

ESTUDIO DE EXPANSIÓN DE MERCADO CON LA CREACIÓN DE UNA
SUCURSAL DE LA EMPRESA CENTRO AGROPECUARIO DE NARIÑO COMO
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED) EN LA PROVINCIA DEL CARCHI
(Ecuador)

PAOLA LIZETH PAZMIÑO TRUJILLO
HENRY GIOVANNI SOLARTE PATIÑO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007

ESTUDIO DE EXPANSIÓN DE MERCADO CON LA CREACIÓN DE UNA
SUCURSAL DE LA EMPRESA CENTRO AGROPECUARIO DE NARIÑO COMO
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED) EN LA PROVINCIA DEL CARCHI
(Ecuador)

PAOLA LIZETH PAZMIÑO TRUJILLO
HENRY GIOVANNI SOLARTE PATIÑO

Trabajo de Investigación para optar el título de Profesional en Comercio
Internacional y Mercado

ASESOR
FABIO MEJIA ZAMBRANO
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007

“La Universidad de Nariño no se hace responsable de las opiniones o resultados obtenidos en el presente trabajo y para su publicación priman las normas sobre el derecho de autor”.

Nota de aceptación

Fabio Mejía Zambrano
Asesor

Gladis Melo Mosquera
Jurado

Diego de la Rosa Salazar
Jurado

San Juan de Pasto, 29 de Octubre de 2007

"Enriquecer la mente es hacer que cada triunfo adquirido implique satisfacción después del sacrificio..."

Gracias Señor por enseñarme el sendero de la vida y por ser la guía constante de mi camino; por ser mi amigo incondicional cuando sentí la ausencia en medio de tanta gente y por llenarme cada día de sabiduría, entendimiento y fortaleza cuando iniciaba a emprender mi meta.

Agradezco a mis padres por ser los pilares de apoyo... Papito, gracias por tu sacrificio desmedido y por tu constante lucha para hacer realidad mi sueño... Mamita, tus sabios consejos hicieron que hoy no solamente se forme una profesional; sino, una gran persona de corazón noble.

Anita Delia y Gabriela, gracias por mostrarse ante mí como el ejemplo a seguir. Dios ha sido muy bondadoso conmigo, por que su presencia ha inspirado el éxito de este largo proceso. Hoy puedo decir que mi formación es consecuencia de sus actos... hermanitas, en sus manos había una gran responsabilidad "cuidar de la nena"; sin embargargo el triunfo de hoy es reflejo de su gran labor.

Tío Wilson, tía Gloria y tía Elena, a ustedes un agradecimiento especial por formar parte de este gran sueño, se necesita tener un gran corazón para sentir el deseo de construir una meta y comprometerse con la ayuda desinteresada para alcanzarla. Es a ustedes a quien uno llama la verdadera familia; por que no solo se manifiestan ante los éxitos; sino que derraman una lágrima cuando se fracasa.

A mis amigos, gracias por cultivar la semilla de la amistad; Giovanni, a tí un agradecimiento especial por confiar en mí y por extender tu mano cuando realmente lo necesitaba, durante el desarrollo de este proceso pude conocer a aquel compañero; que sí lugar a dudas se ha convertido en un buen amigo.

Finalmente agradezco a todas aquellas personas que apoyaron esta labor y que se han preocupado por que todo salga bien... GRACIAS.

"El principio del saber es temer al Señor, es sabio de verdad el que así vive..."

PAOLA LIZETH PAZMIÑO T.

“solo el verdaderamente agradecido, ha merecido las cosas que se le han otorgado”

A mí Dios gracias, por que su luz ilumina el largo sendero en el que nos encaminamos con el objetivo de graduarnos, pero sobretodo de cumplir con un reto propuesto desde hace 1 año, gracias Dios “porque hay mucho para pedir, pero demasiado para agradecer”

Agradecimiento sincero a mi madre, por que con su humildad me enseñó que sin trabajar es muy difícil construir un ideal y que la única pelea de la cual no puedo huir es la de los problemas que se presentan buscando el bienestar personal y familiar, y a mi hermana Viviana que se preocupa por que todo me salga a pedir de boca.

También un agradecimiento oportuno a mis tíos, Julio, Omar, Ramiro y mi padrino Henry, por creer en mí y por su ayuda, aprendí de ellos que la familia es el andamio donde uno puede apoyarse para alcanzar las cosas verdaderamente importantes.

A mis demás familiares, tíos paternos, abuelos, amigos y allegados por reconocermme no solo en mis virtudes, sino también en mis defectos, ya que eso se convierte en un esquema para crecer espiritual y personalmente, y por ende en una ayuda invaluable al momento de examinar lo bueno y lo malo de la situación.

Por último a Paola, mi compañera de trabajo y gran amiga por tenerme paciencia en los momentos más difíciles y por ponerle el hombro a un proyecto cargado de dificultades e incertidumbres, una amistad irremplazable que vale mucho más que una joya por todas las cosas vividas.

“Todo este ardor solo tiene validez si nos esforzamos por ser cada día mejores en espíritu y valores sin olvidar de donde venimos y hacia donde vamos en la presencia de Dios”

HENRY GEOVANNI SOLARTE PATIÑO

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser la guía constante de nuestro camino, por llenarnos de fortaleza y brindarnos la suficiente capacidad para llegar al final de nuestras metas; a nuestros padres por ser el apoyo de cada paso a seguir; a nuestros (as) hermanos (as) por ser amigos (as) incondicionales y estar siempre en los buenos y malos momentos; a nuestros amigos (as) por sus palabras de aliento cuando más las necesitábamos y a todos quienes aportaron para enriquecer nuestro espíritu y conocimiento.

CONTENIDO

PÁG.

INTRODUCCIÓN

1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN	32
1.1 TÍTULO	32
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	33
1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	33
1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	35
1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	35
1.3 OBJETIVOS	36
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	36
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	36
1.4 JUSTIFICACIÓN	37
1.5 MARCO DE REFERENCIA	38
1.5.1 MARCO TEÓRICO	38
1.5.1.1 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA	38
1.5.1.2 TEORÍAS DE INVESTIGACIÓN	44
1.5.1.3 LA GLOBALIZACIÓN Y LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN	54
1.5.1.4 LA DOLARIZACIÓN DE LA ECONOMÍA ECUATORIANA	58
1.5.2 MARCO CONCEPTUAL	63
1.5.3 MARCO LEGAL	66
1.5.3.1 NORMATIVIDAD – ECUADOR	66
1.5.3.2 NORMATIVIDAD – COLOMBIA	67
1.5.4 MARCO ESPACIAL	73
1.5.5 MARCO TEMPORAL	73
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS	73
1.6.1 TIPO DE ESTUDIO	73
1.6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	74
1.6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	74
1.6.3.1 FUENTES PRIMARIAS	75
1.6.3.2 FUENTES SECUNDARIAS	75
1.6.3.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	75

2. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO	76
2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	76
2.1.1 MISIÓN	76
2.1.2 VISIÓN	76
2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	76
2.1.4 MERCADO EN QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA	78
2.2 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS	78
2.2.1 VISIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS INTERNO	78
2.2.2 CAPACIDADES DE LA EMPRESA	79
2.2.3 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CENTRO AGROPECUARIO DE NARIÑO	83
2.2.3.1 BALANCE GENERAL	83
2.2.3.2 ESTADO DE RESULTADOS	84
2.2.3.3 INDICADORES ECONÓMICOS	84
2.2.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	86
2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO	91
2.3.1 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DEL MERCADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI (ECUADOR)	91
2.3.2.1 VISIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS EXTERNO	91
2.3.2.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)	91
2.3.2.3	91
2.3.2.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS (MEFE)	95
2.3.2.5 ANÁLISIS COMPETITIVO	99
3. ESTUDIO DE MERCADO LOCAL FRENTE AL MERCADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI	112
3.1 MERCADO LOCAL	112
3.2 MERCADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI	114
3.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	116
3.3.1 EQUINOS	117
3.3.2 AVICULTURA	118
3.3.3 PORCICULTURA	118
3.3.4 GANADERÍA DE LECHE	119
3.3.5 TRUCHAS	119
3.3.6 CONEJOS	119
3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	112
3.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	124
3.5.1 MERCADO META	124

3.5.2	CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR FINAL	125
3.6	ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL MERCADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI	125
3.6.1	ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA HISTÓRICA	127
3.6.2	ANÁLISIS DE LA OFERTA Y SU PROYECCIÓN	128
3.6.3	ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y SU PROYECCIÓN	129
3.7	BALANCE DE LA OFERTA Y LA DEMANDA PROYECTADA	130
3.8	ANÁLISIS DE PRECIOS Y COMERCIALIZACIÓN	131
3.8.1	ELASTICIDAD DE PRECIOS	131
3.8.2	COMERCIALIZACIÓN	136
3.8.2.1	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	136
3.8.2.2	POLÍTICAS DE VENTA	136
3.9	MATRIZ DE MC KINSEY- MERCADO OBJETO DE ESTUDIO	137
4.	ESTUDIO TÉCNICO ORGANIZACIONAL	139
4.1	MÉTODO DE LOCALIZACIÓN	139
4.1.1	FACTORES OBJETIVOS	139
4.1.2	FACTORES SUBJETIVOS	140
4.2	INGENIERÍA DEL PROYECTO	144
4.2.1	DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES	144
4.2.2	MATRIZ DE LEOPOLD	146
4.3	DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	148
4.3.1	COMPRA DEL PRODUCTO A LOS PROVEEDORES	148
4.3.2	TRAMITES DE EXPORTACIÓN	149
4.3.3	TRANSPORTE DE LA MERCANCÍA	149
4.3.4	TRÁMITES DE IMPORTACIÓN	150
4.3.5	DESCARGUE DE LA MERCANCÍA EN BODEGA	151
4.3.6	COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	151
4.4	CONSTITUCIÓN LEGAL	151
4.5	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	160
4.5.1	PERSONAL DE LA EMPRESA	161
4.5.1.1	GERENTE GENERAL	161
4.5.1.2	CONTADOR	162
4.5.1.3	SECRETARIA	162
4.5.1.4	COLABORADORES (OPERARIOS)	162
4.5.2	PERFIL DE CARGOS	163
4.5.3	ORGANIGRAMA	163
4.5.4	DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	164
4.5.4.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN	164

5. EVALUACIÓN FINANCIERA	166
5.1 PRESUPUESTO INICIAL	166
5.1.1 LOCAL	166
5.1.2 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	166
5.1.3 MEDIO DE TRANSPORTE	168
5.1.4 ACONDICIONAMIENTO DE LOCAL	168
5.1.5 STOCK INICIAL	168
5.1.6 PUBLICIDAD	169
5.1.7 GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	169
5.1.8 CAJA INICIAL	170
5.1.9 CAPITAL PROPIO	170
5.2 PRESUPUESTO DE TESORERÍA	171
5.2.1 COBRO DE FACTURAS	171
5.2.2 ACREEDORES PRESTACIÓN DE SERVICIOS	172
5.2.3 PAGO DE PERSONAL	173
5.2.4 ESTADO DE RESULTADOS	176
5.2.5 BALANCE GENERAL	177
5.2.6 PUNTO DE EQUILIBRIO	179
5.3 ANÁLISIS FINANCIERO	180
5.3.1 TASA DE DESCUENTO	180
5.3.1.1 VALOR PRESENTE NETO (VPN)	180
5.3.1.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	181
5.4 MATRIZ DE COSTOS DE DFI POR MODALIDAD DE TRANSPORTE TERRESTRE	183
6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	186
6.1 INFLACIÓN	186
6.1.1 ESCENARIO OPTIMISTA	186
6.1.2 ESCENARIO PESIMISTA	191
6.2 TASA DE CAMBIO PROMEDIO	195
6.2.1 ESCENARIO OPTIMISTA	195
6.2.2 ESCENARIO PESIMISTA	199
6.3 INDICADORES ECONÓMICO DE COLOMBIA Y ECUADOR	203
7. CONCLUSIONES	205

RECOMENDACIONES	207
BIBLIOGRAFÍA	208
NETGRAFÍA	209
ANEXOS	210

CUADROS

	PÁG.
CUADRO 1. CATEGORÍAS DEL PCI	79
CUADRO 2. MATRIZ DE LA CAPACIDAD INTERNA	82
CUADRO 3. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ (PESOS COLOMBIANOS)	84
CUADRO 4. ENDEUDAMIENTO	85
CUADRO 5. ÍNDICES DE APALANCAMIENTO	86
CUADRO 6. ÍNDICES DE RENDIMIENTO	86
CUADRO 7. MATRIZ DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO-EVALUACIÓN INTERNA	89
CUADRO 8. MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (MEFI)	90
CUADRO 9. FACTORES DEL POAM	92
CUADRO 10. MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO	95
CUADRO 11. MATRIZ DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO-EVALUACIÓN EXTERNA	97
CUADRO 12. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	98
CUADRO 13. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	100
CUADRO 14. ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DE ATRACTIVIDAD SEGÚN PORTER	109
CUADRO 15. SUBREGIONES ADMINISTRATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	113
CUADRO 16. SECTOR PECUARIO DE NARIÑO	114

CUADRO 17. PRODUCCIÓN AGRARIA DE LA PROVINCIA DEL CARCHI	115
CUADRO 18. ESTIMACIÓN PROVINCIAL GANADERA	116
CUADRO 19. POSICIÓN ARANCELARIA	116
CUADRO 20. EQUINOS	117
CUADRO 21. AVICULTURA	118
CUADRO 22. PORCICULTURA	118
CUADRO 23. GANADERÍA DE LECHE	119
CUADRO 24. TRUCHAS	119
CUADRO 25. CONEJOS	112
CUADRO 26. ALMACENES INSUMOS AGROPECUARIOS TULCÁN	123
CUADRO 27. DEFLACTACIÓN DE PRECIOS	126
CUADRO 28. BALANCE DE LA OFERTA Y LA DEMANDA HISTÓRICA	127
CUADRO 29. PRONÓSTICO DE LA OFERTA	129
CUADRO 30. PRONÓSTICO DE LA DEMANDA POR SECTOR	130
CUADRO 31. BALANCE OFERTA Y DEMANDA PROYECTADA	130
CUADRO 32. ELASTICIDAD DE PRECIOS	132
CUADRO 33. MATRIZ MC KINSEY MERCADO OBJETO DE ESTUDIO	137
CUADRO 34. FACTORES OBJETIVOS	140
CUADRO 35. FACTORES SUBJETIVOS	141
CUADRO 36. DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS PECUARIOS	141
CUADRO 37. CULTURA DE COMPRA	142
CUADRO 38. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS PECUARIOS	142

CUADRO 39. RESUMEN DE LOS FACTORES SUBJETIVOS	143
CUADRO 40. MEDIDAS DE PREFERENCIA DE LOCALIZACIÓN	143
CUADRO 41. ARRENDAMIENTO	166
CUADRO 42. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	167
CUADRO 43. PRECIOS DE COMPRA	168
CUADRO 44. STOCK INICIAL	169
CUADRO 45. APORTES DE SOCIOS	170
CUADRO 46. PRESUPUESTO INICIAL	170
CUADRO 47. PARÁMETROS MACROECONÓMICOS	171
CUADRO 48. PROYECCIÓN PRECIOS PROMEDIO	172
CUADRO 49. CRECIMIENTO INTERANUAL 2005 – 2006	172
CUADRO 50. CRECIMIENTO INTERANUAL 2006 – 2007	172
CUADRO 51. CRECIMIENTO CORPORATIVO (REAL)	172
CUADRO 52. FLETE INTERNO	173
CUADRO 53. FLETE EXTERNO	173
CUADRO 54. NOMINA DE LA SUCURSAL	173
CUADRO 55. DESCRIPCIÓN DE NOMINA ANUAL DE LA SUCURSAL	174
CUADRO 56. PRESUPUESTO DE NOMINA PARA TRES AÑOS	174
CUADRO 57. PRESUPUESTO DE TESORERÍA	175
CUADRO 58. ESTADO DE RESULTADOS	176
CUADRO 59. BALANCE GENERAL	177
CUADRO 60. PUNTO DE EQUILIBRIO	179

CUADRO 61. TASA INTERNA DE RETORNO	182
CUADRO 62. INFORMACIÓN BÁSICA (PRODUCTO)	183
CUADRO 63. MATRIZ DE COSTOS	184
CUADRO 64. CUENTA DE RESULTADOS (INFLACIÓN ESCENARIO OPTIMISTA)	187
CUADRO 65. PRESUPUESTO DE TESORERÍA (INFLACIÓN ESCENARIO OPTIMISTA)	188
CUADRO 66. BALANCE GENERAL (INFLACIÓN ESCENARIO OPTIMISTA)	189
CUADRO 67. TASA INTERNA DE RETORNO (INFLACIÓN ESCENARIO OPTIMISTA)	190
CUADRO 68. PUNTO DE EQUILIBRIO (INFLACIÓN ESCENARIO OPTIMISTA)	190
CUADRO 69. CUENTA DE RESULTADOS (INFLACIÓN ESCENARIO PESIMISTA)	191
CUADRO 70. PRESUPUESTO DE TESORERÍA (INFLACIÓN ESCENARIO PESIMISTA)	192
CUADRO 71. BALANCE GENERAL (INFLACIÓN ESCENARIO PESIMISTA)	193
CUADRO 72. TASA INTERNA DE RETORNO (INFLACIÓN ESCENARIO PESIMISTA)	194
CUADRO 73. PUNTO DE EQUILIBRIO (INFLACIÓN ESCENARIO PESIMISTA)	194
CUADRO 74. CUENTA DE RESULTADOS (TASA DE CAMBIO PROMEDIO OPTIMISTA)	195
CUADRO 75. PRESUPUESTO DE TESORERÍA (TASA DE CAMBIO PROMEDIO OPTIMISTA)	196
CUADRO 76. BALANCE GENERAL (TASA DE CAMBIO PROMEDIO OPTIMISTA)	197

CUADRO 77. TASA INTERNA DE RETORNO (TASA DE CAMBIO PROMEDIO OPTIMISTA)	198
CUADRO 78. PUNTO DE EQUILIBRIO (TASA DE CAMBIO PROMEDIO OPTIMISTA)	198
CUADRO 79. CUENTA DE RESULTADOS (TASA DE CAMBIO PROMEDIO PESIMISTA)	199
CUADRO 80. PRESUPUESTO DE TESORERÍA (TASA DE CAMBIO PROMEDIO PESIMISTA)	200
CUADRO 81. BALANCE GENERAL (TASA DE CAMBIO PROMEDIO PESIMISTA)	201
CUADRO 82. TASA INTERNA DE RETORNO (TASA DE CAMBIO PROMEDIO PESIMISTA)	202
CUADRO 83. PUNTO DE EQUILIBRIO (TASA DE CAMBIO PROMEDIO PESIMISTA)	203
CUADRO 84. INDICADORES ECONÓMICOS DE COLOMBIA Y ECUADOR	203
CUADRO 85. AUDITORIA GERENCIAL	217
CUADRO 86. AUDITORIA DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	217
CUADRO 87. AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I&D)	217
CUADRO 88. AUDITORIA FINANCIERA	218
CUADRO 89. AUDITORIA COMPETITIVA Y DE MERCADEO	218
CUADRO 90. MATRIZ RIESGO PAÍS DEL ECUADOR	235
CUADRO 91. VALORACIÓN DEL RIESGO GLOBAL	236
CUADRO 92. AUDITORIA GENERAL EXTERNA DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS DE LA PROVINCIA DEL CARCHI	240
CUADRO 93. AUDITORIA GENERAL EXTERNA	241

TABLAS

	PÁG.
TABLA 1. IED DE COLOMBIA EN EL EXTERIOR (MILLONES DE DÓLARES)	40
TABLA 2. IED DE COLOMBIA EN EL EXTERIOR SEGÚN PAÍS (MILES DE DÓLARES)	40
TABLA 3. STOCK DE IED DE COLOMBIA EN EL EXTERIOR SEGÚN PAÍS (MILES DE DÓLARES)	41
TABLA 4. STOCK DE IED DE COLOMBIA EN EL EXTERIOR SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA (MILLONES DE DÓLARES)	42
TABLA 5. EXPORTACIONES DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS	43
TABLA 6. EXPORTACIONES TOTALES COLOMBIANAS SEGÚN MACRO SECTOR	43
TABLA 7. PAÍSES ANDINOS FRENTE AL CONSENSO	56
TABLA 8. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA NETA DE LOS PAÍSES ANDINOS	57
TABLA 9. PRODUCCIÓN TOTAL POR ESPECIES	245

FIGURAS

	PÁG.
FIGURA 1. IED DE COLOMBIA EN EL EXTERIOR	39
FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	77
FIGURA 3. PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS DIRECTAS (INTERNO)	87
FIGURA 4. PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS DIRECTAS (EXTERNO)	96
FIGURA 5. AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES	104
FIGURA 6. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	105
FIGURA 7. PODER DE LOS CLIENTES	105
FIGURA 8. PODER DE LOS PROVEEDORES	106
FIGURA 9. AMENAZA DE SUSTITUTOS	106
FIGURA 10. EVALUACIÓN GLOBAL	107
FIGURA 11. PRONÓSTICO DE LA OFERTA	128
FIGURA 12. MATRIZ DE ATRACCIÓN / FORTALEZAS EN EL MERCADO OBJETO DE ESTUDIO	138
FIGURA 13. MATRIZ DE LEOPOLD	147
FIGURA 14. ETAPAS ESPECÍFICAS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	151
FIGURA 15. ORGANIGRAMA DE LA SUCURSAL	164
FIGURA 16. ACTIVOS	223
FIGURA 17. PASIVOS	223

FIGURA 18. PATRIMONIO	224
FIGURA 19. RENTABILIDAD	224

ANEXOS

	PÁG.
ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA - AUDITORIA INTERNA	211
ANEXO B. RESULTADOS DE LA AUDITORIA INTERNA	217
ANEXO C. BALANCE GENERAL DEL CENTRO AGROPECUARIO DE NARIÑO	219
ANEXO D. ESTADO DE RESULTADOS DEL CENTRO AGROPECUARIO DE NARIÑO	222
ANEXO E. GRÁFICOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL CENTRO AGROPECUARIO DE NARIÑO	223
ANEXO F. RESULTADOS MICMAC – EVALUACIÓN INTERNA	225
ANEXO G. RIESGO PAÍS DEL ECUADOR	228
ANEXO H. FORMATO DE ENCUESTA - AUDITORIA EXTERNA	237
ANEXO I. RESULTADOS DE LA AUDITORIA EXTERNA	240
ANEXO J. RESULTADOS MICMAC - EVALUACIÓN EXTERNA	250
ANEXO K. NUMERO DE CABEZAS DE GANADO POR ESPECIAS Y RAZAS, SEGÚN REGIONES Y PROVINCIAS	252
ANEXO L. PERSONAS PRODUCTORAS POR PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS, SEGÚN REGIONES Y PROVINCIAS	255
ANEXO M. PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	256
ANEXOS N. ALMACENES DE INSUMOS AGROPECUARIOS (PROVINCIA DEL CARCHI)	258

RESUMEN

REALIZAR UN ESTUDIO DE EXPANSIÓN DE MERCADO CON LA CREACIÓN DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA CENTRO AGROPECUARIO DE NARIÑO COMO INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED) EN LA PROVINCIA DEL CARCHI (ECUADOR) IMPLICA EL DESARROLLO DE UNA SERIE DE ESTUDIOS QUE PERMITEN ACERCARSE A LA INFORMACIÓN DIRECTA PARA LOGRAR ESTABLECER LA ATRACTIVIDAD DEL MERCADO.

