

Comisión Legislativa y Codificación. (1999, Noviembre 5). *Superintendencia de compañías*. Retrieved Junio 26, 2012, from http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf

Compañía de Empaques. (2010). *Agrotexiles*. Retrieved Junio 6, 2012, from http://www.epq.com.co/epq/internet/epq_1/documents/193.html

Comunidad Andina de Naciones. (2002, Enero 30). *Arancel Externo Común*. Retrieved Julio 10, 2012, from <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/anexoDEC535.pdf>

Consejo Nacional de la Calidad. (2009, Abril 2). *Marco General Ecuatoriano para la evaluación de la conformidad*. Retrieved Junio 3, 2012, from http://www.mipro.gob.ec/images/stories/CALIDAD/Res_009_y_010_CONCAL.pdf

Cosedoras. (n.d.). Retrieved Junio 15, 2012, from <http://www.cosedoras.com/bblargo/7132ul.html>

Criollo Figueroa, O. H. (n.d.). *Producción de Cabuya in Vitro*. (E. P. Ejército, Ed.) Retrieved Junio 16, 2012, from <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=produccion+invitro+de+la+cabuya+ecuador&source=web&cd=1&ved=0CE0QFjAA&url=http%3A%2F%2F repositorio.espe.edu.ec%2Fbitstream%2F21000%2F4656%2>

F2%2FT-ESPE-032756-

P.pptx&ei=P6DeT6LoBlym8QTo5JnfCg&usg=AFQjCNFad63fF8JiO4

Decreto Gobierno Nacional del Ecuador. (2010, Noviembre 18). Retrieved from Aduana del Ecuador:

http://www.aduana.gob.ec/archivos/decretos/pdf_decreto_552_18-Nov-2010.pdf

Diario HOY. (2009, Marzo 26). Retrieved Mayo 10, 2012, from Ecuador marca la pauta en negocios inclusivos:

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-marca-la-pauta-en-negocios-inclusivos-340199.html>

Enriquez, L. E. (2006, 08 25). *SENA*. Retrieved Junio 13, 2012, from

http://observatorio.sena.edu.co/mesas/03/mapas/Mapa_239_FIQUE.pdf

Food Agricultural Organization (FAO). (2011). *Perspectivas de la Agricultura y del Desarrollo Rural de las Américas; una mirada hacia América Latina y el Caribe 2011-2012*. Retrieved Junio 20, 2012, from

http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/44824/Perspectivas_agricultura2011_espanol-web.pdf

Food and Agricultural Organization. (2009). *Fibras Naturales*. Retrieved from naturalfibres2009.org/es/fibras/index.html

Food And Agricultural Organization of the United Nations. (1995). *Ejemplos de PFM de importancia económica en Ecuador*. Retrieved from

<http://www.fao.org/docrep/t2354s/t2354s0v.htm>

González , L. (2009, Marzo). *Asociatividad, Alternativa para el desarrollo sostenible en el Sector Agrícola*. Retrieved from

<http://www.roundtablecocoa.org/documents/CONCACAO%20-%20Laura%20Gonz%C3%A1lez.pdf>

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (1995, Febrero 15). *Normas Técnicas Colombianas (NTC 1737)*. Retrieved Junio 2, 2012, from <http://es.scribd.com/doc/50099394/NTC1737>
- Legislación y Codificación. (2009). Código del Trabajo. In A. Nacional, *Reglamento Interno* (pp. 43,44). Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Lortero , J., Moreno, A., & Valencia, M. (2005, Mayo). *La competitividad: aproximación conceptual desde la teoría de crecimiento y la geografía económica*. Retrieved from http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FacultadCienciasEconomicas/ElementosDiseno/Documentos/BorradoresEconomia/BorradCIE_13.pdf
- Martínez, M., & Pacheco, J. (Julio, 2006). *Protocolo para la micropropagación de Furcraea macrophylla Baker*. Retrieved from Agronomía Colombiana: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=180316239002>
- Mercado Libre. (n.d.). Retrieved Junio 10, 2012, from http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-400470721-balanza-electronica-industrial-de-300-kg-_JM#!calificaciones
- Mercado Libre. (n.d.). Retrieved Junio 15, 2012, from http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-400629576-plotters-para-sublimacion-textil-mutho-y-epson-_JM?redirectedFromParent=MEC10429843#REG_QUESTION=OK
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Abril, 2007). *Codesarrollo Colombiano ONG*. Retrieved from <http://www.codesarrollo.org.co/alianzas/alianzas/antioquia/productos/fi>

que/preinversion/PREINVERSION%20FIQUE%20TAMESIS%20JERICO%20MONTEBELLO.pdf

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2006, Septiembre). *La Agroindustria en el Ecuador*. Retrieved from <http://iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroindustria/Documentos%20Agroindustria%20Rural/La%20agroindustria%20en%20el%20Ecuador.%20Un%20diagn%C3%B3stico%20integral.pdf>

Ministerio de Industria y Productividad. (2009). *Política Industrial del Ecuador 2008-2012*. Retrieved Junio 18, 2012, from <http://www.mipro.gob.ec/images/stories/politica3idiomas.pdf>

Ministerio de Industria y Productividad. (2009). *Política Industrial del Ecuador 2008-2012*. Retrieved from <http://www.mipro.gob.ec/images/stories/politica3idiomas.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. (2012, Marzo 28). *Ecuador promueve el reposicionamiento del cacao*. Retrieved Junio 25, 2012, from MMRREE: <http://www.mmrree.gob.ec/2012/bol0315.asp>

Monsalve , S. (2003). *John Nash y la teoría de juegos*. Retrieved Junio 5, 2012, from Departamento De Matemáticas. Universidad Nacional De Colombia.: <http://personales.ya.com/casanchi/mat/johnnashjuegos.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1994, Julio). *Consulta de expertos sobre productos forestales no madereros para América Latina y el Caribe*. (C. Rojas, & E. Manzur, Eds.) Retrieved Junio 12, 2012, from <http://www.fao.org/docrep/t2354s/t2354s00.htm#Contents>

Osorio, F., & Rojas, C. (2010). *Estudio de Viabilidad Económica para la exportación de sacos de fique de Santander a Ecuador*. Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/50146978/final-de-proyectos>

- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2007). *Nuestra Ciencia*, 50-51.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2007, Mayo). Fibras Naturales Andinas. (O. Vacas Cruz, Ed.) *Nuestra Ciencia*, 50-53.
- Revista Líderes. (2011, Agosto). *La industria pone a prueba la resistencia de la cabuya*, 15-17.
- Suñol, S. (2006, Abril). *Aspectos teóricos de la competitividad*. Retrieved from Redalyc, Sistema de Información Científica:
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/870/87031202.pdf>
- Taipe, A. (n.d.). *MIES*. Retrieved Junio 10, 2012, from El Mies se asocia con sector empresarial para implementar las políticas de protección e inclusión económica y social en el país:
<http://www.mies.gob.ec/index.php/noticias/8-noticias/3493-el-mies-se-asocia-con-sector-empresarial-para-implementar-las-politicas-de-proteccion-e-inclusion-economica-y-social-en-el-pais>