EN ESE ORDEN DE IDEAS, SE REALIZÓ UN DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO (ENTORNO) PARA LOGRAR DETERMINAR LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA REGIONAL EN EL EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS PECUARIOS EN UN MERCADO INTERNACIONAL. OTRO DE LOS ASPECTOS QUE SE TIENEN EN CUENTA EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN ES EL ESTUDIO DE MERCADO LOCAL FRENTE AL MERCADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI, DONDE, SE ANALIZAN LAS BONDADES DEL SECTOR EN CADA MERCADO. SIN EMBARGO, DENTRO DEL ESTUDIO DE MERCADO Y EL ESTUDIO FINANCIERO ANTERIORMENTE MENCIONADOS, NO SE ABANDONA LA IDEA DE UN ESTUDIO TÉCNICO ORGANIZACIONAL, YA QUE CONSTITUIR LEGALMENTE UNA SUCURSAL EN UN MERCADO INTERNACIONAL IMPLICA SABER OBJETIVA Y SUBJETIVAMENTE SU LOCALIZACIÓN PARA LOGRAR ESTRATÉGICAMENTE LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS COMO EMPRESA COMERCIALIZADORA.

FINALMENTE, LA INVESTIGACIÓN HACE UN ANÁLISIS DE LA SENSIBILIDAD; PUESTO QUE, NO SE PUEDE DESCUIDAR INDICADORES COMO LA TASA DE CAMBIO Y LA INFLACIÓN, POR SER VARIABLES QUE ESTÁN DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON EL MARGEN DE BENEFICIOS CAUSADOS.

ABSTRACT

TO REALIZE AN EXPANSION OF MARKET STUDY WITH THE CREATION OF A BRANCH OF THE CENTRO AGROPECUARIO OF NARIÑO COMPANY AS DIRECT INVERSION FOREIGN IN THE CARCHI PROVINCE (ECUADOR) TO IMPLICATE THE DEVELOPMENT OF MANY STUDIES THAT PERMIT TO BE MORE NEAR TO THE DIRECT INFORMATION FOR BRAIN TO FOUND THE ATTRACTIVITY OF MARKET.

IN THIS CASE, WE REALIZE A INTERNAL AND EXTERNAL DIAGNOSTIC FOR BRAIN TO DETERMINE THE CAPACITY OF THE REGIONAL COMPANY IN THE EXERCISE TO HAVE DEALINGS AND DISTRIBUTION ACTIVITY OF THE PECUARIOS PRODUCTS IN THE INTERNATIONAL MARKET.

OTHER THINGS, THAT THIS PROJECT CONSIDERS IN THE DEVELOPMENT OF THE INVESTIGATION IS THE MARKET LOCAL STUDY IN FRONT OF CARCHI PROVINCE MARKET, WHERE, IT ANALYZES THE GOODNESS OF SECTOR IN WHICH MARKET. NEVERTHELESS, IN THE MARKET STUDY AND IN THE FINANCIER STUDY BEFORE MENTION, IT DOESN'T DESERT THE IDEA OF AN ORGANIZATIONAL TECHNICAL STUDY, BECAUSE TO BUILT LEGALLY A BRANCH IN A MARKET INTERNATIONAL TO IMPLICATE TO KNOW OBJECTIVE AND SUBJECTIVELY ITS LOCALIZATION FOR CAN STRATEGICALLY TO GET THE OBJECTIVE PROPOSE AS COMMERCIALIZATION COMPANY.

FINALLY, THE INVESTIGATION TO DO AN ANALYZE OF THE SENSIBILITY; ALTHOUGH, THIS COMMERCIAL ACTIVITY CAN'T OVERLOOK INDICATORS AS RATE OF CHANGE Y THE INFLATION, BECAUSE THIS VARIABLES ARE CONNECTED WITH THE MARGIN OF BENEFITS THAT IT PRODUCE.

GLOSARIO

ATRACTIVIDAD: es la promesa de rentabilidad de los segmentos de interés que se conoce a través de la evaluación de sus fuerzas competitivas a efecto de planificar las acciones estratégicas indispensables para las decisiones de ingreso o mantenimiento en cada uno de ellos.

AUTORIDAD ADUANERA: es el funcionario público o dependencia o dependencia oficial que en virtud de la ley y en ejercicio de sus funciones, tiene la facultad para exigir o controlar el cumplimiento de las normas aduaneras.

AVICULTURA: actividad del sector pecuario que se dedica a la crianza y fomento de producción de las aves.

BULTO: es toda unidad de embalaje independiente y no agrupada de mercancía acondicionada para el transporte.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN: se define como las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediarios (mayoristas, minoristas, detallistas) y consumidor final; según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente.

COMERCIALIZACIÓN: es el conjunto de acciones realizadas por una empresa, encaminadas hacer llegar un producto terminado a los consumidores.

COMPETITIVIDAD: es la capacidad para desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que permita alcanzar una posición competitiva favorable, al tiempo que se logran resultados financieros superiores y un crecimiento de la rentabilidad sin recurrir a la remuneración baja de los factores de la producción.

DEMANDA: actividad que se orienta a la compra de productos en un lugar determinado.

DESCARGUE: es la operación por la cual la mercancía que ingresa a territorio aduanero nacional es retirada del medio de transporte en el que ha sido movilizad.

DIAGNÓSTICO: es realizar una evaluación de las capacidades internas de una empresa y de la atractividad del entorno, para determinar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

EXPORTACIÓN: es la salida de la mercancía del territorio aduanero nacional con destino a otro país. También se considera exportación a las operaciones expresamente consagradas como tales en el decreto 2685 de 1999.

GRAVÁMENES ARANCELARIOS: son los derechos contemplados en el Arancel de Aduanas.

IMPORTACIÓN: es la introducción de la mercancía de procedencia extranjera a territorio aduanero nacional. También se considera importación la introducción de mercancías procedentes de Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, al resto del territorio aduanero nacional en los términos previstos en el decreto 2685 de 1999.

INCOTERMS: términos de negociación internacional que determinan la responsabilidad del exportador y del importador en una operación comercial.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: es lo que se considera el arte de acumular, ordenar, clasificar, analizar, interpretar y organizar los datos, tanto cuantitativos como cualitativos o descriptivos, que se obtienen de fuentes directas e indirectas, ya sean internas o externas para ser utilizadas por la dirección de una negociación con objeto de aumentar las utilidades netas.

LEGALIZACIÓN: declaración de las mercancías que habiendo sido presentadas a la Aduana al momento de su introducción al territorio aduanero nacional, no han acreditado el cumplimiento de los requisitos para su legal importación, permanencia o libre disposición. También procederá la legalización de las mercancías que se encuentren en abandono legal.

MERCANCIAS: es todo bien clasificable en el Arancel de Aduanas, susceptible de ser transformado y sujeto a un régimen aduanero.

MÉTODO DE LOCALIZACIÓN: es el estudio que determina la ubicación más conveniente para instalar una empresa, un almacén o una planta industrial, que brinde la mayor rentabilidad de las operaciones respecto a su inversión o bien donde cumpla cabalmente con los objetivos ya sean económicos o sociales.

OFERTA: actividad que se orienta a ofrecer o vender los productos en un lugar determinado.

PORCICULTURA: actividad del sector pecuario dedicada a la crianza de cerdos.

PRODUCTO SUSTITUTO: es otro tipo de producto que puede desempeñar la misma función que el producto básico en el mercado.

PUNTO DE EQUILIBRIO: es el que se encuentra en aquel volumen de ventas en el cual no existen utilidades ni pérdidas. Aun cuando el análisis del punto de equilibrio es un concepto estático, su aplicación a una situación dinámica ayuda a la administración en las operaciones de planeación y control.

SECTOR PECUARIO: sector primario de la economía dedicado a las actividades de producción de los animales.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: división del mercado en partes razonablemente homogéneas, donde cualquier parte puede ser seleccionada como un mercado específico, el cual podrá alcanzarse mediante el conocimiento y la combinación adecuada de los factores del mercado como: usuarios finales, área geográfica, aspectos demográficos, nivel de ingresos entre otros característicos de un mercado.

SUCURSAL: es un establecimiento de comercio abierto por una sociedad o empresa unipersonal, dentro o fuera de su domicilio principal, cuyo administrador tiene facultades para representar u obligar a la compañía. Usualmente a las sucursales se les llama bodega, tienda, oficina, almacén, fabrica, planta industrial, etc.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR): la tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que ocurren en períodos regulares.

VALOR PRESENTE NETO (VPN): el valor presente neto también está relacionado con la función TIR (tasa interna de retorno). Puesto que, la TIR es la tasa para la cual VPN es igual a cero o genera el primer negativo.

INTRODUCCIÓN

La economía atraviesa por un proceso de cambios radicales sin paralelo en la historia, en el cual el comercio internacional lleva a que un país se adapte a los fenómenos de globalización e interdependencia característicos de nuestros días.

La globalización es un hecho ineludible que está cobrando mayor impulso, pero estamos lejos de poder afirmar que este proceso sintetizado en el controvertido término de la llamada “aldea global”, conduciría al fin de la historia. Como todos los grandes fenómenos, la globalización es portadora de oportunidades y riesgos, donde la globalidad es como una ola, si no se sube uno a ella lo arrastra.

Es por ello, que en un mundo cada vez más competitivo e interdependiente, en el que los espacios para acceder a un mayor número de consumidores son más estrechos, se requiere de nuevas fórmulas para conquistar otros mercados. Esto ha propiciado cambios significativos en la forma de producción, distribución y comercialización de productos y servicios. De ahí el reto que representa la competitividad para cada país, a fin de poder hacer frente a una demanda cada vez más diferenciada, compleja y existente por parte de los consumidores.

Dentro del comercio internacional, la inversión extranjera se constituye como una importante fuente de ingreso para llevar cabo los procesos de desarrollo e internacionalización requeridos. Ahora bien, en la era de la globalización económica, la inversión extranjera juega un papel importante que permite realizar flujos internacionales de capital en los que una empresa de un país crea o amplía una filial o sucursal en otro país; puesto que la característica distintiva de cualquiera de las operaciones es que no solo implica una transferencia de recursos, sino también la adquisición del control. Es decir, la filial o sucursal no solamente tienen una obligación financiera hacia la empresa materna, sino que son parte de la misma organización estructural.

Si bien en principio los capitales extranjeros arriban a los mercados que más ventajas y ganancias les proporcionan, existen también condiciones de otra naturaleza que permiten calificar la atractividad de un mercado, tales como: aspectos políticos, expectativas sociales, ya sean optimistas o negativas, condiciones de mercado, posición geográfica y condiciones de acceso a otros mercados, facilidades para la repatriación de utilidades, incentivos fiscales entre otros.

En ese orden de ideas, es preciso mencionar el Acuerdo General sobre comercio de Servicios (General Agreement on Trade in Services GATS), por ser el acuerdo de la OMC que contiene la mayor cantidad de disposiciones relevantes para el tema del trato de la inversión extranjera directa, tanto en materia de protección, como de liberación. El GATS consta de tres partes fundamentales; un marco de normas y disciplinas generales aplicadas a todas las medidas que afecten el comercio de servicios, compromisos específicos de trato nacional y acceso a mercados. Así mismo, el GATS define el comercio de servicios en atención a los denominados cuatro modos de prestación o modos de suministro de un servicio: comercio transfronterizo, que no requiere de movimiento ni del prestador, ni del consumidor del servicio; movimiento del consumidor al territorio del prestador del servicio; establecimiento comercial de empresas extranjeras en el mercado a servir, y movimiento temporal de personas físicas. Aún cuando el GATS no mencione el término de IED, es claro que ésta se encuentra comprendida dentro del tercer modo de prestación de los servicios, denominado presencia comercial, la cual es definida por el mismo acuerdo como “todo tipo de establecimiento comercial o profesional a través de otros medios en los cuales se involucra la creación o mantenimiento de una filial, sucursal o una oficina de representación, dentro del territorio con el fin de suministrar un servicio”²

No obstante, a pesar de las garantías que ofrece el comercio internacional, el temor que conlleva la consolidación de un sistema económico global a nivel regional, ha dado paso a una fundada incertidumbre respecto al futuro de la liberación comercial por parte de los empresarios del departamento de Nariño. Sin embargo, esta situación lleva a buscar alternativas, no sólo para la colocación de sus productos en el mercado, sino incluso para asegurar el movimiento de capitales y el acceso de recursos externos para su desarrollo.

Por tanto, la inversión extranjera directa se constituye, sin duda, en uno de los signos más elocuentes para acatar el problema puesto en consideración; ya que, éste fenómeno podría definirse como un creciente e irreversible proceso de internacionalización de la producción, las finanzas, el comercio, las comunicaciones, los problemas entre otros que se da en las empresas a nivel regional.

² Obsérvese que se trata de una definición que si bien comprende aspectos relacionados con el pre y post establecimiento y que se aplica a las nuevas inversiones y a las existentes, su ámbito de aplicación es sustancialmente más limitado que el de aquellos acuerdos que utilizan una definición de la inversión basada en el concepto de activo. Sauv , op. Cita, pagina 9.

A partir de lo anterior, el papel que juega la inversión extranjera, básicamente la directa, en las estrategias de desarrollo, es que por ser una herramienta financiera muy útil en materia de política económica y en muchos otros campos, permite agudizar la competencia internacional y ser un importante apoyo en el financiamiento de la economía de los países en desarrollo.

En esta investigación se toma a la empresa Centro Agropecuario de Nariño de la ciudad de San Juan de Pasto como el eje sobre el cual se ejecutará el estudio que comprende el desarrollo y análisis de aspectos que se orientan a evaluar las condiciones de expansión de mercado con la creación de una sucursal de la empresa regional en la Provincia del Carchi (Ecuador), bajo la modalidad de Inversión Extranjera Directa (IED).

Por lo tanto en el desarrollo de la investigación, se intenta llevar a cabo un análisis diagnóstico que permita identificar inicialmente los procesos conducentes a un análisis del perfil de capacidades internas de la empresa Centro Agropecuario de Nariño de la ciudad de San Juan de Pasto; para saber si la empresa objeto de estudio cuenta el nivel competitivo para enfrentar la operación comercial internacional puesta a consideración. A su vez, se considerará al entorno mediante un análisis de atractividad para fomentar la creación de la sucursal de la empresa Centro Agropecuario de Nariño hacia el mercado de la Provincia del Carchi (Ecuador).

Consecuentemente con la investigación se realizará un estudio del mercado local frente al mercado de la Provincia del Carchi (Ecuador), para determinar las oportunidades para la empresa Centro Agropecuario de Nariño. Una vez identificados los aspectos generales del mercado; es necesario acudir a los aspectos técnicos organizacionales que se constituyen en la base de éxito para expandir el mercado. Esto es, determinar el diseño organizacional y su ingeniería, la localización y el tamaño de la empresa en el mercado objetivo.

Posteriormente se realizará la evaluación financiera actual y futura de las posibilidades de expansión de la empresa objeto de estudio teniendo en cuenta los escenarios macroeconómicos binacionales y finalmente se desarrollará un análisis de sensibilidad considerando variables, como la tasa de cambio promedio y la inflación, pertinentes en el contexto fronterizo.

1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO

ESTUDIO DE EXPANSIÓN DE MERCADO CON LA CREACIÓN DE UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA CENTRO AGROPECUARIO DE NARIÑO COMO INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED) EN LA PROVINCIA DEL CARCHI (Ecuador)

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema. Actualmente los procesos de integración obligan a las economías a internacionalizarse a fin de acentuar cada vez más las relaciones entre dos o más países. Dentro de este contexto, es evidente que el proceso de globalización ha venido manejando los cambios de las economías nacionales, cada vez más integradas en sistemas sociales abiertos e interdependientes, sujetos a los efectos de la libertad de los mercados, las fluctuaciones monetarias y los movimientos especulativos de capital. En efecto, los ámbitos de la realidad en los que mejor se refleja la globalización son la economía, la innovación tecnológica y la actividad comercial; tal como se lo identifica en el acuerdo de la Comunidad Andina, donde la principal finalidad es facilitar el desarrollo de los estados miembros a través de la cooperación económica y social.

En ese orden de ideas, la lógica de expansión de mercados lleva a las empresas a proyectarse en el plano internacional, dado que se constituye en una forma de ampliar o expandir sus operaciones comerciales. Por lo tanto, el enfrentarse a mercados de escenarios económicos, políticos, culturales diferentes; hacen que una empresa se vea obligada a mejorar su capacidad competitiva para lograr una participación estratégica en el mercado.

Sin embargo, en el entorno regional las empresas dedicadas a la distribución y comercialización de productos agropecuarios, actualmente están perdiendo la oportunidad de acceder a atractivos mercados próximos como el Ecuador y lograr crecer corporativamente; puesto que, la escasa orientación para invertir en un mercado que traspasa fronteras y que implica un esfuerzo en el contexto de la distribución física internacional es el resultado de una limitada cultura exportadora y del temor de enfrentar las connotaciones legales de la Inversión Extranjera Directa.

En este contexto, el Centro Agropecuario de Nariño, empresa objeto de estudio tiene como proyecto estratégico expandirse al mercado de la Provincia del Carchí (Ecuador) a través de una sucursal. No obstante, la empresa no simplemente desconoce cual es el entorno al que va a enfrentarse en el aludido mercado que implica incertidumbre sino que también desconoce los aspectos técnico organizacionales que representan factores claves de éxito en el citado mercado. Así mismo otra de las limitantes inmediatas, radica en que la empresa carece de planeación a mediano y largo plazo, es decir, se presume atenuada su cultura corporativa; sin embargo, la empresa objeto de estudio paradójicamente ha logrado posicionarse en el contexto local, aspecto que se constituye en fortaleza

para su propósito de expansión. Además, la empresa cuenta con personal capacitado que permite garantizarle al mercado los mejores estándares de calidad en cuanto a atención y servicio al cliente en el manejo de su línea estrella: Solla; y sostiene una base financiera favorable que le permite afrontar un proyecto de esta envergadura.

Adicionado al anterior argumento, se diagnostica el temor que los directivos de la empresa Centro Agropecuario de Nariño tienen sobre los distintos escenarios que pueden ser sensibles para sus finanzas corporativas; a su vez, se citan otros fenómenos como el contrabando y las variables de riesgo político y de transferencia.

Dentro de esta serie de argumentos, la empresa Centro Agropecuario de Nariño identifica a la Provincia del Carchi (Ecuador) como un mercado objetivo dada la vecindad geográfica y la afinidad cultural con todas las bondades y atractivos logísticos que se generan. Igualmente la existencia de acuerdos comerciales permite que se facilite los procesos de negociación haciendo que la empresa adquiera competitividad ante otros proveedores internacionales.

Frente al anterior panorama respecto a la empresa se consideran dos escenarios: un pesimista que implica el aceptar el riesgo de permanecer en un solo mercado siendo pasivo al fenómeno tangible de la globalización o por el contrario considerar un escenario optimista en el cual se acepte el reto de aprovechar oportunidades de tipo arancelario, de proximidad geográfica, de cultura y de dimensiones socio-económicas que vislumbran al mercado de la Provincia del Carchi (Ecuador) como un panorama de grandes atractivos, susceptible de generar crecimiento a cualquier organización que estratégicamente quiera ingresar a ella.

Como respuesta al diagnóstico y al potencial pronóstico, anteriormente mencionados, el presente trabajo que contiene aspectos de connotación investigativa como se lo puede confirmar al escudriñar los distintos entornos y en la investigación de mercados propiamente dicha harán que no sea la subjetividad la base para la toma de decisiones en la empresa mencionada; en consecuencia la universidad estaría, al permitir el ejercicio de este trabajo, confirmando su misión entorno a la generación de investigación y proyección social.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cómo evaluar las condiciones de expansión de mercado con la creación de una sucursal de la empresa Centro Agropecuario de Nariño hacia la Provincia del Carchi (Ecuador), bajo la modalidad de Inversión Extranjera Directa (IED)?

1.2.3 Sistematización del problema

¿Cuál es el perfil de capacidades internas de la empresa Centro Agropecuario de Nariño de la ciudad de Pasto?

¿Qué factores se deben tener en cuenta en el contexto del análisis de atractividad para fomentar la creación de la Sucursal de la empresa Centro Agropecuario de Nariño hacia el mercado de la Provincia del Carchi (Ecuador)?

El mercado de la región de Nariño no tiene oportunidad de crecimiento para la empresa Centro Agropecuario de Nariño; ¿Es la Provincia del Carchi un mercado potencial atractivo?

¿Qué aspectos técnicos organizacionales son la base del éxito para los fines pertinentes de expansión de mercado de la empresa objeto de estudio?

¿Cómo evaluar financieramente las posibilidades de expansión de la empresa Centro Agropecuario de Nariño?

¿Cómo realizar un análisis de sensibilidad con variables pertinentes en el contexto fronterizo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Evaluar las condiciones de expansión de mercado con la creación de una sucursal de la empresa regional Centro Agropecuario de Nariño en la Provincia del Carchi (Ecuador), bajo la modalidad de Inversión Extranjera Directa (IED.)

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las variables claves que permitan generar un estudio del perfil de capacidades internas de la empresa Centro Agropecuario de Nariño de la ciudad de Pasto.
- Determinar los factores que se deben tener en cuenta en el contexto del análisis de atractividad para fomentar la creación de la sucursal de la empresa Centro Agropecuario de Nariño hacia el mercado de la provincia del Carchi (Ecuador).
- Realizar un estudio del mercado local frente al mercado de la Provincia del Carchi (Ecuador), para determinar las oportunidades de la empresa Centro Agropecuario de Nariño.
- Identificar los aspectos técnicos organizacionales que se constituyen en la base de éxito para expandir el mercado de la empresa Centro Agropecuario de Nariño.
- Evaluar financieramente las posibilidades de expansión de la empresa objeto de estudio teniendo en cuenta los escenarios macroeconómicos binacionales.
- Desarrollar un análisis de sensibilidad considerando variables como la tasa de cambio promedio y el índice de la inflación, por considerarse pertinentes en el contexto fronterizo.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta busca, mediante el análisis del entorno, la evaluación de escenarios macroeconómicos, la teoría de mercados, las finanzas internacionales y la Distribución Física Internacional; evaluar las condiciones de expansión de mercado y lograr determinar si la Provincia del Carchi (Ecuador) es un mercado potencialmente atractivo para desarrollar las actividades de comercialización y distribución de productos pecuarios. Lo anterior permitirá que en el proceso de investigación se contraste los escenarios teóricos en un contexto real que implica la expectativa de ampliar el mercado del portafolio de productos de la empresa Centro Agropecuario de Nariño.

Para cumplir con los objetivos propuestos orientados a evaluar las condiciones de expansión de mercado de la empresa regional Centro Agropecuario de Nariño hacia la Provincia del Carchi (Ecuador), bajo la modalidad de Inversión Extranjera Directa (IED); en el proceso de investigación se acude al empleo de métodos estadísticos tales como: Stargraphics, MICMAC y Excell; los cuales permitirán organizar, resumir e interpretar la información haciendo uso de tablas y gráficas; también planificar y analizar diseños de uno o más factores que permitan respuestas coherentes de acuerdo al estudio propuesto.

Prácticamente el presente trabajo desarrollará los siguientes aportes cumpliendo con los requisitos de investigación y de proyección social a la que esta obligada la universidad; en consecuencia desde el punto de vista del entorno, la empresa estará en la capacidad de reconocer las bondades que ofrece el mercado al contemplar un riguroso sistema de identificación de necesidades para lograr una participación eficiente y efectiva como empresa regional. Dentro del escenario técnico organizacional, la empresa pretende superar problemas serios en diversos ámbitos de la regulación tales como aduanas, trámites de comercio exterior, deficiencias serias en infraestructura y otros aspectos de logística y de transporte; de igual manera, propender por el buen manejo de los acuerdos comerciales en los cuales Colombia se suscribe con el Ecuador para que el Centro Agropecuario de Nariño desarrolle adecuadamente sus actividades. En cuanto a la estructuración del estudio financiero se examinará con base en los escenarios macroeconómicos binacionales la probabilidad de expansión del mercado elegido.

En adición al anterior argumento, la investigación se orienta hacer que la empresa no solo identifique las posibilidades reales de negocio sino que también desarrolle exitosamente una operación comercial internacional donde pueda acceder legalmente a una repatriación de divisas hacia nuestro país, siendo esto un aspecto favorable para la economía y desarrollo de la región. En este orden de

ideas, el proceso de investigación pretende superar los tropiezos que presentaría la empresa para emprender una actividad comercial internacional bajo la iniciativa de la propuesta; es decir, desarrollar un proceso de Inversión Extranjera Directa.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico

1.5.1.1 Inversión Extranjera Directa³. La Inversión extranjera directa pretende desarrollar operaciones de negocios a través del cruce de fronteras. Mediante el incremento de inversión extranjera directa en una economía se logra atraer nuevo capital y otros posibles beneficios, tales como, atraer las nuevas tecnologías y técnicas de manejo, incrementar las conexiones internacionales y fomentar la expansión de oportunidades de distribución y comercialización. Es un hecho reconocido que la inversión extranjera directa es uno de los factores clave a la hora de generar comercio internacional y, consecuentemente, de promover el crecimiento y desarrollo económicos. Ello explica por qué casi todos los países del mundo luchan por atraerla. Resulta especialmente importante como fuente de capital para los países en desarrollo porque representa un compromiso a largo plazo y activos duraderos sin generar deuda.

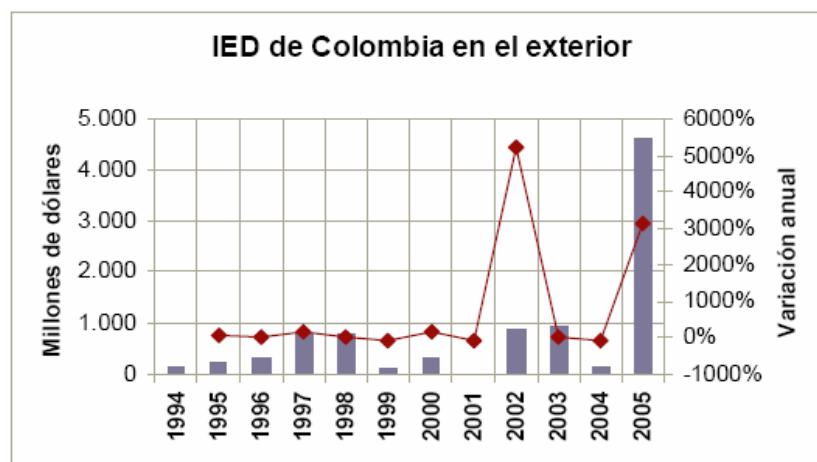
La inversión dirigida al mercado del país anfitrión puede traer efectos positivos, tales como nuevas alternativas de productos y técnicas de manejo. Sin embargo, este es precisamente uno de sus beneficios potenciales debido a que las nuevas variedades de productos pueden beneficiar no solamente a los consumidores, sino que puede forzar a las firmas locales para que actualicen sus propios productos y capacidades.

La localización, la geografía, los costos de uso de factores, y las políticas de comercio tienen efectos particularmente importantes en la atracción de inversión dirigida a la exportación. Todos estos elementos contribuyen a los costos de distribución y comercialización. Además, los costos no deben considerarse simplemente como costos de mano de obra, sino todos los costos asociados con la distribución de un bien y su puesta en el mercado.

³ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2000. La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2000. Santiago de Chile: CEPAL.

➤ Inversión Extranjera Directa de Colombia al Exterior⁴. La Inversión Extranjera Directa (IED) de Colombia en el exterior durante el año 2005 ascendió a 4.623 millones de dólares, cifra que comparada con la del año inmediatamente anterior es superior en 4.481 millones de dólares, es decir, experimentó un crecimiento superior a 3%. El monto de IED de Colombia en el exterior del 2005 es el más alto de todo el período para el cual se cuenta con datos disponibles, esto es, los años comprendidos entre 1994 y 2005.

Figura 1. IED de Colombia en el exterior



Fuente: Banco de la República (según balanza de pagos)

El stock de inversión extranjera directa de Colombia en el exterior para el año 2005 ascendió a 9.357 millones de dólares, lo cual representa un crecimiento del 98% con respecto a la cifra obtenida durante el 2004, que fue de 4.733 millones de dólares.

- Flujo de IED de Colombia en el exterior (Millones de dólares)

⁴ Dirección de Inversión Extranjera y Servicios. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Tabla 1. IED de Colombia en el exterior (Millones de dólares)

Año	Flujo	Variación flujo	Stock	Variación stock
1994	149	-	149	-
1995	256	72,0%	405	172,0%
1996	328	28,0%	733	80,9%
1997	809	146,9%	1.543	110,4%
1998	795	-1,7%	2.338	51,6%
1999	115	-85,5%	2.453	4,9%
2000	326	182,5%	2.780	13,3%
2001	16	-95,1%	2.796	0,6%
2002	858	5.232,3%	3.653	30,7%
2003	938	9,3%	4.591	25,7%
2004	142	-84,8%	4.733	3,1%
2005	4.623	3.145,9%	9.357	97,7%

Fuente: Banco de la república según Balanza de Pagos

El Flujo de Inversión Extranjera Directa de Colombia en el exterior según país a lo largo del año 2005, Inglaterra se sitúa como el mayor receptor de dicha inversión, con una cifra equivalente a 3.446 millones de dólares, que corresponde al 74.5% de las inversiones colombianas en el exterior.

- Flujo de IED de Colombia en el exterior según país (Miles de dólares)

Tabla 2. IED de Colombia en el exterior según país (Miles de dólares)

No.	País	Flujo 2004	Flujo 2005	Variación 2005-2004	Participación flujo 2005
1	Inglaterra	0,0	3.445,8	28.010.325,1%	74,5%
2	EEUU	32,9	1.033,4	3.044,8%	22,4%
3	Panamá	25,8	62,3	142,1%	1,4%
4	Chile	0,9	23,1	2.591,0%	0,5%
5	Isla de Man	0,0	15,1	-	0,3%
6	I. Vírgenes	14,3	12,8	-10,6%	0,3%
7	Costa Rica	0,0	5,5	70.588,5%	0,1%
8	Perú	21,2	4,9	-76,7%	0,1%
9	México	3,8	4,7	22,2%	0,1%
10	Venezuela	2,7	3,9	44,2%	0,1%
	Resto	40,8	11,4	-72,1%	0,2%
	TOTAL	142	4.623	3.145,9%	100%

Fuente: Banco de la república según Balanza de Pagos

El segundo lugar fue ocupado por EEUU, que recibió el 22.4% de los flujos de inversión provenientes de Colombia durante el 2005, equivalente a 1.033 millones de dólares. Cabe destacar que de acuerdo con las cifras registradas durante el 2004, que fueron del orden de 32.9 millones de dólares, se observa entonces un

crecimiento mayor a 3.000%. Por su parte, Panamá fue el tercer destino de las inversiones colombianas en el exterior en el transcurso del año 2005, al captar 62.3 millones de dólares, es decir, el 1.4% de dichas inversiones.

Con respecto al stock de inversión extranjera directa de Colombia en el exterior para el año 2004, Inglaterra se constituyó en el destino principal de la inversión, con un acumulado de 3.447,7 millones de dólares, cifra que dentro del total de inversión extranjera directa efectuada por Colombia en el exterior a lo largo del período 1994-2005, representa una participación del 36.8%.

- Stock de IED de Colombia en el exterior según país (Miles de dólares)

Tabla 3. Stock de IED de Colombia en el exterior según país (Miles de dólares)

No.	País	Stock 2004	Stock 2005	Variación 2005-2004	Participación stock 2005
1	Inglaterra	1,8	3.447,7	187.397,3%	36,8%
2	EEUU	537,4	1.570,8	192,3%	16,8%
3	Perú	1.212,6	1.217,5	0,4%	13,0%
4	Panamá	1.048,2	1.110,8	6,0%	11,9%
5	Venezuela	592,9	596,8	0,7%	6,4%
6	I. Vírgenes	409,6	422,5	3,1%	4,5%
7	I. Caimán	242,7	242,7	0,0%	2,6%
8	Ecuador	217,2	219,9	1,2%	2,3%
9	Bahamas	172,0	172,0	0,0%	1,8%
10	España	62,5	63,5	1,6%	0,7%
	Resto	236,3	292,5	23,8%	3,1%
	TOTAL	4.733,4	9.356,7	97,7%	100%

Fuente: Banco de la república según Balanza de Pagos

En orden de importancia, le sigue el stock en EEUU, con un monto que asciende a 1.570,8 millones de dólares, lo que significa que el 16.8% del acumulado de la inversión extranjera directa de Colombia en el exterior se concentra en dicho país. Perú también cuenta con un acumulado de inversión de origen colombiano bastante elevado, del orden de 1.217 millones de dólares, lo cual equivale a una participación del 13.0%. Igual sucede con Panamá, país en el que Colombia ha invertido un total de 1.111 millones de dólares en el transcurso de los años comprendidos entre 1994 y 2005, es decir, el 12% del acumulado de IED de Colombia en el exterior.

El Flujo de Inversión Extranjera Directa de Colombia en el exterior según actividad económica durante el 2005, fue al de industrias manufactureras con 3.539 millones de dólares, equivalentes al 76.5% del flujo total de inversión. Se destaca

además que la inversión en este sector creció cerca de un 5.000% con respecto al año 2004, al pasar de 74 millones de dólares a 3.539 millones de dólares. Le siguió el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones con más de 1.000 millones de dólares. En ese sector se registró una variación con respecto al año inmediatamente anterior de más de 14.000%.

A lo largo del período 1994-2005 la IED de Colombia en el exterior se ha dirigido, principalmente, al sector de industrias manufactureras, al acumular un monto superior a los 5 mil millones de dólares y una participación de aproximadamente 60%.

- Stock de IED de Colombia en el exterior según actividad económica (Millones de dólares)

Tabla 4. Stock de IED de Colombia en el exterior según actividad económica (Millones de dólares)

No.	Sector	Stock 2005	Participación stock 2005
1	Industrias manufactureras	5.581,1	59,7%
2	Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas	1.612,6	17,2%
3	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.244,0	13,3%
4	Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles	430,2	4,6%
5	Electricidad, gas y agua	214,7	2,3%
6	Actividades no bien especificadas	139,5	1,5%
7	Construcción	49,8	0,5%
8	Servicios comunales, sociales y personales	45,6	0,5%
9	Agricultura, caza, silvicultura y pesca	34,3	0,4%
10	Explotación de minas y canteras	3,9	0,0%
	TOTAL	9.355,8	100%

Fuente: Banco de la república según Balanza de Pagos

También es notable el stock de IED de Colombia en el exterior en el sector de establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas, ya que los nacionales colombianos han invertido fuera un total de 1.613 millones de dólares en ese sector de la actividad económica, lo cual representa el 17%.

Igualmente destacable es el caso del sector transporte, almacenamiento y comunicaciones, que acumula una cifra de 1.244 millones de dólares para el período de tiempo comprendido entre 1994 y 2005, significando ello una participación del 13%.

➤ Exportaciones de Productos Agropecuarios. Según se aprecia en las tablas, Colombia ha tenido un comportamiento ascendente en los últimos años en cuanto a las exportaciones del sector pecuario:

Tabla 5. Exportaciones de productos agropecuarios

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza
1994	236,808	88,881	147,927
1995	224,705	112,700	112,005
1996	183,344	127,567	55,777
1997	202,057	147,555	54,502
1998	250,928	147,707	103,221
1999	190,562	87,344	103,218
2000	208,102	92,125	115,977
2001	268,944	121,945	146,999
2002	205,762	90,448	115,314
2003	191,335	59,788	131,547
2004	370,102	69,948	300,154
2005	428,904	94,672	334,232

Fuente: DANE, DIAN

Tabla 6. Exportaciones totales colombianas según macro sector

EXPORTACIONES TOTALES COLOMBIANAS SEGÚN MACROSECTOR – SECTOR ACUMULADO ENERO – JUNIO AÑOS 2005 – 2006 ECUADOR				
MACROSECTOR - SECTOR	FOB US\$		DIFERENCIA \$ US	VARIACIÓN 2005/2006
	2005	2006		
AGROINDUSTRIA	44.211.261	47.495.501	3.284.240	7,43%
AGRICOLA	701.092	990.515	289.423	41,28%
OTROS PRODUCTOS	701.092	990.515	289.423	41,28%
AGRICOLAS	42.420.261	45.510.423	3.090.162	7,28%
AGROINDUTRIAL	28.935.804	31.705.457	2.769.653	9,57%
OTROS PRODUCTOS				
AGROINDUSTRIALES				

Fuente: Proexport

Se puede mirar claramente en la tabla el crecimiento de las exportaciones Colombianas hacia Ecuador principalmente de los productos del sector

agropecuario, con un positivo de hasta el 41.28% en productos agrícolas y del 9.57% en otros productos agroindustriales, lo que indica el nivel de atraktividad tan favorable que existe en el mercado Ecuatoriano para este sector.

1.5.1.2 Teorías de investigación. Las teorías que se muestran a continuación están directamente relacionadas con el desarrollo de la investigación. Su principal objetivo es explicar en teoría los aspectos tratados en cada uno de los objetivos; a fin de esclarecer conceptos y situaciones que se presentan durante este proceso:

➤ Teoría económica⁵. La teoría económica pretende representar aspectos de la realidad económica y los teoremas obtenidos a partir de ellas mediante cálculos lógicos. Actualmente se distinguen dos formas de análisis: la Microeconomía y la Macroeconomía.

La Microeconomía al constituirse en una parte importante de la economía, se dedica a estudiar el comportamiento económico de agentes individuales; es decir, estudia los fenómenos económicos desagregados de cada agente (consumidor, empresa, entre otros), considerando las decisiones que toma cada uno para cumplir ciertos objetivos propios. Esta rama de la economía tiene muchas formas de desarrollo. Algunas de las más importantes son: la teoría del consumidor, la de la demanda, la del productor, la del equilibrio general, y la de los mercados de activos financieros. No pueden considerarse enteramente separadas porque los resultados de unas influyen o son parte de la base de las otras. Por ejemplo, las empresas no sólo ofertan bienes y servicios, sino que también demandan bienes y servicios para poder producir los suyos. En el caso de la sucursal, como distribuidora directa de productos agropecuarios, con la aplicación de esta teoría se busca identificar el comportamiento de la demanda y la actuación de la oferta en el mercado; puesto que su operatividad comercial esta encaminada al desarrollo de actividades tanto de compra y venta.

El estudio de ésta rama de la economía, se efectúa a través de modelos matemáticos que se desarrollan a partir de los supuestos que se hacen sobre el comportamiento de los agentes económicos. Toda conclusión a la que se llegue usando esos modelos solo será válida si se cumplen los supuestos, cosa que no ocurre siempre, especialmente si se trata de supuestos muy fuertes, o restrictivos.

Otra de las formas de análisis dentro de la teoría económica es la Macroeconomía, que se define como el estudio global de la economía en términos

⁵ Wikipedia, la enciclopedia libre

del monto total de bienes y servicios producidos, el total de los ingresos, el nivel de empleo, de recursos productivos, y el comportamiento general de los precios.

La macroeconomía puede ser utilizada para analizar cuál es la mejor manera de influir en objetivos económicos y políticos como por ejemplo hacer crecer la economía, generar estabilidad de precios, fomentar el trabajo y la obtención de una sustentable balanza de pagos. En términos generales la macroeconomía estudia la economía de un país (o de otro tipo de agregado de agentes económicos, como podría ser una región de un país, o una zona que comprendiera varios países) a partir de las relaciones económicas que los agentes de ese país sostienen entre ellos y con el exterior.

Dado que las relaciones económicas posibles son muchas y muy complejas, se hacen supuestos simplificadores para ir estudiando a grandes rasgos lo que sucede con las distintas variables económicas implicadas cuando se producen cambios en el entorno económico estudiado. Dependiendo de los supuestos que se hagan, de qué relaciones se consideren o no, de qué tipo de efectos transmitan estas relaciones, como se haga esa transmisión, y de que se suponga qué valores del mundo real representan las variables utilizadas, se obtendrán unos modelos u otros, de ahí que exista una gran variedad de modelos que predigan o expliquen cosas diferentes a cerca del funcionamiento de la macroeconomía.

La mayor parte de las veces, los modelos macroeconómicos se crean y se estudian usando técnicas matemáticas ya sea a través de representaciones gráficas de estas; para ello se decide qué variables macroeconómicas se van a usar, considerando definiciones lo más correctas posible. Sin embargo, es importante saber que puede ser bastante problemático conocer los verdaderos valores que toman estas variables. Para el caso de la investigación, se acudió a las variables de la llamada Contabilidad Nacional, que incluyen los valores conocidos como Producto Nacional (Bruto o Neto), la Renta Nacional, los niveles de precios, los impuestos (directos e indirectos), las subvenciones, las importaciones y exportaciones, las transferencias, los tipos de interés, la oferta monetaria, la inversión privada, el gasto público y otros.

Una vez identificadas las variables macroeconómicas, se establecen las relaciones de tipo matemático entre ellas, de acuerdo con las ideas económicas que se tengan. Por ejemplo, se puede establecer que la Renta (Y) se obtiene gracias al Consumo (C) y la Inversión privada (I) y que es igual a la suma de ambos: $Y=C+I$. Éste es un ejemplo sencillo de determinación de la renta. De igual forma, un modelo puede tener muchas relaciones y variables en forma de

ecuaciones, por lo que su estudio en ocasiones requiere de métodos matemáticos avanzados.

En algunos casos, se intenta que los modelos Macroeconómicos tengan un fundamento Microeconómico, o sea, que se pueda representar las variables Macroeconómicas implicadas como la suma de variables microeconómicas que fluctúan en las relaciones de equilibrio de varios modelos microeconómicos que representen a los agentes económicos que operan en el área que se está estudiando.

➤ Teoría de mercadeo⁶. El mercadeo es el proceso de los negocios mediante el cual los productos y los servicios se adecuan con los mercados por cuyo medio se efectúa la transferencia de bienes o servicios. El mercadeo implica una operación donde una mercancía pasa desde el productor hasta el consumidor final. En consecuencia se presenta un análisis macroeconómico de la actividad que se da a través de las unidades económicas individuales por lo que frente a los demandantes o consumidores se ubican los oferentes o productores, como dos fuerzas antagónicas que luchando por sus propios intereses le dan vida a nuestro sistema económico: estas fuerzas antagónicas se les conoce como *fuerzas del mercado*. Los oferentes, igual que los demandantes, quieren obtener lo mas por lo menos y reaccionan en sentido contrario a los demandantes. Por lo tanto, mientras para los demandantes resulta desalentador el aumento en el precio de un bien, lo que determina que la cantidad demandada disminuya, para el oferente resulta estimulante para aumentar la cantidad a ofrecer; puesto que, ante una estructura de costos de producción, entre mayor sea el precio de venta, mayores serán las utilidades; ya que, el interés particular del oferente es, precisamente, la obtención de utilidades.

Por tanto, si el precio disminuye resultará para el oferente desalentador y para el demandante será atractivo y es aquí en donde el mercadeo realiza su función primordial que es la de estimular al consumidor para la compra final sin disminuir el precio.

Las teorías del mercadeo involucran una combinación de actividades en virtud de la cual los productos se preparan para el consumo y llegan al consumidor final en forma conveniente, en el momento y en el lugar oportuno. Esto, incluye por lo tanto el acopio, transporte, empaque, búsqueda de abastecedores y mercados,

⁶ MELÉNDEZ Guzmán Rafael. Mercadeo de Productos Agropecuarios. Primera Edición. México D.F: Editorial Limusa, S.A, 1984.

financiación de los gastos que ocasiona la conservación del producto desde que se paga al productor hasta que el último consumidor lo compra, aceptación de los riesgos que entraña la conservación del producto mientras se encuentra un mercado, adaptación del mencionado producto a los gustos del consumidor, informar a los consumidores de su existencia y calidad, presentárselo en lotes de tamaño conveniente y todas las demás operaciones que implican llevar los artículos del productor al consumidor final.

Para todo negocio, el producto o servicio es la base fundamental de su existencia. Por medio de la venta de sus productos la organización o empresa logra los ingresos suficientes para satisfacer determinados objetivos empresariales. De ahí la importancia de saber ofrecer buenos productos al mercado. De nada sirve a una empresa gastar grandes cantidades de dinero en publicidad, adiestramiento de vendedores, decoración de almacenes, envase atractivo, campañas promocionales, entre otros, si el producto o servicio no convence a los consumidores finales. En relación con lo anterior, es necesario llevar a cabo un análisis de las necesidades, donde se identifica la calidad, cantidad e intensidad del bien o servicio que se ofrece.

A su vez, la teoría del mercadeo conduce a realizar un análisis del mercado como tal, por ser este un elemento sumamente complejo al que un individuo acude con el objeto de comprar algún bien o servicio o con el de mercadear su producto. Para identificar con mayor claridad un mercado se debe considerar su clasificación de acuerdo a seis conceptos que implican, identificar el área o territorio que se abarca, el tiempo, grupo de productos que se ofrecen, grado de competencia, nivel de operaciones en el manejo de la mercancía, tipo de intercambio. Igualmente, es necesario considerar los factores demográficos, económicos, culturales y psico-sociológicos.

En ese orden de ideas, el mercadeo ofrece también un panorama de las diversas formas de orientar una estrategia comercial, como es el caso de la segmentación de mercados y sus ventajas de utilizar este método con el fin de penetrar a un mercado meta. Así, siempre que el mercado para un producto lo constituyan dos o más compradores este mercado está en la posibilidad de que se fraccione o divida en segmentos; es decir en grupos significativos de compradores con características similares.

Stanton dice que la segmentación de mercado es una filosofía con orientación al consumidor, ósea que primero se identifican las necesidades del consumidor en un mercado, después se proyecta un producto y/o programa de comercialización para lograr ese segmento y satisfacer esas necesidades.

Detrás de cualquier producto existe una serie de actividades comerciales y de transformación y en cada una de ellas un comerciante o intermediario, quien se define como organizaciones comerciales que se especializan o se encargan de efectuar el cambio de derechos o de títulos de propiedad entre los productores y los consumidores. Las principales funciones de los intermediarios no solo son la de comprar y vender sino también de realizar operaciones de contacto, de comercialización, de determinación de precios, de distribución física, de publicidad y promoción y de terminación o consumación del sistema de comercialización.

Esta serie de personas que hacen llegar los productos de las diversas zonas del país al consumidor, son a su vez quienes forman el denominado canal de comercialización entre el productor y el consumidor. La finalidad de un canal de comercialización es tender un puente entre el productor o fabricante de un artículo y el consumidor o usuario del mismo, ya sea que estos bienes se encuentren en una misma región o en diferentes países a miles de kilómetros de distancia uno del otro.

Dentro de la temática que se ha venido abordando, se puede decir que la gran mayoría de los participantes en el mercadeo deciden su participación desde el punto de vista de los costos del mercadeo, ya que estos son un parámetro para determinar el margen de utilidad y a su vez sirven de comparación para saber que tan bien se están suministrando los bienes y servicios que son utilizados en el proceso del mercadeo. Cuando se habla de costos de mercadeo se hace referencia a los gastos en que se incurre durante cierto lapso para comercializar una cantidad dada de productos. Sino se especifica tiempo y cantidad, cualquier referencia de costos no tiene sentido.

Otro de los temas que se abordan es la investigación de mercados como tal, por constituirse en la herramienta que permite definir el problema que se investiga y construir un modelo que funcione como guía para el establecimiento de posibles soluciones. La investigación de mercados ha desempeñado un papel importante en la planeación de funciones que tienen como objetivo, satisfacer necesidades ya sea reales o creadas a cambio de obtener utilidades.

Finalmente, en la práctica de investigación de mercados la obtención de datos originales extraídos directamente de la población involucrada en la problemática de estudio es la materia prima fundamental que transformada estadísticamente conducirá al logro de los objetivos de investigación. Por tanto, para la obtención de datos originales se debe contar con los medios útiles que de acuerdo con las

características de la información deseada pueden ser: encuestas, sondeos, entrevistas y la observación directa.

➤ Teoría del diseño organizacional⁷. Diseñar organizaciones es aquel proceso que permite construir o cambiar la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos. Para el caso, consolidar una sucursal en un país internacional requiere de la construcción de toda una estructura organizacional no solo dentro de la concepción arquitectónica, sino que maneje un doble proceso simbólico a través del cual: Se elaboren planes que permita concebir, fragmentar y coordinar unidades de actividad para conseguir objetivos concretos; y que se operativicen dichos planes en acciones de tal manera que transforman el producto o servicio pretendido en una realidad tangible.

- El Papel de las Teorías Implícitas sobre el Diseño Organizacional

Un fenómeno que en el ámbito de las organizaciones está suficientemente documentado (Eden & Spender, 1998; Ford & Hegarty, 1984; Lewin & Stephens, 1993; Sims & Gioia, 1986; Weick, 1993, 1995) tiene que ver con la influencia que las cogniciones tienen sobre la estructura organizacional y su rendimiento. En esta línea, los trabajos de Ford y Hegarty (1984) o los de Lewin y Stephens (1993) son un buen ejemplo de cómo los resultados de un proceso de diseño organizacional son modulados por las cogniciones de quién los genera.

Las teorías implícitas suponen síntesis de conocimiento relativas a qué causas producen determinados efectos, además nos permiten explicar acontecimientos pasados en la organización y anticipar acciones futuras que nos permitan lograr un resultado determinado. Así, las teorías implícitas jugarían un papel esencial, por un lado, en la propuesta de Weick (1993) cuando reconoce que diseñar organizaciones supone acordar un número suficiente de significados de modo que permitan la acción coordinada. Y, por otro, en la caracterización del diseño organizacional planteada por Rico y Fernández Ríos (2002) al definirlo como un proceso esencialmente simbólico, soportado sobre esquemas que integran el conocimiento relativo a aquellas secuencias de acciones pertinentes para alcanzar determinados resultados.

⁷ - Cameron, K. S. A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*. 1986. p. 32, 87-112.

- Campbell, K. S. On the nature of organizational effectiveness. En P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, USA: Jossey-Bass. 1977. p.13-55.

En ese orden de ideas, se hace necesario profundizar en la comprensión del papel de los modelos mentales como elementos que nos permitan entender el desarrollo y el cambio de estructuras más estáticas, como las teorías implícitas. Sin este esfuerzo, no se tendría una visión completa de lo que supone diseñar organizaciones.

No es fácil la investigación en el marco organizacional, y mucho menos cuando la mayoría de las organizaciones se rehúsan a la experimentación de nuevas formas organizativas por el coste que, creen, les va a acarrear. La frase “esto es real, aquí nos jugamos dinero” es bien conocida por muchos investigadores. Todas éstas son cuestiones que suponen un reto constante para la agudeza investigadora de aquellos que se ocupan en estos quehaceres. En resumen, este estudio nos ha acercado al hecho constatado por Huber y Glick (1993, p. 345) de que el diseño de una organización es aquel que la gente cree que es, lo que la gente cree que se refleja lo que creen que fue, que las percepciones acerca de lo que fue articulan, por tanto, la base de su actuación y que lo que la gente hace en las organizaciones supone, en efecto, su diseño.

➤ Teoría de la localización⁸. La localización es el estudio que determina la ubicación más conveniente para instalar la sucursal en el mercado internacional, además su estratégica elección debe brindar la mayor rentabilidad de las operaciones respecto a su inversión o bien donde cumpla cabalmente con los objetivos de la empresa ya sean económicos o sociales. (Nassir, 1989).

Para la instalación de una fábrica, es ineludible elegir una localización favorable para su operación. Pero en el caso de elegir la localización para una empresa que tenga como principal actividad económica la comercialización de productos, la consideración del problema de localización puede imputarse a factores de tipo: económicos, tecnológicos, políticos o sociales.

La influencia de la localización sobre la competitividad no sólo se manifiesta en sus costos, sino también sobre los ingresos de la empresa.

En resumen, las razones más importantes por las que la empresa enfrenta el problema de localización son las siguientes: creación de una empresa; cambios significativos en los niveles de demanda; cambios importantes en la distribución geográfica de la demanda; cambios en los costos o calidad de los requerimientos de materiales, insumos y servicios; incrementos en el valor de los bienes raíces en

⁸ GONZALEZ, S.F. Notas del curso de Teoría de Localización, DEPMI-UNAM. México. 1994.

sitios adyacentes para ampliaciones; necesidad de un cambio por rechazo de la comunidad o por cuestiones ambientales; cambio por problemas de seguridad; necesidad de cambio por tener desventajas comparativas y competitivas con sus similares; la introducción de nuevos productos o servicios; el agotamiento de las fuentes de abastecimiento de materiales o insumos; las fusiones y adquisiciones entre empresas; incrementos en los impuestos; por razones de prestigio o para aprovechar relaciones públicas

En la práctica, es frecuente que la elección de la localidad y el lugar específico formen parte de la misma decisión de localización, por lo que es común dividir el estudio de localización en: estudio de macro localización y de micro localización.

La Macro localización es el estudio que tiene por objeto determinar la región o territorio en la que el proyecto tendrá influencia con el medio. Describe sus características y establece ventajas y desventajas que se pueden comparar en lugares alternativos para la ubicación de la planta. La región a seleccionar puede abarcar el ámbito internacional, nacional o territorial, sin que cambie la esencia del problema; sólo se requiere analizar los factores de localización de acuerdo a su alcance geográfico; por su parte en la Micro localización el estudio se hace con el propósito de seleccionar la comunidad y el lugar exacto para instalar la planta industrial, siendo este sitio el que permite cumplir con los objetivos de lograr la más alta rentabilidad o producir al mínimo costo unitario.

El procedimiento para determinar la localización comprende dos fases:

- Fase uno: Análisis preliminares

La planeación estratégica y políticas de la empresa, se manifiestan en requerimientos para la localización de la nueva unidad productiva. Luego se determinan los criterios importantes en la evaluación de alternativas como: necesidades de transporte, terrenos, suministros, trabajadores y personal, infraestructura, servicios, condiciones ambientales, comunicaciones, entre otros. Después se evalúa la importancia de cada factor, clasificándolos en críticos, dominantes o clave, según la influencia que tengan sobre los futuros ingresos y costos así como de la posición competitiva de la empresa. El resto de los factores involucrados se clasifican como secundarios o normales que, aún siendo importantes, pueden ser considerados como deseables pero no imprescindibles. Otro tipo de clasificación que puede ser considerada como necesaria, es aquella que considera a los factores cuantitativos como objetivos, por ejemplo: materiales e insumos, servicios, infraestructura, mercados, entre otros, y a los factores cualitativos como subjetivos, por ejemplo: actitud de la comunidad, medio

ambiente, políticas económicas, seguridad pública, entre otros. En resumen en esta primera fase se estudia el medio ambiente.

- Fase dos: Investigación de alternativas de localización.

Para ello se requiere de tres pasos: En primer lugar se debe realizar un análisis general de las características de las regiones o países candidatos. Después se establece un conjunto de localizaciones para un análisis más detallado, eliminándose aquellas que no satisfagan los factores críticos determinados como la existencia de recursos, disponibilidad de mano de obra especializada, mercado potencial, entre otros. Enseguida se formulan las proyecciones de requerimientos de capacidad y se analizan los factores económicos, las variables demográficas y los aspectos legales y otras restricciones. En segundo lugar se debe realizar una evaluación de alternativas reuniendo toda la información de cada lugar para medirla en función de cada uno de los factores considerados y se evalúa obteniendo medidas cuantitativas, si los factores son objetivos (tangibles), o bien un juicio si los factores son subjetivos (intangibles). Es decir, se estudian los factores económicos y sociales con mayor detalle. En tercer lugar se debe hacer una selección de la localización por medio de métodos cuantitativos y/o cualitativos donde se comparan entre sí las alternativas para elegir la mejor localización para ubicar la fábrica, o seleccionar varias localidades aceptables.

Los métodos más comunes en nuestro medio están agrupados de acuerdo a la siguiente clasificación, (Pedraza, 1996):

- a) Métodos y técnicas de selección primaria: de asociación aparente; de encuestas; de análisis de costos relativos; basados en el uso de mapas; gráfico de la telaraña, entre otros.
- b) Métodos y técnicas de selección secundaria o final de centro de gravedad; análisis por punto de equilibrio; del factor de evaluación por puntos; análisis de costos, entre otros.
- c) Métodos y técnicas que combinan factores objetivos y factores subjetivos: análisis dimensional de Brown & Gibson.

En consecuencia, para el desarrollo de la investigación se acude al método de Brown & Gibson, por ser el mecanismo que se ajusta a los requerimientos de éste proceso.

➤ Planeación Financiera⁹. La planeación financiera es una herramienta clave para el éxito de cualquier negocio ya que permite determinar qué cantidad de dinero necesitará la empresa, determinar qué cantidad de dinero generará la empresa y determinar los requerimientos de financiamiento externos.

En esta época, en la cual el capital es costoso y la incertidumbre económica es elevada, resulta imprescindible la planeación financiera a objeto de reducir los riesgos.

La planeación financiera y los procesos de control se encuentran íntimamente relacionados con la planeación estratégica. La planeación y control financiero implican el empleo de proyecciones que tomen como base las normas y el desarrollo de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Los resultados que se obtienen de la proyección de todos estos elementos de costos se reflejan en el estado de resultados presupuestado.

En consecuencia, las ventas anticipadas permiten considerar los diversos tipos de inversiones que se necesitan para elaborar los productos. Estas inversiones, más el balance general, proporcionan los datos necesarios para desarrollar la columna de los activos del balance general. Estos activos deben ser financiados, pero también se requiere de un análisis de flujo de efectivo; puesto que, cuando es neto y positivo indicará que la empresa tiene un financiamiento suficiente. En caso contrario, ameritaría un financiamiento adicional. Esto significa que el flujo de efectivo es el elemento esencial para los pronósticos financieros porque partiendo de él se realizarán las proyecciones en miras a lograr el objetivo o meta final de toda empresa: "La Rentabilidad".

Uno de los aspectos que se consideran dentro de la planeación financiera son los Pronósticos Financieros; los cuales se clasifican en:

- Métodos subjetivos o de opiniones

⁹ - WESTON, J. Fred y BRIGHAM Eugene F. Fundamentos de administración financiera, 10ma. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill, 1993.
- RIGGS, James L. Ingeniería económica. 2da edición. México: Editorial Representaciones y servicios de ingeniería, 1983.
- VAN HORNE, James. Administración Financiera. 7ma edición. México: Editorial Prentice Hall, 1988.
- RYE, David E. El juego empresarial Editorial. México: Editorial Mc Graw Hill, 1999.

Son aquellos métodos basados en las opiniones de "especialistas" del área a pronosticar, los cuales pueden ser internos o externos a la empresa. Los juicios de estos especialistas tienen más probabilidades de acierto si se fundamentan en hechos. Para lo cual se apoyan en información inherente a su área de competencia. Existen diferentes métodos formales para obtener información de expertos sin embargo los más usados son: las encuestas entre los consumidores, opiniones de los agentes de ventas y distribuidores, puntos de vista de los ejecutivos, pruebas en el mercado y métodos Delfos.

- Métodos históricos

Son aquellos que se basan en eventos pasados, con lo cual se minimiza la intranquilidad relacionada con el hecho de basarse solo en opiniones personales.

- Métodos causales

Son los pronósticos basados en las causas que determinan los acontecimientos. Los métodos causales más empleados son: el modelo de correlación, el econométrico y el análisis de sensibilidad.

Cualquier pronóstico acerca de los requerimientos financieros implica: determinar que cantidad de dinero necesitará la empresa durante un periodo específico, determinar que cantidad de dinero generará la empresa internamente durante el mismo periodo y sustraer los fondos generados de los fondos requeridos para determinar los requerimientos financieros externos.

1.5.1.3 La Globalización y los Procesos de Integración

➤ Consenso de Washington¹⁰. El propósito del término "Consenso de Washington", creado por John Williamson en 1998, era describir las políticas que aplicaron los países en vías de desarrollo de América Latina para superar la crisis económica.

El llamado Consenso de Washington que se estableció en 1989 se sustenta en los siguientes 10 puntos:

1. Disciplina fiscal.

¹⁰ http://www.deslinde.org.co/Dsl35/dls35_consenso_de_washington.htm

2. Gasto en educación y salud.
3. Reforma tributaria.
4. Tasas de interés positivas determinadas por el mercado.
5. Tipos de cambio competitivos.
6. Políticas comerciales liberales.
7. Mayor apertura a la inversión extranjera: la liberalización de los flujos financieros externos no es visto como de alta prioridad. No obstante, una actitud restrictiva que limite la entrada de la inversión extranjera directa (IED) es considerada una insensatez. La IED, además de aportar capital necesario para el desarrollo, provee capacitación y know-how para la producción de bienes y servicios tanto para el mercado interno como para la exportación.
8. Privatización de empresas públicas.
9. Desregulación
10. Protección a la propiedad privada.

A esta propuesta inicial se agregaron en 1992 otras que se le olvidaron al Sr. John Williamson:

- Mantener controles de capital.
- Fijar objetivos de cuenta corriente.
- Definir rapidez y grado de reducción de la inflación.
- Estabilizar el ciclo económico.
- Fijar utilidad de una política de rentas y de congelación de precios y salarios.
- Eliminar la indexación de las variables.
- Corregir fallos del mercado a través de técnicas como la tributación compensatoria.
- Proporción de ingresos fiscales y gastos en relación al PIB.
- Redistribuir deliberadamente la renta en pro de la igualdad.
- Promover una política industrial.
- Definir qué tipo de economía de mercado se va a seguir y priorizar control demográfico y medio ambiente.

El Consenso de Washington es la aplicación de los diez instrumentos de política económica neoliberal para llevar adelante el objetivo de un sistema capitalista mundial basado en la libertad del mercado para operar, donde predominan los más «aptos» en una especie de «darwinismo social», donde la vida social se concibe gobernada por las leyes de la competencia y del conflicto, llevando a una selección natural de la supervivencia del más apto y a la eliminación del más débil.

Los Países andinos frente al consenso

La tabla muestra la aplicación generalizada que se hizo en los países andinos de los 10 puntos del consenso:

Tabla 7. Países andinos frente al consenso

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Disciplina Fiscal	Prioridad para gasto social	Reforma Tributaria	Liberalización Financiera	Tipos de Cambio Unificado	Liberalización del Comercio	Apertura a la IED	Privatización de Empresas Estatales	Desregulación	Respeto a Derechos de Propiedad
Bolivia		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Colombia		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Ecuador		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Perú	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Venezuela		√	√	√	√	√	√	√	√	√

Fuente: CEPAL

➤ **Apertura a la Inversión Extranjera Directa.** El objetivo de esta reforma era que las empresas extranjeras pudieran competir en igualdad de condiciones con las nacionales. Al efecto era necesario suprimir las barreras de entrada a las empresas multinacionales, de las cuales se espera contribuyan al avance tecnológico y al incremento de las exportaciones.

A juzgar por las cifras que se presentan en el Cuadro, los flujos de IED han aumentado –aunque irregularmente en todos los países andinos, especialmente a partir de la segunda mitad del decenio pasado. Estas inversiones se han concentrado en unos determinados sectores y proceden de unos pocos países.

Tabla 8. Inversión Extranjera Directa neta de los países andinos

	1991-1995 d/	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 c/	1991-2002 d/	% f/
Bolivia	161	472	728	952	983	693	647	721	500	8%
Colombia	768	2784	4753	2 032	1.336	1905	2.386	1.864	1.742	27%
Ecuador	368	500	724	870	648	720	1.330	1.335	664	10%
Perú	1.194	3242	1697	1880	1.969	662	1.063	1.943	1.536	24%
Venezuela	607	1676	5 036	4 262	2.789	4357	2.684	1.200	2.087	32%
Países Andinos	3.099	8674	12938	9996	7.725	8337	8.110	7.063	6.528	16%
América Latina e/	16.428	39521	54400	59385	78758	66740	67523	38.445	40.576	100%

Fuente: Elaboración del autor, sobre la base de cifras de CEPAL, *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe (Varios Números)*. a/ Corresponde a la inversión directa en la economía declarante, deducida la inversión directa en el exterior de los residentes de esa economía. Para algunos países no se dispone de esa información. b/ Conforme a la quinta edición del Manual de balanza de pagos del FMI, todas las transacciones entre empresas no financieras de inversión directa y sus empresas matrices y afiliadas se incluyen como inversión directa. f/ Las participaciones de los países se calcularon sobre el total de los Países Andinos; la participación para Países Andinos es respecto al total de América Latina.

De lo anterior se infiere que la IED no está contribuyendo a mejorar la calidad de la inserción internacional de los países andinos.

Vale la pena resaltar que se observa un incipiente pero interesante movimiento de inversiones cruzadas entre Venezuela, Colombia y Perú.

Otro aspecto en el que se refleja el deterioro de la economía ecuatoriana durante el período de aplicación de las imposiciones del Consenso de Washington es en la evolución del desempleo, que luego de registrar una tasa del 10,7 por ciento en 1986, empezó a descender significativamente hasta alcanzar el 6.1 por ciento en 1990. Sin embargo, a partir de este año el desempleo inicia una tendencia creciente a lo largo de la década de los noventa, hasta llegar al 17 por ciento en 1999, el año de la gran crisis financiera. Según los datos oficiales, en los últimos años, este flagelo se redujo, hasta el punto de que a fines del año 2002 registraba el 10 por ciento. Aunque las fuentes gubernamentales presentan este descenso de la desocupación como uno de los frutos del proceso de dolarización de la economía ecuatoriana, también puede ser el resultado del notorio incremento del fenómeno de emigración de ecuatorianos hacia otros países vecinos, pero especialmente hacia los Estados Unidos y España.

1.5.1.4 La Dolarización de la economía ecuatoriana¹⁰

➤ Antecedentes. Desde fines de 1998, el Ecuador comenzó a atravesar una aguda crisis financiera que impuso presiones muy severas sobre la política monetaria del Banco Central (BCE). Efectivamente, la tasa de crecimiento mensual de la emisión monetaria durante Diciembre de 1998 fue de 20,5%, explicada fundamentalmente por el financiamiento concedido por el BCE a través de las operaciones realizadas con bonos del Estado entregados por la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD) y que en su gran mayoría se destinaron a Filan banco.

El desequilibrio monetario generado por el salvataje financiero se tradujo en presiones sobre el tipo de cambio que desde mediados de febrero de 1999 había dejado de ser controlado por la autoridad monetaria. Así, entre el 12 de febrero

¹⁰ AYALA, Roberto, Causas, Consecuencias y Perspectivas de la Dolarización de la Economía Ecuatoriana. Bogotá. Documento de trabajo. 2000.

(fecha en que se decidió adoptar el sistema de flotación cambiaria) y el 5 de marzo, la devaluación del sucre con respecto al dólar fue de 68%, al pasar de 7.297 a 12.273 sucres por dólar. En esa fecha, el gobierno dispuso un feriado bancario de una semana luego del cual procedió a congelar los depósitos del público en el sistema financiero por el lapso de un año y buscó frenar la devaluación y la hiperinflación que en ese momento parecía inminente en el Ecuador, así como la crisis financiera que se agudizaba cada vez más.

A nuestro modo de ver, con esta medida se afectó tremendamente la confianza del público en todo el sistema financiero ecuatoriano y se inició el proceso de deterioro de la credibilidad de los agentes económicos en la moneda nacional. El congelamiento produjo un crecimiento nulo de la emisión durante el mes de abril junto con una apreciación nominal del 10% en el tipo de cambio. Sin embargo, durante los meses de junio, septiembre y octubre, la devaluación mensual del tipo de cambio nominal superó el 20%, cerrando el año con una tasa anual de devaluación nominal de casi 200% y una tasa de devaluación real del 67%.

Durante la última semana de Diciembre el BCE decidió elevar el encaje bancario en sucres en 5% (de 19% a 24%) y bajar el encaje en dólares en 2% (de 4% a 2%) con el objetivo de que los bancos privados vendiesen los dólares liberados por la reducción en el encaje para encajarse en sucres y que de esa manera, las presiones sobre el tipo de cambio que se agudizaron al final de 1999 cedieran. Sin embargo, dicha medida no surtió efecto y el tipo de cambio durante los últimos 10 días del año se devaluó en 13%.

Con estos antecedentes y en medio de un agitado clima social y político, el Presidente de la República anunció la decisión del gobierno ecuatoriano de conducir la economía hacia la dolarización. Esta postura fue tomada por muchos analistas como una medida de sobrevivencia política ante insistentes presiones de diversos sectores del país para que el Presidente renuncie y dé paso a la sucesión constitucional.

El primer paso tomado por el Ecuador fue el establecer una caja de conversión con un tipo de cambio fijo de 25.000 sucres por dólar. Las autoridades económicas y el gobierno ecuatoriano se comprometieron a tomar las medidas conducentes a producir la dolarización total de la economía.

➤ **Beneficios de la Dolarización.** La dolarización es un esquema monetario al cual se le reconocen una serie de beneficios que se podrían resumir en los siguientes puntos:

1. La principal ventaja es que permite una reducción rápida de la inflación y de las tasas de interés a niveles internacionales al eliminar completamente las posibilidades de emisión.
2. Si la dolarización es total, se elimina el riesgo cambiario al no existir moneda nacional.
3. En la medida en que la dolarización es creíble y se considere un proceso irreversible, contribuye a crear un ambiente de confianza y certidumbre.
4. La estabilidad de precios y la reducción de las tasas de interés que trae consigo, permiten profundizar el mercado financiero y crear un mercado de crédito de largo plazo.
5. Obliga a un uso más eficiente de los recursos pues las empresas se ven obligadas a volverse más competitivas mediante procesos de reducción de costos y de incremento de productividad antes que a través de devaluaciones del tipo de cambio.

Todos estos beneficios se le atribuyen a la dolarización, sin embargo, son propios de cualquier esquema monetario exitoso que promueva estabilidad sobre la base de políticas macroeconómicas coherentes y sostenibles en el tiempo.

➤ **Riesgos de la Dolarización.** Uno de los riesgos fue que durante la transición hacia la dolarización se produjera un cierre de bancos, en especial de aquellos que se encontraban abiertos y en poder de la AGD (Pacífico, Previsora, Popular y Filanbanco), al no tener los recursos para atender sus requerimientos con el exterior y con sus depositantes y que antes eran obtenidos mediante las operaciones de reporto de los bonos del Estado en el BCE.

Una crisis de esta naturaleza afectó severamente las expectativas de los agentes en cuanto a la sostenibilidad del tipo de cambio en 25.000 sucres por dólar, lo que desembocó en un ataque especulativo contra el sucre mientras se avanza hacia la dolarización. De esta manera, los agentes económicos trataron de deshacerse de los activos financieros domésticos reduciendo masivamente las reservas del BCE. Sin embargo, en este caso, los activos financieros domésticos que fueron utilizados para comprar moneda extranjera no se limitaron a la base monetaria sino a todo el acervo de activos monetarios líquidos que usualmente fueron un múltiplo de la base monetaria.

Un ataque especulativo contra el sucre antes de que el proceso de dolarización total de la economía se concrete, obligó al BCE a vender masivamente reservas, aumentando la tasa de interés en sucres significativamente. El mayor riesgo fué que pese a haber fijado el tipo de cambio, el BCE continúe directa o indirectamente inyectando liquidez (vía préstamos de liquidez al sistema financiero) y esto alimente las presiones especulativas.

En este momento, el Ecuador estuvo en la necesidad urgente de contratar alguna línea de crédito contingente con organismos multilaterales de crédito (por ejemplo, con el BID que promovió la dolarización en América Latina) para evitar que en el corto plazo el colapso financiero se presente y pueda afectar la sostenibilidad del esquema de dolarización. Sin embargo, dada la moratoria incurrida por el Ecuador en su deuda soberana, las opciones de crédito externo estuvieron tremendamente restringidas por lo que esta vía de solución no resultó fácil de implementar.

Le quedó entonces al Ecuador la vía del ajuste fiscal. El punto de partida es reconocer que la crisis financiera es una crisis fiscal. Le correspondió entonces al sector público realizar de manera inmediata los esfuerzos de reducción del gasto e incremento de ingresos que le permitan solventar los costos de esta crisis. La dolarización hizo imposible el financiamiento de déficits fiscales o cuasi-fiscales a través de emisiones de moneda doméstica por parte del BCE.

Ante este panorama, la dolarización dejó como única opción realizar un ajuste fiscal que mediante una reducción del gasto público y/o un incremento de impuestos permita eliminar o reducir el déficit fiscal a niveles sostenibles en el largo plazo.

Uno de los mayores beneficios que se le atribuyó a la dolarización es la drástica caída de la tasa de interés a niveles cercanos a los internacionales. Si bien es cierto que la tasa de interés nominal cae por la reducción de la inflación y del riesgo cambiario, la dolarización por sí sola no reduce el riesgo país. Este sólo cae en la medida en que el resto de las políticas macroeconómicas sean consistentes con una evolución de fundamentales sólidos.

La dolarización es un esquema monetario, pero la tasa de interés real no se determina en ese mercado. Esta depende de la interacción entre la demanda y oferta agregadas, que en la medida en que la dolarización no venga acompañada de reformas estructurales, podría ubicarse en niveles inesperadamente altos,

afectando la reactivación de la producción y el empleo. Adicionalmente, y en la medida en que los requerimientos de endeudamiento interno del sector público sean mayores, existirán restricciones a que las tasas de interés bajen, produciendo un efecto desplazamiento de la actividad productiva del sector Privado.

A pesar de todas estas consideraciones, y ante la drástica caída que podría presentarse en las tasas de interés nominales, se vuelve necesario contar con una ley de desafío que permita que aquellas deudas a mediano plazo que fueron contratadas en sucres a tasas de interés que consideraban un riesgo cambiario y un nivel de inflación significativamente más alto, se conviertan a dólares a nuevas tasas repactadas a los niveles de mercado.

Al renunciar al manejo de la política monetaria y cambiaria, el único mecanismo de ajuste que le queda al gobierno ante shocks exógenos es la política fiscal. En la medida en que las finanzas públicas sean sanas y lo suficientemente flexibles, la economía ecuatoriana estará en mejor capacidad de enfrentar shocks adversos.

Así, si se produce una caída en los precios del petróleo el ajuste inmediato debe ser mediante la reducción del gasto público. Para ello se vuelve indispensable contar con la debida flexibilidad de precios (incluido el salario) y de contratación laboral para que se puedan producir reducciones salariales o de las jornadas de trabajo, para evitar mayores caídas en el empleo y en la producción. Con este nuevo esquema, se vuelve mucho más indispensable que antes la existencia de un fondo de estabilización que en el caso ecuatoriano debe ser un fondo petrolero que permita actuar como represa que en los tiempos de crisis permita suavizar los efectos nocivos de las recesiones.

➤ Contexto Económico y Social. Durante la década del noventa la economía ecuatoriana registró resultados negativos, como consecuencia de la aplicación de la política de apertura económica. Si bien en 1991 mostró un importante crecimiento del 5 por ciento con respecto al año anterior, a partir de ese momento inició una tendencia claramente descendente que alcanzó su máxima expresión en la caída del PIB entre 1998 y 1999, cuando tuvo un crecimiento prácticamente nulo (0,4 por ciento y -7,3 por ciento, respectivamente), constituyéndose ésta última en la caída más brusca de todo el siglo XX.

Este pobre resultado contrasta con el enorme peso que sigue representando la deuda externa ecuatoriana como porcentaje de su Producto Interno Bruto. Al

comienzo de los noventa la deuda externa ecuatoriana absorbía el 114 por ciento del PIB. En la primera mitad de ese decenio, Ecuador realizó un inmenso esfuerzo por reducir dicha proporción hasta alcanzar el 64 por ciento en 1997. Sin embargo, a partir del año siguiente volvió a repuntar y a finales de 1999 la deuda externa total ascendió a \$ 16.282 millones de dólares, de los cuales \$ 13.752 millones correspondieron al sector público y \$ 2.530 al sector privado. Según el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE), en los inicios del año 2000, cada ecuatoriano nacía con una deuda de \$ 1.108 dólares. El monto de la deuda externa total era equivalente en 1999 al 99,9 del PIB, lo cual significa que para finales de la década esta absorbía la totalidad de la producción ecuatoriana.

Es claro que la elevada proporción de los egresos ecuatorianos para el pago de sus compromisos internacionales termina afectando la situación social por la imposibilidad de destinar recursos al sector.

1.5.2 Marco conceptual

DOLARIZACIÓN: la dolarización es un esquema monetario, pero la tasa de interés real no se determina en ese mercado. Esta depende de la interacción entre la demanda y oferta agregadas, que en la medida en que la dolarización no venga acompañada de reformas estructurales, podría ubicarse en niveles inesperadamente altos, afectando la reactivación de la producción y el empleo. Adicionalmente, y en la medida en que los requerimientos de endeudamiento interno del sector público sean mayores, existirán restricciones a que las tasas de interés bajen, produciendo un efecto de desplazamiento de la actividad productiva del sector Privado.

SUCURSAL: según el Centro de las Naciones Unidas para las Corporaciones Transnacionales, “una sucursal extranjera es la parte de una empresa que opera en el extranjero. La sucursal no tiene una personalidad jurídica diferente de la matriz, en ellas el control es siempre total; puesto que la sucursal recibe el 100% del aporte de capital por parte de la Matriz. En los países de destino las sucursales tienen el estatuto de empresa extranjera, por lo que no pueden acogerse, a las ventajas que se aplican a las empresas de derecho local.

No obstante el desarrollo de esta actividad implica la existencia de corrientes de IED desde la matriz hacia los países de destino de la inversión; ya que el flujo de capitales que permite el control sobre unidades productivas en el extranjero pasa a ser el elemento central en la definición.

GARANTÍAS: en Inversión Extranjera Directa en término garantías hace referencia a:

- La libre transferencia al exterior, en divisas, de las utilidades que haya generado la inversión.
- Libre remisión de recursos obtenidos por la venta de acciones, participaciones o derechos adquiridos en razón de la inversión efectuada, previo pago de los impuestos correspondientes.
- Aprovechamiento de las ventajas derivadas de la aplicación del programa de Liberación de la Comunidad andina, así como de las preferencias arancelarias otorgadas por terceros países al Ecuador.
- Libre acceso a los mecanismos de promoción, asistencia técnica, cooperación y similares en las mismas condiciones previstas para las empresas nacionales.
- Estabilidad tributaria.

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA: la Inversión extranjera directa se define como la inversión a través de fronteras destinada a la operación de negocios. El incremento de inversión extranjera directa en una economía ciertamente trae nuevo capital, pero éste es solo uno de los posibles beneficios, y no necesariamente el más importante; puesto que, trae consigo las nuevas tecnologías y técnicas de manejo, el incremento de conexiones internacionales y la expansión de oportunidades de distribución y comercialización. La Inversión Extranjera Directa es la que se constituye por los aportes provenientes del exterior de propiedad de personas naturales o jurídicas extranjeras, al capital de una empresa, en moneda libremente convertible o en bienes físicos o tangibles, tales como plantas industriales maquinarias nuevas y reacondicionadas, equipos nuevos y reacondicionados, repuestos, partes y piezas, materias primas y productos intermedios. También se considera Inversión Extranjera Directa a las inversiones en moneda nacional provenientes de recursos con derecho a ser remitidos al exterior y a las reinversiones que se efectúen de conformidad con la Ley.

INVERSIÓN NEUTRA: la Inversión Neutra es aquella que proviene de las inversiones de las entidades financieras Internacionales públicas de las que forman parte todos los países Miembro del Acuerdo de Cartagena.

INVERSIÓN SUBREGIONAL: la Inversión Subregional es la que proviene de un inversionista nacional de cualquier país Miembro del Acuerdo de Cartagena, distinto del país receptor.

LEY DE PROMOCIÓN Y GARANTÍA DE INVERSIONES: es la ley que fomenta y regula la inversión nacional y extranjera en el Ecuador; a través de la creación de una sucursal. Dentro de las garantías a las cuales acceden los inversionistas son la de tener libertad de transferir al exterior en divisas, remitir los recursos que se obtengan por las empresas en las que se haya realizado la inversión; acceder al sistema financiero nacional y al mercado de valores para obtener recursos de crédito a corto, medio y largo plazo que posibiliten el desarrollo de sus proyectos de inversión; acceder al mercado de divisas para atender las necesidades relacionadas con el desarrollo de la inversión y con el cumplimiento de las garantías y demás aspectos.

El Estado, a través de todos los organismos públicos, velará para que la inversión nacional y extranjera se desarrolle con toda libertad y de acuerdo con las garantías establecidas en la Constitución Política de la República y en el marco normativo del país. La violación de estas garantías podrá ser denunciada al Ministerio de Comercio Exterior o al Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) para que tomen acciones de corrección inmediatas.

REGISTRO DE LA INVERSIÓN: como se ha indicado la inversión extranjera directa, subregional o neutra, se registrará en el Banco Central del Ecuador. El registro de la inversión extranjera podrá ser solicitado por el inversionista extranjero, por quien lo represente o por el representante legal de la empresa en que se haya efectuado la inversión.

Según la modalidad de la inversión, para el registro se debe presentar los siguientes documentos; Copia de la respectiva escritura pública, Comprobante de venta de divisas cuando este se hubiera recibido en el país, Permiso de importación no reembolsable o documento que acredite la transferencia en que solicite el registro.

REMISIÓN DE LOS RECURSOS: el decreto ejecutivo 415 establece que los propietarios de una inversión extranjera directa y los Inversionistas subregionales, tendrán derecho a transferir al exterior, en divisas libremente convertibles, en los términos previstos en la Ley, las utilidades netas que provengan de su inversión.

TIPO DE CAMBIO: es considerada una operación de tipo de cambio cuando se realiza el intercambio del precio de una moneda de un país por la de otro o con respecto al oro, los derechos especiales de giro (DEGs) y otras unidades internacionales o cualquier otro medio de pago. El precio spot "a punto" es el precio actual de cada moneda; por tanto es el que generalmente se considera al momento de realizar una operación comercial. Sin embargo existe el precio adelantado, el cual se establece de antemano entre comprador y vendedor para llevar a cabo una transacción pactada por determinado periodo.

Existen diversas formas en que los países controlan y establecen los tipos de cambio. En los sistemas de tipos de cambio fluctuantes, el precio de cada moneda lo establecen los mercados. Cuanto mayor sea la demanda de una moneda, mayor será su precio (su tipo de cambio). Algunas veces, el banco central puede intervenir en los mercados para lograr un tipo de cambio favorable. Esta intervención se conoce como fluctuación dirigida.

Cuando el tipo de cambio es fijo, la moneda tiene un valor medio que podrá aumentar (revaluarse) o disminuir (devaluarse) cuando las autoridades monetarias lo consideren necesario. El tipo de cambio fijo puede de hecho tener una banda de fluctuación, como ocurría en el sistema creado en la Conferencia de Bretton Woods, donde se establecían los tipos de cambio de las monedas de los países miembros del Fondo Monetario Internacional (FMI).

De acuerdo a lo anterior, la tasa de cambio en Colombia flota libremente, lo cual quiere decir que el precio del peso con respecto al dólar de los Estados Unidos de América fluctúa de acuerdo con las condiciones del mercado. Esto es, si aumenta la demanda de dólares en el mercado cambiario, la tasa de cambio subirá; mientras que si se incrementa la oferta de dólares en dicho mercado, la tasa de cambio disminuirá.

El régimen de flotación del tipo de cambio fue adoptado por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) luego de abandonar el sistema de banda cambiaria que regía desde 1994. La banda es un instrumento que permite a la tasa de cambio flotar dentro de unos parámetros establecidos por la autoridad cambiaria y, a la vez, prevenir volatilidades extremas (variaciones bruscas de la tasa de cambio) que dificulten las operaciones con el resto del mundo por parte de los residentes en Colombia. En el tope de la banda cambiaria el Emisor vendía cuantos dólares le fueran demandados a una tasa de cambio previamente anunciada, mientras que en la parte inferior compraba los que le fueran ofrecidos.

1.5.3 Marco legal

1.5.3.1 Normatividad del Ecuador¹¹. La normatividad ecuatoriana que regula y controla la inversión extranjera directa es la Ley de Promoción y Garantía de Inversiones; donde su principal objeto es el de fomentar y promover la inversión nacional y extranjera, y regular las obligaciones y derechos de los inversionistas para que puedan contribuir de manera efectiva al desarrollo económico y social del país, buscando la generación de empleo, el uso adecuado de las materias primas e insumos nacionales, el crecimiento de áreas productivas, el incremento y diversificación de las exportaciones, el uso y desarrollo de tecnologías adecuadas y la integración eficiente de la economía nacional con la internacional.

Sin embargo, para que dicha ley cumpla con los objetivos que se suscitan dentro del marco de Inversión extranjera, nace el reglamento a la Ley de Promoción y Garantía de Inversiones publicado en el Registro Oficial No. 346 de 24 de junio de 1998; como reglamento sustitutivo de la ley.

En consecuencia, de acuerdo a lo dispuesto en el reglamento, para que en el Ecuador se pueda atender de manera adecuada las inversiones y contar con mecanismos de coordinación, seguimiento, control y ejecución que posibiliten el uso eficiente de los recursos humanos, técnicos y económicos destinados a apoyar las tareas de promoción de inversiones y atracción de inversión externa, se conformará el Sistema Nacional de Promoción coordinado por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca a través de la Dirección de Promoción de Inversiones. Así mismo se contará con el apoyo de instituciones como el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Corporación Financiera Nacional, las Cámaras de la Producción, la Fundación Ecuador, las comisiones provinciales de promoción de exportaciones e inversiones (CORPEI), el Servicio Comercial del Ecuador, el Servicio Exterior Ecuatoriano y el Banco Central del Ecuador como organismo nacional competente para el registro de las inversiones extranjeras directas, subregionales y neutras.

En su orden, es importante considerar que toda inversión extranjera directa, subregional o neutra, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 7 del presente reglamento, deberá registrarse en el Banco Central del Ecuador. Este registro

¹¹ Ley No. 46. Registro Oficial 219 de 19 de Diciembre de 1997.
- Reglamento de la ley de promoción y garantía de inversiones.

podrá ser solicitado por el inversionista extranjero, por quien lo represente o por el representante legal de la empresa en la que se haya efectuado la inversión. Para llevar a cabo dicho registro se debe presentar una copia de la respectiva escritura pública inscrita, cuando sea del caso; el comprobante de venta de divisas, cuando estas se hubieren vendido en el país; y, el Documento Único de Importación, declarando la forma de pago de la inversión extranjera, o los documentos que acrediten la transferencia de acciones o participaciones, según la modalidad de inversión.

Sin perjuicio de lo previsto en el reglamento, toda inversión que sea o vaya a ser amparada a través de un contrato de inversión, conforme a lo establecido en el presente reglamento, deberá ser registrada en la Dirección de Promoción de Inversiones del MICIP. Estos registros sólo podrán ser negados por razones previstas en la ley, este reglamento o el respectivo contrato de inversión.

Una vez la inversión extranjera directa se encuentre debidamente registrada podrá gozar de las garantías que se establecen en el título IV del presente reglamento tales como: Libertad de remisión o repatriación de capital, utilidades y otros pagos al exterior; Importación los bienes tangibles e intangibles o servicios que requieran para la ejecución del proyecto, sus ampliaciones o su operación, sin que, para tales efectos, se les impongan restricciones particulares diferentes a las que estuvieron vigentes a la fecha de inicio; Estabilidad jurídica general, Estabilidad tributaria y la no Discriminación; es decir beneficiarse de lo previsto en los títulos IV, VI y VII de la ley, así mismo, el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca con el Ministerio de Relaciones Exteriores, propenderán a la suscripción y adhesión de convenios internacionales que consagren mecanismos de protección de las inversiones contra riesgos, tales como: inconvertibilidad de divisas, suspensión de pagos al exterior, doble tributación, entre otros; buscando ampliar el marco de garantías para los inversionistas. Puesto que, el Ecuador respeta plenamente los Tratados y Convenios de Promoción y Protección de Inversiones que se susciten de su participación con organismos internacionales.

No obstante, las inversiones descritas en este reglamento, se considerarán realizadas cuando hayan sido desembolsadas, contratadas o invertidas, según sea el caso, para la ejecución del proyecto.

Dentro del marco de la ley que regula la IED, los inversionistas nacionales y extranjeros están sujetos a la observación y cumplimiento de las leyes del país y en especial de las relativas a los aspectos laborales y de seguridad social,

así como a las disposiciones del Régimen Tributario vigente en el País al momento en que se cause una obligación fiscal, con las excepciones señaladas en el Título VII de la presente Ley.

En consecuencia es el Estado quien se encargará de velar por el cumplimiento de esta disposición y en los casos pertinentes el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, previo informe del Ministerio de Medio Ambiente, podrá solicitar al COMEXI, la prohibición total o parcial de la operación de una empresa que haya ocasionando daños al medio ambiente y/o a los recursos naturales.

Por otro lado, en caso de presentarse controversias cuando surja una diferencia relativa a la inversión o a la ejecución del contrato de inversión, el inversionista y, si fuere el caso, la empresa receptora, con el concurso del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, procurarán resolverla mediante negociaciones con entidades directa o indirectamente relacionadas con el conflicto.

Al amparo de lo dispuesto en el artículo 32 de la ley, en el contrato de inversión se estipulará que las controversias que no hayan podido ser amigablemente resueltas podrán someterse a la decisión del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones establecido por el Convenio sobre el Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones entre Estados y Nacionales de otros Estados, suscrito por la República del Ecuador, como Estado Miembro del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, publicado en el registro oficial No. 386 el 3 de marzo de 1986. Además, en el contrato de inversión se establecerá que el arbitraje tendrá lugar en un Estado que sea parte de la Convención de las Naciones Unidas sobre el reconocimiento y la ejecución de las sentencias arbitrales extranjeras, publicado en el registro oficial No. 43 de 29 de diciembre de 1961, el que será precisado en el correspondiente contrato de inversión.

Finalmente dentro de la ley se establece que los organismos y entidades del sector público deberán asistir a los inversionistas para que puedan desarrollar proyectos técnicos y económicamente viables y facilitar la información y materiales disponibles, que puedan ser objeto de entrega pública y útil para avanzar en la ejecución de una iniciativa de inversión.

1.5.3.2 Normatividad de Colombia¹². Colombia ha avanzado considerablemente en la última década en cuanto a legislación de inversión extranjera se refiere. Estos avances han hecho que los procedimientos sean más rápidos y con más certidumbre para los inversionistas.

Por tanto, la normatividad colombiana que regula los cambios internacionales y las operaciones que se suscitan dentro de la Inversión extranjera directa del exterior en el país y de las inversiones colombianas en el exterior es la Ley 9 de 1991 artículos 15 al 17 (LEY MARCO), donde se establece que el régimen general de inversiones de capitales del exterior en el país y de las inversiones colombianas en el exterior será fijado por el Gobierno Nacional.

No obstante, mediante Resolución Externa No 8 de 2000 (Mayo 5) artículos 30 a 37 de la Junta Directiva del Banco de la Republica (Régimen Cambiario de la Inversión extranjera en Colombia y la Inversión de Colombia en el Extranjero), establece en la sección I. artículo 35 que las inversiones de capital colombiano deberán registrarse en el Banco de la República conforme a la reglamentación general que expida la entidad.

De igual manera el Decreto 2080 de 2000 (Octubre 18) del Régimen General de Inversiones de Capital del Exterior y de capital Colombiano en el exterior define estas dos operaciones como Régimen de Inversiones Internacionales. Este es el decreto que examina de manera más detallada las regulaciones de la inversión.

Dentro del marco de este decreto se entiende por inversión de capital colombiano en el exterior la vinculación de empresas en el extranjero de activos generados en Colombia, que no tengan derecho de giro y la reinversión o capitalización en el exterior de sumas con obligación de reintegro provenientes de utilidades, intereses, comisiones, amortizaciones de prestamos, regalías y otros pagos de servicios técnicos y reembolsos de capital. Así mismo, se considera inversionista colombiano en el exterior a toda persona residente en Colombia, de acuerdo con

¹² Ley 9 de 1991 artículos 15 al 17 (LEY MARCO)

- Decreto 2080 de 2000 (Octubre 18) del Régimen General de Inversiones de Capital del Exterior y de capital Colombiano en el exterior
- Resolución Externa No 8 de 2000 (Mayo 5) artículos 30 a 37 de la Junta Directiva del Banco de la Republica
- Decreto 1735 de 1993
- Decreto 2553 de 1999 artículo 15
- Circular Reglamentaria del Banco de la Republica DCIN 83 de Diciembre de 2004

el Decreto 1735 de 1993, propietaria de una inversión de capital en el exterior en los términos previstos en el presente decreto.

Teniendo en cuenta la magnitud de la palabra inversión, según este decreto, las inversiones de capital colombiano en el exterior cubren: el aporte en empresas constituidas o que se constituyan en el extranjero, la adquisición con ánimo de permanencia de acciones, cuotas o derechos de propiedad de personas residentes en el exterior y el establecimiento de sucursales o agencias en el exterior. Es por ello, que se asume dentro de la investigación el reto de constituir una sucursal como IED en la Provincia del Carchi.

Además, el decreto contempla que para ejecutar esta operación, de acuerdo al artículo 45 se debe registrar la inversión de capital colombiano en el Exterior ante el Banco de la República conforme a los reglamentos que dicha entidad expida.

Cuando la inversión este previamente autorizada y registra, todo inversionista colombiano en el exterior deberá cumplir con las obligaciones que se encuentran estipuladas en el artículo 46 del presente decreto. Una de ellas es que en Colombia todo inversionista, esta obligado a cumplir con los asuntos tributarios y las normas complementarias a que diere lugar. Todo lo establecido en el presente decreto, debe entenderse sin perjuicio del pago previo de impuestos según lo ordenen las normas fiscales.

Por su parte el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el ministerio de Comercio Exterior y al Banco de la República, dentro de la orbita de su competencia, deberán conceptuar y participar activamente en la negociación de los Tratados de Protección de Inversión, aprobando lo relativo a los seguros o garantías derivados de convenios internacionales ratificados por Colombia, cuando así lo exijan los respectivos acuerdos internacionales.

Otro decreto que se logra identificar en el ejercicio de esta operación comercial es el Decreto 2553 de 1999 artículo 15 sobre las funciones de la Dirección de Inversión Extranjera en Colombia y Colombianas en el Exterior, donde la Dirección de Inversión Extranjera debe realizar diagnósticos y estudios sobre temas relacionados con la inversión extranjera en Colombia y colombianas en el exterior; promover la adopción de normas sobre inversión extranjera ; coordinar y participar en las negociaciones de acuerdos en materia de inversión extranjera; emitir

conceptos y preparar documentos relacionados con las autorizaciones de inversión; elaborar en coordinación con el Departamento Nacional de Planeación, los documentos sobre políticas de inversión extranjera que se presenten al Ministro y al Conpes; llevar las estadísticas sobre inversiones extranjeras en Colombia y colombianas en el exterior; formular la estrategia de promoción de acuerdo con los lineamientos del Conpes y coordinar las acciones en esta materia con Proexport y con otras entidades que cuenten con aportes públicos destinados a la promoción de la inversión extranjera y promover entre las diferentes dependencias gubernamentales la simplificación de trámites, la estabilidad jurídica, la transparencia y en general todas aquellas medidas destinadas a mejorar el clima de negocios para los inversionistas extranjeros en el país.

En complemento al decreto 2080, se constituye la Circular Reglamentaria del Banco de la República DCIN 83 de Diciembre de 2004, la cual establece los aspectos generales de las inversiones internacionales; es decir se determinan los procedimientos para efectuar el registro de las inversiones internacionales y sus movimientos. Sin embargo cabe destacar que el registro de las inversiones internacionales tendrá que seguir los procedimientos, según la clase de inversión y las modalidades de aportes previstas en el decreto 2080 de 2000 y sus modificaciones

En ese orden de ideas; de la circular se sustrae, además del registro de la inversión en el Banco de la República, la forma de canalizar las divisas. Para lo cual se deberá diligenciar la declaración de cambio por inversiones internacionales (Formulario No. 4). Dicha declaración deberá presentarse personalmente por el inversionista, apoderado o quien represente sus intereses ante los intermediarios del mercado cambiario o transmitirse, vía electrónica, al Departamento de Cambios Internacionales del Banco de la República en el caso de canalización a través de cuentas corrientes de compensación.

La circular identifica tres formas de registro automático de las inversiones internacionales que se diferencia de acuerdo a la clase y modalidad de inversión previstas en el decreto 2080 del 2000:

a. Registro automático con la presentación de la declaración de cambio por inversiones internacionales (Formulario No. 4). Este registro aplica para aportes en divisas de inversiones extranjeras directas o de portafolio, incluyendo la inversión suplementaria al capital asignado de las sucursales de sociedades extranjeras del régimen general. Asimismo, para las inversiones colombianas en el

exterior directas o las inversiones financieras y en activos en el exterior cuando se efectúen con divisas del mercado cambiario.

b. Registro automático con la presentación de la solicitud en debida forma. (Formulario No. 11 - Archivo Plano) Este registro aplica para las inversiones extranjeras directas y de portafolio de sumas con derecho a giro. Asimismo, para las inversiones colombianas de sumas con obligación de reintegro y aportes en divisas provenientes de préstamos externos desembolsados directamente en el exterior.

c. Registro con demostración del cumplimiento de los requisitos de inversión (Formularios Nos. 11 - 13). Este registro aplica para las inversiones extranjeras en patrimonios autónomos e inmuebles cualquiera que sea la modalidad de aporte, para los aportes de actos o contratos sin participación en el capital y en el caso de inversión suplementaria al capital asignado de las sucursales de sociedades extranjeras del régimen especial. Adicionalmente, este procedimiento se aplica cuando la inversión extranjera se efectúa bajo la modalidad de aportes en especie (tangibles o intangibles). En el caso de inversiones colombianas en el exterior este procedimiento aplica cuando se trate de aportes en especies (tangibles o intangibles), vinculación de recursos en el exterior y para los aportes que no computan en el capital.

No se considerarán registradas ni podrá solicitarse el registro cuando se canalicen las divisas con una declaración de cambio distinta de la declaración de cambio por inversiones internacionales (Formulario No. 4), salvo las excepciones previstas en el Decreto 2080 de 2000 y sus modificaciones.

En términos generales la normatividad del Ecuador y la de Colombia manejan, de acuerdo a la ley que los ampara, garantías, derechos y obligaciones que se deben cumplir y exigir por parte del inversionista para desarrollar dentro del marco legal una inversión extranjera directa.

1.5.4 Marco espacial. La presente investigación tiene como ámbito de desarrollo la empresa Centro Agropecuario de Nariño ubicada en la ciudad de Pasto, lo cual permite tener un contacto directo con las fuentes que proporcionarán la información pertinente para el estudio. No obstante se toma, al sector pecuario por ser el que potencialmente demanda los productos y además, se contempla a la Provincia del Carchi (Ecuador) como el mercado objetivo para el desarrollo de la propuesta.

1.5.5 Marco temporal. La investigación que se propone se adelantará en el semestre A y B del año 2007; no obstante, acude a información macroeconómica de los años 2005 – 2006 y a su vez realizar proyecciones hasta el año 2010.

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.6.1. Tipo de estudio. En la elaboración del estudio de investigación orientado a evaluar las condiciones para expandir el mercado con la creación de una sucursal de la empresa Centro Agropecuario de Nariño como Inversión Extranjera Directa (IED) a la Provincia del Carchi (Ecuador) se aplicará el tipo de estudio exploratorio – descriptivo.

Es exploratorio por que para construir el marco de referencia teórico y práctico se tuvo que llegar a un primer nivel de conocimiento del fenómeno a investigar; esto es, identificar aspectos generales sobre la Inversión Extranjera Directa y los escenarios que se involucran dentro de la problemática de investigación para lograr no solo la familiarización con el estudio, sino evidenciar con mayor claridad los conceptos y establecer directrices que orienten el desarrollo de la propuesta. De esta manera el conocimiento adquirido ayuda a definir el nivel en el que ha de catalogarse el estudio.

A su vez, el tipo de estudio es descriptivo; puesto que, mediante ésta investigación se logrará identificar las características, conductas y actitudes de los diferentes escenarios con el fin de llevar a cabo el desarrollo de los objetivos planteados; los cuales intentan en primera instancia analizar el perfil de capacidades internas de la empresa, luego estudiar el entorno, los aspectos técnico organizacionales, financieros y de distribución física internacional. Todo esto con el fin de lograr establecer resultados acordes con la investigación. Así mismo, permitirá que mediante técnicas específicas como la observación, la aplicación de encuestas, sondeos y entrevistas, se recolecte información que permita determinar aspectos claves para la construcción de la investigación.

En su conjunto los estudios llevarán al desarrollo de un proyecto bien estructurado con resultados certeros que generen confianza al momento de tomar decisiones.

1.6.2. Método de la investigación. El método a utilizar en el desarrollo de la propuesta es el analítico – deductivo.

Es analítico, ya que a través de éste método se divide todo el proceso objeto de estudio en sus partes, las cuales posteriormente serán analizadas para generar resultados o soluciones estratégicas. Esto es, analizar el entorno, evaluar los escenarios macroeconómicos, la teoría de mercados, las finanzas internacionales y la distribución física internacional para que al unirlos se logre establecer una respuesta al problema planteado. Este proceso permite avanzar en el área del conocimiento puesto que se identifican cada uno de los componentes que caracterizan la realidad de la investigación estableciendo la relación causa - efecto entre los elementos que forman los escenarios objeto de estudio.

Por su parte, la investigación es deductiva; dado que, a partir de situaciones generales explicadas dentro del marco teórico se evidencia una realidad concreta; es decir, que al momento de considerar los escenarios universales que encierra una operación comercial internacional se logre establecer situaciones específicas para la región; esto es, llegar a la expansión de un mercado mediante la creación de una sucursal del Centro Agropecuario de Nariño como Inversión Extranjera Directa en la Provincia del Carchi (Ecuador).

1.6.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información

1.6.3.1 Fuentes Primarias. Teniendo en cuenta la importancia de obtener datos reales para la realización de nuestra propuesta se recurrirá directamente a detallistas y consumidores, a través de la utilización de técnicas, procedimientos y herramientas que suministren información adecuada como: sondeos, encuestas, entrevistas y la observación directa en el campo de estudio.

1.6.3.2 Fuentes Secundarias. Para el desarrollo de la investigación se acudirá a informes y registros dentro de la propia empresa y a fuentes de información y/o herramientas como el material bibliográfico, que está contenido en libros, periódicos y otros materiales relacionados con el tema como publicaciones y el Internet.

1.6.3.3 Tratamiento de la Información. Para realizar la clasificación y organización de la información obtenida a través de las diferentes fuentes se la someterá a técnicas estadísticas que permitan a través de cuadros y gráficos una mayor interpretación. Además, la presentación de la investigación será de forma escrita y sustentada.

2. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO

2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El Centro Agropecuario de Nariño de la ciudad de Pasto es una empresa constituida como persona natural que en función de su razón social está dedicada a la distribución y comercialización de productos agropecuarios de buena calidad, ofrece además, insumos relacionados con el sector primario, aspecto que lo diferencia de la competencia directa y distribuidores fuertes que cuentan con las mismas garantías en los productos agropecuarios, también se ocupa de ofrecer asistencia profesional profiláctica en el sector pecuario, para tal fin la empresa centra sus esfuerzos en perfilar al operario al momento de ejecutar su actividad.

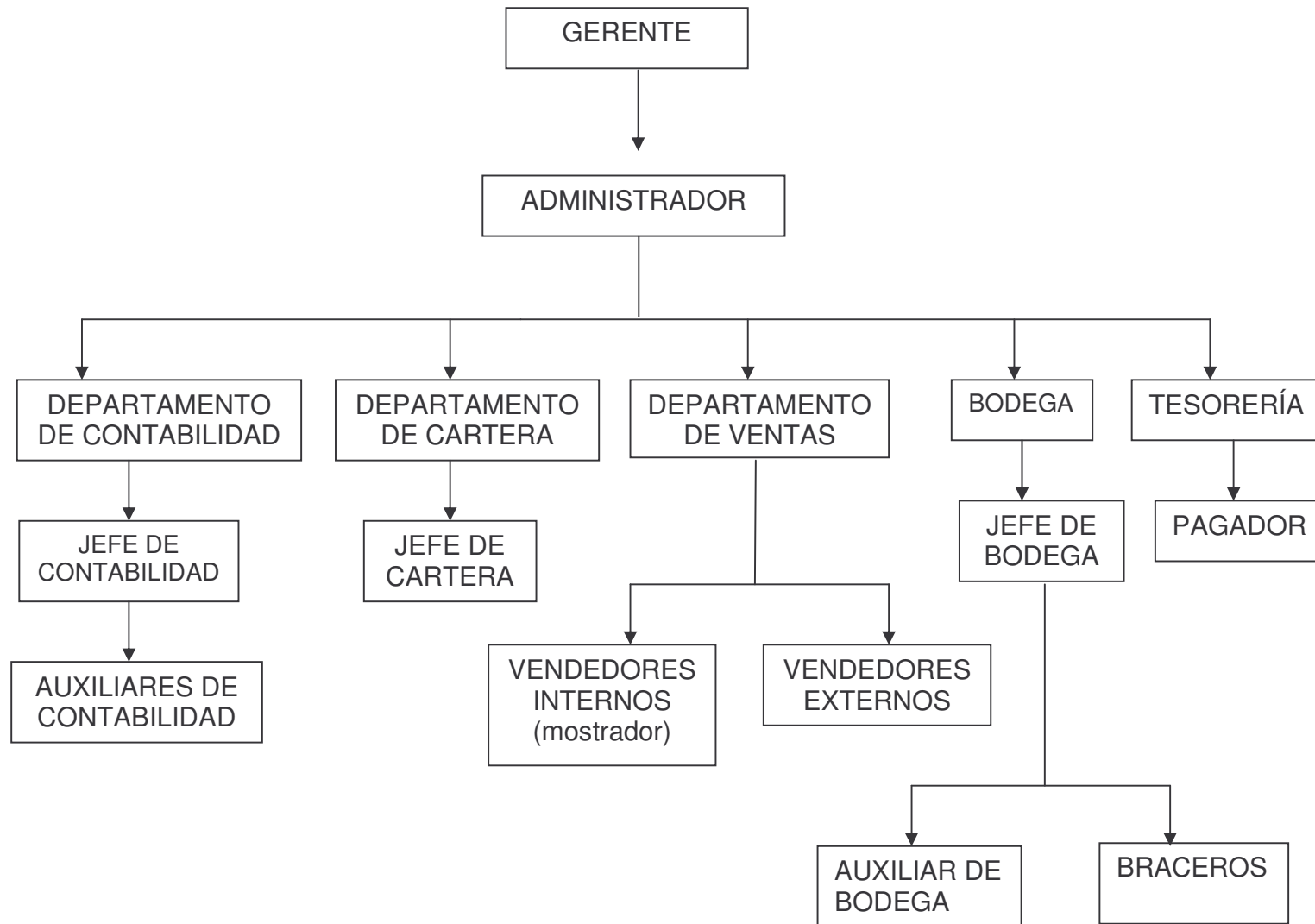
La empresa acoge a más de 20 colaboradores en distintas áreas entre los que se destacan, médicos veterinarios, zootecnistas, agrónomos, abogados y contadores, quienes con su competencia generan valor al cliente.

2.1.1 Misión. El centro Agropecuario de Nariño es una empresa de carácter privado, que desarrolla la actividad de comercialización y distribución de productos agropecuarios al sector primario dentro del ámbito local y regional, buscando brindar al cliente un permanente servicio con alta eficiencia y calidad, a fin que su esmerado trabajo, propicie el desarrollo sostenible para la empresa y la región.

2.1.2 Visión. El centro Agropecuario de Nariño tiene como meta constituirse en una empresa líder del departamento de Nariño en la comercialización y distribución de productos agropecuarios a mediano plazo.

2.1.3 Estructura organizacional. Este esquema es jerárquico de tipo lineal; donde cada jefe tiene autoridad en su área de trabajo. Este tipo de organización distribuye la autoridad en forma descendente, es decir desde la gerencia hasta auxiliares de bodega y braceros. A su vez, la empresa maneja la responsabilidad en forma ascendente, de tal manera que cada uno de los departamentos debe presentar informes del manejo de cada área a la gerencia, pasando inicialmente por la administración tal como se lo puede ver en la figura No 2:

Figura 2. Organigrama de la empresa Centro Agropecuario de Nariño



Fuente: Elaboración propia

2.1.4 Mercado en que se encuentra la empresa. La eficiencia del sector pecuario es uno de los aspectos más importantes por los cuales el productor se preocupa, es por eso que la empresa Centro Agropecuario de Nariño maneja una política particular en la que su mayor proyección se encuentra en ofrecer rendimiento en el campo de la explotación pecuaria; puesto que, si el productor reduce el tiempo de crianza y aumenta la salubridad de sus animales tendrá la posibilidad de ser más competitivo y de aumentar su rentabilidad.

2.2 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

2.2.1 Visión general del análisis interno. El diagnóstico interno está diseñado fundamentalmente para identificar si la empresa Centro Agropecuario de Nariño cuenta con las fortalezas que le permitan aprovechar la atractividad del mercado, mediante la comparación de sus puntos fuertes, considerados como factores claves de éxito frente a la competencia directa del mercado de la Provincia del Carchi. A su vez, el diagnóstico pretende determinar las debilidades para saber en que puntos la empresa es susceptible y lograr así sobrellevarlos con sus fortalezas. Para cumplir con lo anteriormente planteado se ha acudido a herramientas como: El Perfil de Capacidades Internas dándole un espacio de análisis especial a la capacidad financiera; por ser el principal indicador que refleja cual es la estructura que posee la empresa objeto de estudio para confirmar su expectativa de expansión. Además, como complemento a esta auditoría se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), con la implementación del MICMAC, para determinar los factores claves de éxito que se utilizarán en dicha matriz. Así mismo, para recolectar la información se acudió a la participación de los colaboradores de la empresa, aproximándose a una metodología de acción participativa cuyo resultado de paso a la formación de un documento con información objetiva y verás que contribuya de manera estratégica al desarrollo de esta investigación.

En consecuencia, para la obtención de datos se aplicó un instrumento (Ver Anexo A) cuyos resultados se organizaron en cinco (5) tablas que consolidan la Auditoría Interna (ver Anexo B); esto con el fin de obtener el Diagnóstico Interno. La herramienta del PCI como se observa en el cuadro 1 busca evaluar no solo el grado de Fortaleza o Debilidad en cada una de sus capacidades sino el impacto que tiene sobre la empresa objeto de estudio.

Cuadro 1. Categorías del PCI

Capacidades	Grado		Grado		Impacto	
	Debilidades		Fortalezas		Alto	Bajo
	Alto	Bajo	Alto	Bajo		
1. Directiva				X	X	
2. Competitiva				X	X	
3. Financiera			X		X	
4. Tecnológica				X	X	
5. Talento Humano			X		X	

Fuente: Matriz de la Capacidad Interna

El cuadro de las categorías del PCI es una manera de hacer diagnóstico estratégico involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa; puesto que, al examinar las anteriores cinco (5) capacidades se evalúa hasta que punto la firma basta en su desempeño operacional dentro de un mercado.

2.2.2 Capacidades de la empresa

- Capacidad directiva

La empresa presenta como debilidad mayor dentro de la capacidad directiva, la cultura corporativa. No obstante, su larga experiencia, en el entorno regional le permite actuar empíricamente. Sin embargo es imperativo seguir los lineamientos de la planeación para que la firma enfrente los retos de la globalización.

Así mismo, tácitamente la empresa persigue los siguientes objetivos: Optimizar las ventas, eficiencia en el trabajo de cada área, compromiso con el cliente, y mejorar su participación en el mercado.

Si bien se cumplen las funciones en las diferentes áreas, no se maneja un plan de trabajo determinado para cumplir con el objetivo de su labor, es decir no se posee directrices que se plasman en manuales versados en talento humano.

- Capacidad competitiva

Competitivamente el Centro Agropecuario de Nariño muestra una fortaleza menor, no obstante se caracteriza por el manejo de un amplio portafolio de productos, por el cual es reconocido en el mercado; precios competitivos por su condición de

canal mayorista; y además, sistemas de comercialización óptimos por su alianza estratégica con proveedores cuyo vínculo es relevante en el contexto del perfil competitivo. SOLLA como producto estrella del Centro Agropecuario de Nariño proviene de una empresa que implementa procesos de calidad; la certificación ICONTEC refrenda las propiedades de sus productos. En este sentido, como apoyo a la cadena productiva, SOLLA S.A. también propende por apoyar el desarrollo corporativo de quienes son sus aliados comerciales.

No obstante, existen debilidades particularmente en lo concerniente a la información del mercado, en consecuencia se reitera la importancia de implementar un estudio de expansión de mercado para que la empresa identifique las bondades de e invertir en un mercado potencialmente atractivo; al mismo tiempo establecer un análisis situacional del mercado que atiende actualmente. En este contexto, sin acudir a una investigación monitoria del desempeño, se puede deducir deficiencias en el escenario de la mezcla promocional.

- Capacidad financiera

La estructura Financiera la empresa Centro se califica como una fortaleza mayor puesto que el Capital, la Rentabilidad y la Liquidez registran un índice positivo y con resultados favorables para el desempeño de la empresa.

- Capacidad tecnológica

Tecnológicamente la empresa ha ido evolucionando en forma significativa; puesto que, cuenta con programas y sistemas que garantizan el manejo adecuado de la información, encontrándose acorde a sus requerimientos. Además cuenta con tecnología blanda dado el nivel académico de la mayoría de sus colaboradores; no obstante, es una organización que tiene una baja capacidad de innovación. En consecuencia se considera esta variable como una fortaleza menor.

- Capacidad del talento humano

Se insiste en el talento humano calificado con el que cuenta la compañía; en este aspecto se maximiza el profesionalismo que caracteriza a la fuerza de ventas, puesto que confirma todas las dimensiones de la calidad del servicio las cuales se ven reflejadas en el valor percibido por el cliente. Concurrente con el anterior argumento esta capacidad se la puede catalogar como fortaleza mayor.

Con base en los anteriores criterios, el cuadro 2 expone las fortalezas y debilidades de la empresa:

Cuadro 2. Matriz de la capacidad interna

Capacidades	Fortaleza		Debilidad	
	Alta	Bajo	Alta	Baja
Capacidad Directiva				
1. Imagen Corporativa		x		
2. Uso de planes estratégicos (Análisis estratégico)		x		
3. Evaluación y pronóstico del medio		x		
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		x		
5. Flexibilidad de la Estructura Organizacional.			x	
6. Comunicación y control gerencial	x			
7. Orientación empresarial				x
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		x		
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante				x
10. Sistemas de capacitación		x		
11. Agresividad para enfrentar la competencia		x		
12. Sistemas de control		x		
13. Sistemas de toma de decisiones		x		
14. Sistema de coordinación	x			
Capacidad Financiera				
1. Acceso a capital	x			
2. Utilización de su capacidad de endeudamiento				x
3. Capital propio	x			
4. Rentabilidad	x			
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	x			
Capacidad Competitiva				
1. Fuerza de venta competente	x			
2. Sistemas de comercialización		x		
3. Lealtad y satisfacción al cliente	x			
4. Uso de sistemas de distribución y venta		x		
5. Participación en el mercado	x			
6. Calidad de productos	x			
7. Fortalezas ante la competencia		x		
8. Inversión en investigación y desarrollo			x	
9. Concentración de consumidores				x
10. Concentración de información del mercado			x	
11. Uso de publicidad		x		
Capacidad Tecnológica				
1. Efectividad de programas y sistemas		x		
2. Capacidad de innovación				x
3. Nivel de tecnología utilizado en la empresa		x		
4. Capacidad de la fuerza de venta	x			
5. Efectividad en la distribución y programas de entrega		x		
Capacidad del Talento Humano				
1. Nivel académico del talento	x			
2. Experiencia laboral	x			
3. Pertenencia	x			
4. Motivación		x		
5. Índices de desempeño	x			
6. Nivel de remuneración	x			

Fuente: Auditoría Interna (ver Anexo B.)

Dentro del contexto del Perfil de Capacidades Internas PCI se ha considerado mediante un análisis especial a la capacidad financiera; por ser el principal indicador que refleja hasta donde la empresa es capaz de llegar con la iniciativa de expandir su negocio.

2.2.3 Análisis de los estados financieros de la empresa Centro Agropecuario de Nariño

2.2.3.1 Balance general. El balance general a 31 de Diciembre de 2006 acredita activos por \$1.511.309.000 superiores a los del año anterior en un 11.23%; presenta un patrimonio de \$1.027.707.000, maximizado respecto al año anterior en un 4.86%; y declara un pasivo de \$483.602.000 que representa una disminución, frente al año anterior de un 3.44%, ver anexo C.

Los estados de resultados arrojan un total de ingresos operacionales por la suma de \$767.402.000, con gastos operacionales que ascienden a \$557.773.000, para una utilidad operacional de \$209.629.000. Con los ingresos no operacionales y los gastos respectivos, se registra una utilidad, antes de impuestos, de \$185.094.000 de los cuales se deduce el impuesto a la renta y sobre tasa por valor de \$53.780.000, quedando de esta manera una utilidad por la suma de \$131.314.000 superior en un 26.75% con respecto a la utilidad obtenida en el año inmediatamente anterior, ver anexo D.

La situación financiera contempla una obligación bancaria nacional no corriente por la suma de \$61.875.000 y otra por valor de \$13.969.000 con el fondo de empleados de la empresa, el efectivo disponible a 31 de Diciembre de 2006 fue de \$20.954.000.

- Activos

El total de activos fijos asciende en valor neto a \$400.004.000 estos activos de propiedad de la empresa han seguido su curso normal contable, ajustándose conforme a las normas vigentes, ver Anexo C. El activo total al corte del periodo asciende a \$1.511.309.000, incrementándose comparativamente en \$152.536.000 respecto al periodo inmediatamente anterior como se puede observar en el anexo C.

- Pasivos

El pasivo total a corte del periodo, asciende a la suma de \$483.602.000, como se lo puede analizar en el anexo C. El pasivo corriente se determina en \$421.727.000

por concepto de obligaciones bancarias, financieras, impuestos, gravámenes, tasas y otras obligaciones.

- Patrimonio

Comprende el capital de las personas naturales y la revalorización del patrimonio, las utilidades acumuladas, por periodos. El capital suscrito y pagado por parte de as personas naturales corresponde a la suma de \$44.083.000, ver Anexo C.

2.2.3.2 Estado de resultados. Según el Anexo C, las utilidades correspondientes a la anualidad de 2006, asciende, antes de impuestos, a la suma de \$185.094.000, con un promedio mensual de \$ 15.424.500. La utilidad líquida se incrementa con respecto al año anterior en un 26.3%, observar Anexo D.

2.2.3.3 Indicadores económicos

- Liquidez

El análisis de liquidez de la empresa mediante razón corrientes y ácida, indican que se cuenta con recursos disponibles para cubrir totalmente el pasivo a corto plazo, puesto que se tienen disponibles \$2.64 por cada peso del pasivo corriente, aun sin los inventarios; así mismo se cuenta con \$1.21 para cubrir cada peso del pasivo corriente; la solidez indica el apoyo y respaldo que ofrecen el total de los activos de la empresa para con el total de las deudas a terceros. Se poseen \$3.13 para cubrir cada peso adeudado. El cuadro 3 resume el anterior análisis.

Cuadro 3. Análisis de Liquidez Pesos

Razón		Años	
		2005	2006
Corriente	Activo Corriente	2,4	2,64
	Pasivo Corriente		
Ácida	Act. Cte. Inv.	1,2	1,21
	Pasivo Corriente		
Solidez	Activo Total	2,7	3,13
	Pasivo Total		

Fuente: Balance General (Ver Anexo C.)

- Capacidad de endeudamiento

El nivel de endeudamiento de la empresa para el año 2006 es del 32%, lo que significa que del 100% de los activos de la empresa el 32% están financiados por recursos de terceros y el 68% son financiados con recursos propios, así como lo indica el cuadro 4.

Cuadro 4. Endeudamiento

Razón		Años	
		2005 (%)	2006 (%)
Endeudamiento	Pasivo Total	36,9	32,00
	Activo Total		

Fuente: Balance General (Ver Anexo C.)

- Índices de apalancamiento

El grado de apalancamiento total de la empresa es positivo, con un índice del 32%, significando con ello que la empresa garantiza con su patrimonio el total del pasivo, puesto que este comprende menos del 34% de su capital propio.

El grado de apalancamiento a corto plazo permite manifestar que la capacidad de endeudamiento a corto plazo es buena, pues el patrimonio se encuentra comprometido en un 27.9%, representando un indicador de garantía para los acreedores a corto plazo.

El grado de apalancamiento financiero, indica que el capital propio se encuentra comprometido en un 4.09% con respecto a las obligaciones del sector financiero, lo cual quiere decir que genera respaldo y confianza a sus acreedores y propietarios.

El cuadro 5 presenta el anterior análisis.

Cuadro 5. Índices de apalancamiento

Razón		Años	
		2005 (%)	2006 (%)
Apalancamiento	Pasivo Total	36,9	32,00
	Patrimonio		
Apalancamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente	29,5	27,90
	Patrimonio		
Apalancamiento Financiero	Oblig. Financieras	7,4	4,09
	Patrimonio		

Fuente: Balance General (Ver Anexo C.)

- Índices de rendimiento

Los Márgenes de Rendimiento producto del desarrollo de la actividad económica de la empresa aumentaron respecto al año anterior. El índice de margen bruto de utilidad subió al 16.04%, en cuanto al margen operacional escaló al 4.38% y el margen neto de utilidad ascendió al 2.74%, esto se debió al aumento de ventas y el buen manejo de las utilidades en el último periodo, tal como lo presenta el cuadro 6.

Cuadro 6. Índices de rendimiento

Razón		Años	
		2005 (%)	2006 (%)
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad Bruta	15,0	16,04
	Ventas Netas		
Margen Operacional	Utilidad Oper.	3,75	4,38
	Ventas Netas		
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta	2,52	2,74
	Ventas Netas		

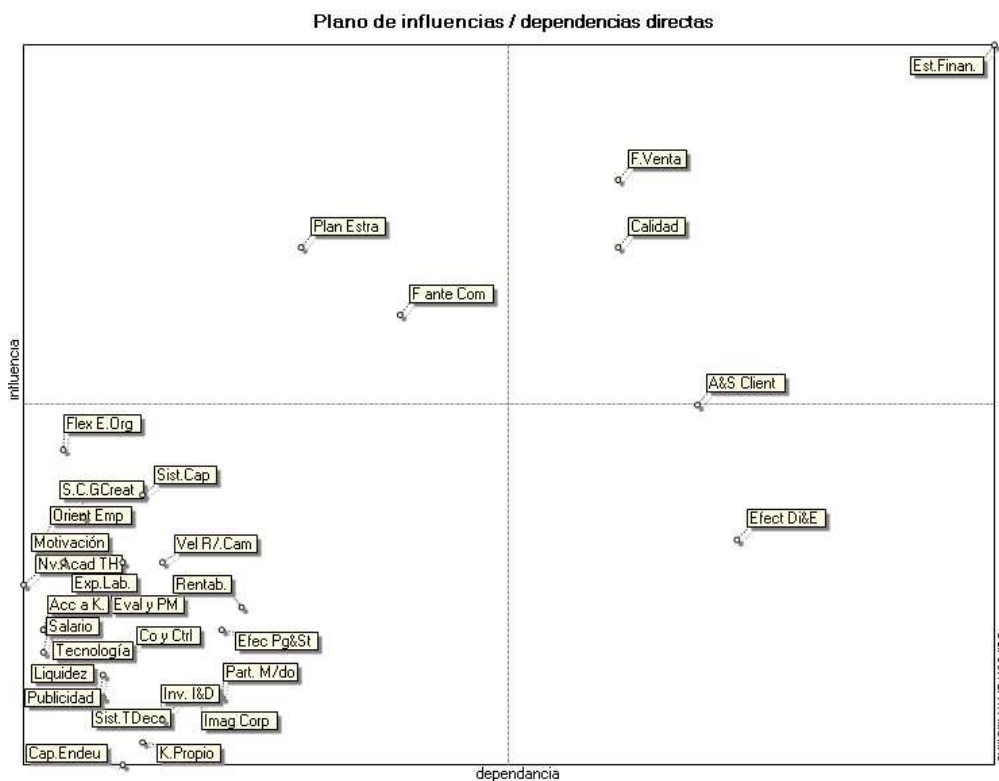
Fuente: Estado de Resultados (Ver Anexo D.)

2.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). El paso final para desarrollar una estratégica auditoria interna es la construcción de la Matriz MEFI como se observa en el cuadro 7, donde se resumen y evalúan las debilidades y fortalezas más importantes puestas a consideración en el Perfil de Capacidades Internas (PCI) tales como:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica
- Capacidad del Talento Humano

Además, para determinar los factores internos claves de la matriz se utilizó la herramienta MICMAC, la cual a través del análisis estructural se identifica las variables relevantes tal como se observa en la figura 3 y en el cuadro 7:

Figura 3. Plano de influencias y dependencias directas



Fuente: Método MICMAC

El reparto de las variables según se sitúan en el plano, nos permite establecer la siguiente clasificación por tipologías de variables:

- En la zona próxima al origen, se sitúan las *variables autónomas*, son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata

frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto. Entre ellas tenemos: la aceptable capacidad de endeudamiento, capital propio, la apropiada imagen corporativa, el uso adecuado de la publicidad, entre otras.

- En la zona superior derecha, se encuentran las *variables-claves* o variables-reto del sistema muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. Estas variables por su ubicación, cuentan con un elevado nivel de motricidad y de dependencia, lo que las convierte en variables de extraordinaria importancia. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas. Entre las cuales tenemos: adecuada estructura financiera, el eficiente desempeño de la fuerza de venta y las óptimas dimensiones de la calidad de los productos.
- En la zona superior izquierda, se encuentran las *variables determinantes*, son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, de ahí su denominación. Entre ellas esta: el uso de planes estratégicos.
- *Variables de entorno*, se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un "decorado" del sistema a estudio.
- *Variables reguladoras*, son las situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables-clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema. Las variables reguladoras son aquellas que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales. Entre ellas se encuentra la variable fortalezas ante la competencia.
- *Palancas secundarias*, complementarias de las reguladoras, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores: reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables-claves. Se trata de variables, que igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, pero que se sitúan en un nivel inferior. Es decir, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes a la evolución y funcionamiento del sistema, sin embargo, si las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras, la importancia que estas variables adquieren para una adecuada evolución del sistema es evidente.

- *Variables objetivo*, se ubican en la parte central son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables claves. Para este sector se encuentran las variables: efectividad en la distribución, comercialización y programas de entrega y la apropiada atención y servicio al cliente.
- *Variables resultado*, se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema.

En este orden de ideas, para corroborar el anterior gráfico se presenta el siguiente cuadro que muestra de manera descriptiva las variables de acuerdo a su nivel de importancia y las cuales son fuente directa para la construcción de la MEFI:

Cuadro 7. Matriz de los Factores Claves - evaluación interna- (MID) (MII)

N°	Variable	Ejes	Ponderación
1	Adecuada Estructura Financiera	42	0,219
2	Eficiente Desempeño de la Fuerza de Venta	29,5	0,154
3	Óptimas Dimensiones de Calidad en los Productos	28	0,146
4	Apropiada Atención y Servicio al Cliente	26,5	0,138
5	Efectividad en la Distribución, Comercialización y Programas de Entrega	24,5	0,128
6	Fortalezas ante la Competencia	21	0,110
7	Uso de Planes Estratégicos	20	0,104
TOTAL		192	1

Fuente: Método MICMAC (ver anexo F)

En consecuencia, en el cuadro 8 se muestra la matriz que pondera y califica las variables internas más relevantes:

Cuadro 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

No	Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultados
1.	Adecuada Estructura Financiera	0.219	4	0.876
2.	Eficiente Desempeño de la Fuerza de Venta	0.154	3	0.462
3.	Óptimas Dimensiones de Calidad en los Productos	0.146	4	0.584
4.	Apropiada Atención y Servicio al Cliente	0.138	3	0.414
5.	Efectividad en la Distribución, Comercialización y Programas de Entrega	0.128	3	0.384
6.	Fortalezas ante la Competencia	0.110	2	0.220
7.	Uso de Planes Estratégicos	0.104	2	0.208
TOTAL		1.00	21	3.148

Fuente: Resultados de la herramienta MICMAC (Ver anexo F.)

Una vez seleccionados los factores claves de éxito, en la Matriz de Evaluación de Factores Internos, se puede apreciar que según la clasificación, la empresa es poco estable en cuanto al número de fortalezas ante la competencia y en el uso de planes estratégicos; puesto que según el análisis de Perfil de Capacidades Internas, PCI, la Empresa no conoce completamente a su competencia para que pueda actuar por encima de ésta; además no existe un planteamiento estratégico que guíe técnicamente la función comercial de la unidad productiva. Este aspecto puede resultar poco favorable al momento de expandir su participación en el mercado objeto de estudio.

En el caso de las fortalezas, la más importante es la adecuada estructura financiera, por tener una base económica en superávit que le genera respaldo en el desarrollo de sus actividades y proporciona un grado de confianza para llevar a cabo la ejecución de ésta investigación. Así mismo, se destaca las dimensiones de calidad en los productos que ofrece la empresa al manejar marcas reconocidas que brindan confianza al comprador y son determinantes para ganar una mayor participación en el mercado; puesto que la satisfacción del cliente es el elemento clave para lograr que la empresa adquiera posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, al considerar las variables que tiene mayor impacto sobre el desempeño organizativo de la empresa se destacan la adecuada estructura

financiera y desempeño eficiente de la fuerza de ventas; ya que, reciben una ponderación de 0.219 y 0.154 respectivamente.

En este orden de ideas, la empresa como comercializadora de productos agropecuarios, maneja una estratégica relación entre sus fortalezas y las variables de mayor incidencia en el ejercicio de su operatividad; lo cual es benéfico para que la empresa emprenda una operación comercial internacional.

En este orden de ideas, el resultado total de 3.148 indica que la empresa tiene una posición estratégica interna favorable; dado a que su indicador esta muy por encima del promedio. Es decir, que el Centro Agropecuario de Nariño cuenta con fortalezas estratégicas que inciden directamente en su actividad operacional, permitiéndole contrarrestar las debilidades.

2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.3.1 Análisis de atractividad del mercado de la Provincia del Carchi (Ecuador)

2.3.1.1 Visión general del análisis externo. Realizar un análisis externo es brindarle al Centro Agropecuario de Nariño las herramientas necesarias para que enfrente y determine que tan atractivo es el mercado objeto de estudio y así pueda aprovechar las oportunidades que ofrece la Provincia del Carchi anticipándose y/o contrarrestando el efecto de las amenazas generadas por factores que entorpecen el buen desarrollo de la empresa. Para el análisis externo fue necesario hacer una auditoria del entorno donde se consideraron las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la empresa interactuará en el mercado objetivo. Para tal efecto se utilizó como método el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM); posteriormente, se llevó acabo la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE); donde también se implemento el programa MICMAC para determinar los factores relevantes para la construcción de dicha matriz.

Una vez ubicadas las tendencias del medio; se consideró determinante para que la auditoria externa adquiera mayor objetividad, evaluar la atractividad del mercado a través un análisis competitivo teniendo en cuenta la Matriz del Perfil Competitivo y el Modelo de Porter. Para tal efecto las fuentes de información fueron de carácter primario.

2.3.1.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). Mediante el método del POAM se identificó y valoró las Amenazas y Oportunidades potenciales de la Provincia del Carchi en cinco factores claves como se lo aprecia en el cuadro 9 de los factores del POAM:

Cuadro 9. Factores del POAM

Factores	Grado		Grado		Impacto	
	Oportunidades		Amenazas		Alto	Bajo
	Alto	Bajo	Alto	Bajo		
1. Tecnológicos		x			X	
2. Económicos		x			X	
3. Políticos				x	X	
4. Geográficos	X				X	
5. Sociales		x			X	

Fuente: Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

Como consecuencia de los resultados expuestos en el cuadro anterior se presenta más adelante un análisis detallado de cada factor.

- Factores analizados en la Provincia del Carchi (Ecuador)

- ❖ Factores tecnológicos

La dimensión tecnológica de la provincia del Carchi está en función de las condiciones propicias de acceso al mercado. En este contexto, en el área de influencia del proyecto, las tecnologías de información en comunicación son de última generación; con base en lo anterior se puede deducir que existe un parque tecnológico propicio para que la empresa acceda a tecnología de punta que le genere competitividad. En consecuencia, el escenario tecnológico implica una oportunidad para la empresa.

- ❖ Factores económicos

Para el análisis de los factores económicos de la Provincia del Carchi es necesario considerar los indicadores económicos del país. Para lo concerniente al crecimiento económico del sector en los últimos 4 años el PIB, ver Anexo M, pasó de 1.989.040 USD en el año 2004 a 2.207.892 USD en el 2007, este aspecto refleja una incidencia positiva para el mercado objeto de estudio, es por ello que recibe una calificación de oportunidad para la empresa que desea invertir.

Respecto a las tendencias de la producción de los sectores económicos, la Provincia del Carchi ha registrado un desplazamiento de la siembra a la crianza de ganado; esto indica una oportunidad que ofrece el mercado para comercializar los productos agropecuarios, así mismo la situación climática y de saneamiento animal corroboran el buen momento para actuar en ese mercado.

En el caso de la inflación, al realizar un análisis de los tres últimos años se observa como éste indicador es favorable, para el año 2004 se ubica en un 2%; y para el 2007 en un 2.34%, datos cuyo análisis se amplía en el capítulo dedicado al estudio de mercado, es por ello que se considera a la inflación como una oportunidad; así mismo la estructura de costos, y el poder adquisitivo del mercado objetivo se tornan propicios en función del comportamiento de ésta variable.

Respecto a los índices de desempleo se califican como una amenaza alta, puesto que para el año 2005 registra un porcentaje del 9.3% con tendencia a incrementar dicho registro.

Desde el ámbito fiscal, Ecuador maneja cargas impositivas que afectan a la actividad operacional; por lo tanto según la ley establece que cualquier empresa que se encuentre haciendo negocios en su país está sujeta a tributación de sus transacciones y actividades por medio de los impuestos a la renta, a la circulación de capitales, al valor agregado, al consumo, y de otros tributos aplicables. Las empresas también están sujetas a tributación sobre los inventarios y valores que tengan. Sin embargo cuando se constituye una empresa cuya base principal se encuentre en otro país pagan impuestos únicamente sobre sus ingresos provenientes de fuentes ecuatorianas, o sobre existencias o activos mantenidos en el país. Esto hace determinar que a pesar de las garantías e incentivos otorgados a la Inversión Extranjera Directa, IED, en la decisión 291 del acuerdo de Cartagena, la reforma tributaria se considera como una amenaza alta para la empresa.

En conclusión, la dimensión económica se puede catalogar de favorable, puesto que la dinámica coyuntural de Ecuador le permitirá al Centro Agropecuario de Nariño tener un escenario relevante de oportunidades.

En términos generales, considerando la dimensión económica del entorno, el riesgo país²⁶ del Ecuador es favorable, lo cual se constituye en un elemento de apoyo para evaluar la atractividad del mercado objeto de estudio.

²⁶ Riesgo País del Ecuador, Ver Anexo G.

❖ Factores políticos

El Ecuador vive momentos de cierta inestabilidad política que se califican como una amenaza menor ya que si por una parte, es evidente el desprestigio y poca credibilidad que despiertan los partidos políticos. En el lapso de cinco años, desde 1996 al 2001, se han presentado seis gobiernos: Abdalá Bucaram, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, Triunvirato y Gustavo Noboa, lo cual evidencia la inestabilidad política del país. No obstante, el gobierno de Rafael Correa refleja cierta estabilidad que no soslaya el potencial riesgo político en Ecuador.

❖ Factores geográficos

El factor geográfico se constituye en una oportunidad mayor dado a la cercanía que garantiza minimizar tiempos y costos al momento de desplazar los productos agropecuarios al mercado de la Provincia del Carchi, Ecuador; además que el acceso terrestre es considerado como una ventaja; puesto que la vía que comunica a San Juan de Pasto con la Provincia objeto de estudio hace parte de la red Panamericana; por lo tanto, los 104 Km. que los separan se cubren en aproximadamente dos horas y 30 minutos. Por otro lado, considerando las condiciones climáticas, la Provincia del Carchi cuenta con un clima apto para el desarrollo de la actividad agropecuaria intensiva y extensiva, lo que significa que este factor es una oportunidad para la empresa.

❖ Factores sociales

Ecuador, al igual que los demás países latinoamericanos, presenta un panorama desolador en el componente social; la brecha entre ricos y pobres es cada vez más acentuada, sin embargo representa una amenaza menor.

El cuadro 10, muestra gráficamente las Oportunidades y Amenazas del mercado objeto de estudio:

Cuadro 10. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Factores	Oportunidades		Amenazas	
	Alta	Bajo	Alta	Baja
Factor Económico				
Crecimiento Económico (PIB)		X		
Ingreso per cápita		X		
Inflación		X		
Reforma Tributaria			x	
Ley de garantía de Inversión Extranjera Directa	x			
Dolarización		X		
Estabilidad de la Política Cambiaria	x			
Acuerdos Comerciales (CAN)	x			
Sectores Económicos (Agro- Pecuarios)	x			
Riesgo País (*)		X		
Factor Social				
Hábito en el uso de Productos Agropecuarios		X		
Índices de Desempleo			x	
Sistemas de Seguridad Social		X		
Aceptación de Productos Extranjeros (Colombianos)		X		
Política Salarial		X		
Factor Tecnológico				
Facilidad de Acceso a la Tecnología		X		
Globalización de la Información		X		
Cambios Tecnológicos		X		
Sistemas de Comunicación	x			
Nivel Competitivo del mercado				X
Estrategias Publicitarias		X		
Factor Geográfico				
Cercanía Geográfica	x			
Vías de Acceso (Logística y Transporte)	x			
Clima		X		
Factor Político y Legal				
Estabilidad Política del País			x	
Confianza en el Gobierno				x
Intervención del Estado		X		
Normas y Leyes Aplicables a las acciones en el País	x			
Relaciones internacionales		X		
Políticas de Inversión		X		
Reglamento de Comercio Exterior		X		

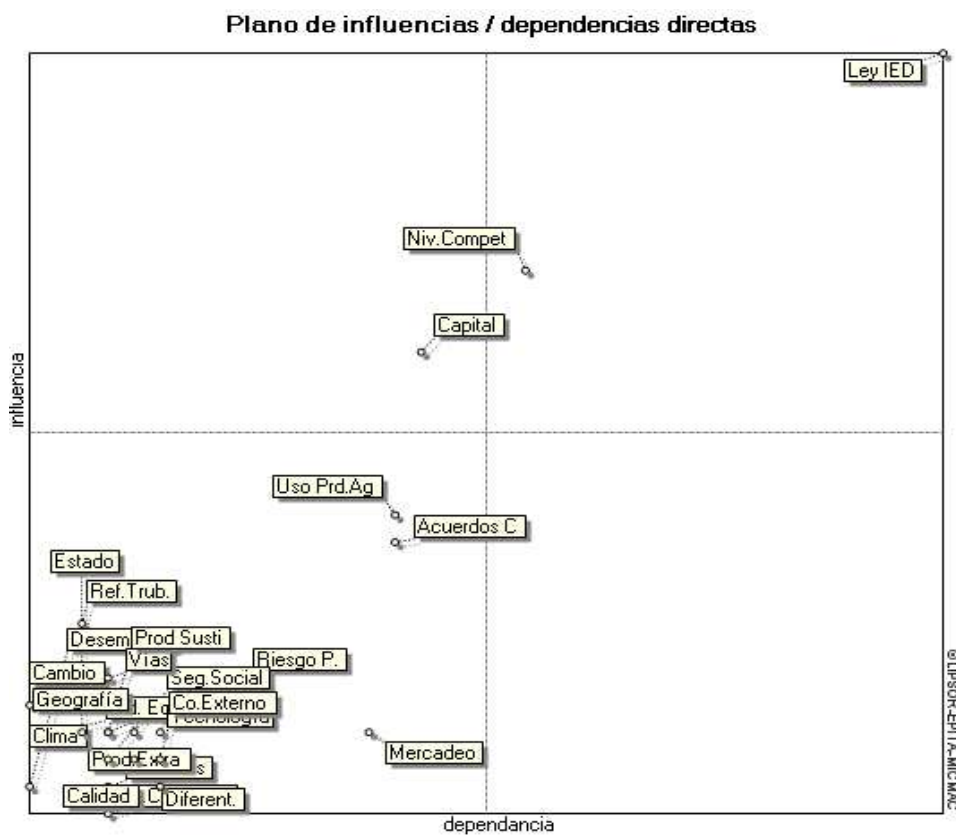
(*) Análisis del Riesgo País (Ver anexo G.)

Fuente: Resultados de la Investigación

2.3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Con la elaboración de la Matriz MEFE, se pretende resumir y evaluar las Oportunidades y Amenazas más importantes del mercado de la Provincia del Garchi, tal como se lo aprecia en el cuadro 12.

No obstante, para determinar los factores externos claves de la matriz, se reiteró pertinente la herramienta MICMAC, la cual permite que a través del análisis estructural se identifiquen las variables relevantes tal como se observa en la figura 4 y en el cuadro 11, donde se muestra la identificación de las variables claves mediante la clasificación directa e indirecta; esto con el fin de obtener una información objetiva y verás.

Figura 4. Plano de influencias y dependencias



Fuente: Método MICMAC

Nota: Ver interpretación del Plano en la figura 2.

El reparto de las variables según se sitúan el plano, nos permite establecer la siguiente clasificación por tipologías de variables:

- En la zona próxima al origen, se sitúan las *variables autónomas* entre las cuales tenemos el clima favorable, el componente social, el adecuado estado de las vías, entre otras.

- En la zona superior derecha, se encuentran las *variables-claves* o variables-reto del sistema entre las cuales tenemos los incentivos a la inversión extranjera directa.
- En la zona superior izquierda, se encuentran las *variables determinantes*, donde según el gráfico no existen variables de esta connotación.
- *Variables de entorno*, se sitúan en la parte izquierda del plano, entre ellas se encuentran: la rápida intervención del Estado y la carga impositiva.
- *Variables reguladoras*, son las situadas en la zona central del plano, entre las cuales se destaca el movimiento de capitales entre países y el nivel competitivo.
- *Palancas secundarias*, de acuerdo al gráfico son: el hábito adecuado en el uso de productos agropecuarios y los acuerdos comerciales favorables.

En este orden de ideas, para corroborar el anterior gráfico se presenta el cuadro 11, el cual muestra de manera descriptiva cada variable de acuerdo a su nivel de importancia:

Cuadro 11. Matriz de los factores externos (MID) (MII)

N°	Variable	Ejes	Ponderación
1	Incentivo a la Inversión Extranjera Directa	32	0,312
2	Entorno Competitivo	20	0,195
3	Movimiento de Capitales entre Países	16,5	0,161
4	Hábito Adecuado en el Uso de Productos Agropecuarios	13	0,127
5	Acuerdos Comerciales Favorables	12,5	0,122
6	Posición Mercadológica de la Competencia	8,5	0,083
TOTAL		102,5	1

Fuente: Método MICMAC

En consecuencia, en el cuadro 12 se muestra la matriz que pondera y califica las variables externas más relevantes:

Cuadro 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factor Externo Clave	Ponderación	Clasificación	Resultados
Incentivo a la Inversión Extranjera Directa	0,312	4	1.248
Entorno Competitivo	0,195	3	0.585
Movimiento de Capitales entre Países	0,161	3	0.483
Hábito Adecuado en el Uso de Productos Agropecuarios	0,127	3	0.381
Acuerdos Comerciales Favorables	0,122	3	0.366
Posición Mercadológica de la Competencia	0,083	4	0.332
TOTAL	1	20	3.395

Fuente: Resultados de la herramienta MICMAC (Ver anexo J.)

En la Matriz de Factores Externos se puede observar que la competencia presenta una posición mercadológica frágil, puesto que en el análisis situacional, los resultados arrojan que los potenciales competidores tienen debilidad respecto a la implementación de mecanismos que posibiliten estructurar un adecuado sistema de información de mercado que a su vez les permitan adelantar cursos alternativos de acción. En consecuencia, el escaso desempeño estratégico por parte de la competencia, hacen que el Centro Agropecuario de Nariño encuentre en este factor una oportunidad.

No obstante, el mercado de la Provincia del Carchi ofrece una gran oportunidad en cuanto a la Inversión Extranjera Directa; puesto que, la ley que ampara dicha operación comercial ofrece incentivos que favorecen directamente al inversionista. Además esta oportunidad es estratégica y determinante, por ser el factor que tiene mayor impacto en el desempeño de la actividad comercial internacional al estar representada con una ponderación de 0.312%.

Por otro lado, al considerar los factores cuya calificación representan una oportunidad menor, se destaca el nivel competitivo; debido a que es la variable que cuenta con el más elevado impacto. Esta oportunidad se la puede ratificar con los resultados de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) donde el Centro Agropecuario de Nariño tiene una gran ventaja frente a su competencia más directa. En el caso de los factores: Movimiento de capitales entre países, las tendencias respecto al uso de productos agropecuarios y los acuerdos comerciales; son factores claves que representan una oportunidad; puesto que Ecuador ofrece

los mejores beneficios para llevar a cabo la ejecución de actividades que contribuyan con el desarrollo del país. En este orden de ideas, el mercado de la Provincia del Carchi, se lo califica como atractivo gracias a las oportunidades que ofrece para invertir en su territorio.

Así, el resultado total ponderado de 3.395 indica que el mercado tiene un entorno relativamente propicio para el desarrollo de Inversión Extranjera Directa; dado que el citado resultado evidencia un escenario en donde predominan las oportunidades frente a las amenazas.

2.3.1.4 Análisis Competitivo

- Matriz del Perfil Competitivo

Uno de los aspectos más importantes que permite calificar la atractividad de un mercado es identificar a la competencia e informarse sobre ella; ya que, las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar la posición estratégica de una empresa en un mercado.

Para el Centro Agropecuario de Nariño es determinante conocer el mercado de la Provincia del Carchi en aspectos como: quiénes son los competidores, cómo está la competencia directa frente a sus factores claves de éxito y en términos generales qué tan fuerte o débil es cada competidor. Todo esto permite que la empresa objeto de estudio pueda planear estratégicamente su actuación en el mercado de la Provincia.

En la Matriz del Perfil Competitivo, como se observa en el cuadro 13 se hace un comparativo entre las principales empresas de la Provincia del Carchi, que por sus especificaciones son consideradas como la competencia directa del Centro Agropecuario de Nariño.

Cuadro 13. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Centro Agropecuario de Nariño (SOLLA)			Mundo Agro (ALCON)		Veterinaria Lassie (PRONACA)		Agroveterinaria (WAYNE)	
	P	C	R.P.	C	R.P.	C	R.P.	C	R.P.
Adecuada Estructura Financiera	0.219	4	0.876	3	0.657	3	0.657	3	0.657
Eficiente Desempeño de la Fuerza de Venta	0.154	3	0.462	3	0.462	3	0.462	3	0.462
Óptimas Dimensiones de Calidad en los Productos	0.146	4	0.584	2	0.292	3	0.438	2	0.292
Apropiada Atención y Servicio al Cliente	0.138	3	0.414	3	0.4.14	2	0.276	3	0.414
Efectividad en la Distribución, Comercialización y Programas de Entrega	0.128	3	0.384	3	0.384	2	0.256	2	0.256
Fortalezas ante la Competencia	0.110	2	0.220	3	0.330	2	0.220	2	0.220
Uso de Planes Estratégicos	0.104	2	0.208	2	0.208	2	0.208	2	0.208
TOTAL	1.00	21	3.148	19	2.747	17	2.517	17	2.509

Fuente: Resultados de la Investigación (Ver Anexos I.)

P: Ponderado

C: Calificación

R.P: Resultado Ponderado

Teniendo en cuenta los resultados del cuadro 13; en la parte de Estructura Financiera, el Centro Agropecuario de Nariño presenta una ventaja con relación a las empresas en comparación con un resultado ponderado de 0.876%, así mismo se aprecia que la empresa objeto de estudio tiene una fortaleza mayor en los productos que comercializa; ya que, sus dimensiones de calidad son muy convenientes, aspecto que resulta muy importante si se desea confirmar las expectativas de los clientes.

De igual manera, cabe destacar que el Centro Agropecuario de Nariño no se encuentra en desventaja en los dos últimos factores claves de éxito; puesto que, a pesar de que su calificación es baja, las empresas de la competencia Mundo Agro (ALCON), Veterinaria Lassie (PRONACA) Y Agroveterinaria (WAYNE) también presentan debilidades en la implementación de planes estratégicos así como en la dimensión competitiva. De esta manera estos aspectos pueden resultar fáciles de contrarrestar a medida que se tenga un mayor conocimiento del mercado. Sin embargo, Mundo Agro (ALCON), es competitiva por que sus productos presentan precios relativamente bajos que resultan atractivos para los clientes.

Respecto a la fuerza de ventas, se observa que en las cuatro empresas competidoras existe una fortaleza menor; lo cual implica que la empresa objeto de estudio tiene que trabajar más con su fuerza de ventas a fin de superar a la competencia. En este sentido, Veterinaria Lassie (PRONACA), tiene cierta desventaja respecto al Centro Agropecuario de Nariño en atención y servicio al cliente, ya que tiene una calificación de 2, debilidad menor; a pesar de que ésta es una de las marcas que mejor está posicionada con base en el criterio de calidad.

Por último, considerando el perfil de distribución, comercialización y programas de entrega, el Centro Agropecuario de Nariño posee su política comercial orientada por el Justo a Tiempo considerando una logística comercial integrada. En tanto que Veterinaria Lassie (PRONACA) y Agroveterinaria (WAYNE) efectúan su venta únicamente en el punto local. No obstante, se destaca una vez más Mundo Agro (ALCON), por el desarrollo de una estratégica atención al cliente en su punto de venta.

Considerando los resultados ponderados se certifica que la empresa Centro Agropecuario de Nariño tiene una posición competitiva favorable. En consecuencia, a continuación, se menciona algunas ventajas competitivas potenciales de la sucursal Centro Agropecuario de Nariño en la Provincia del Carchi (Ecuador.), que mediante el desarrollo de la investigación ha permitido identificarlas frente a la competencia:

- ❖ Énfasis en la calidad: un producto con un alto nivel proteínico que genera un alto rendimiento en todas las ramas animales de la zona pecuaria y de precios accesibles.
 - ❖ Oferta constante: se propende por satisfacer la demanda insatisfecha de los clientes potenciales y reales de la población Carchense dedicada a la producción pecuaria.
 - ❖ Brand Equity: SOLLA, es una marca de alto reconocimiento nacional e internacional que además cuenta con certificado de calidad ICONTEC, aspecto que brinda seguridad y respaldo de al producto y a su promesa básica.
 - ❖ Orientación al marketing: se orienta por estudiar nuevas y mejores estrategias de mercado con la finalidad de mejorar continuamente el servicio hacia los compradores en todos los aspectos del marketing.
- Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas: Modelo de Porter

Las cinco fuerzas utilizadas para evaluar la atractividad del mercado de la Provincia del Carchi según el modelo de Porter son:

- ❖ Rivalidad interna entre competidores de productos agropecuarios

Para medir la rivalidad entre competidores de productos agropecuarios es necesario considerar la intensidad de la amenaza de aquellos que se encuentran compitiendo actualmente en el mercado relevante, en el que se desea ingresar o permanecer, y además tener en cuenta el comportamiento del competidor actual para saber tomar la estrategia adecuada.

- ❖ Amenaza de competidores potenciales

Se requiere determinar que tan atractivo es este mercado en función de posibles nuevos competidores, esto puede exigir que las empresas existentes reduzcan sus precios, (para castigar a los que ingresan) reduciendo la rentabilidad. Se considera a los competidores potenciales como amenaza cuando intentan ingresar al mercado o segmento teniendo en cuenta aspectos como: desarrollar sus productos mejor que los ya existentes, a los que puede ofrecer el Centro Agropecuario de Nariño, tiene una marca mejor posicionada y en adición se califica que el grado de lealtad de los clientes es fuerte, tiene una gran capacidad financiera para publicidad, instalaciones, investigación y desarrollo, poseen la capacidad para resistir aumentos de costo por cambios de proveedor, entre otros y no se ven perjudicados con licitaciones, normas, licencias, entre otros.

❖ Poder del cliente

El poder de los clientes se mide de acuerdo a la fidelidad, a la capacidad de compra y al nivel de información sobre la oferta, precios de mercado, costos de producción y la influencia que ellos pueden ejercer en otros consumidores y además con los compradores intermediarios que tienen un gran poder y la demanda cada día se hace más sofisticada y exigente. Cuando los compradores buscan inducir la baja de los precios y negociar una calidad superior y más servicios, su poder crece y amenaza reducir la rentabilidad de las inversiones, esto es fundamental, para el establecimiento de los precios de venta de los productos.

❖ Poder del proveedor

Se limita el rendimiento de la empresa Centro Agropecuario de Nariño cuando las actividades de los proveedores condicionan su operación. Cuando los proveedores tienen mayor posibilidad de imponer condiciones que erosionan la rentabilidad de las operaciones, más grande es su amenaza. Del poder de los proveedores se debe conocer si su amenaza es fuerte debido a su poder negociador; el cual depende de: si son pocos y fuertes, si no están obligados a competir con productos sustitutos, si se encuentran bien diferenciados y su eventual cambio implicaría un costo para la empresa Centro Agropecuario de Nariño o simplemente los proveedores están en capacidad de vender lo mismo que ofrecería la empresa objeto de estudio.

❖ Amenaza de sustitutos

El producto sustituto satisfaría la misma necesidad que se satisface con cierto producto de diferente categoría. La naturaleza diferente de los productos sustitutos no implica que no menoscaben la rentabilidad de un negocio. La medición de la intensidad de la amenaza de presión de los sustitutos implica valorar si ellos representan un problema, ya que puede ser que sean numerosos, de buena calidad, están en las proximidades geográficas del mercado relevante o tienen precios más atractivos.

En ese orden de ideas, con base al modelo de Porter, se presenta a través de las figuras 5, 6, 7, 8, 9 y 10 la evaluación de la atractividad del mercado. La calificación utilizada en la evaluación de la atractividad está determinada de acuerdo a las siguientes convenciones: muy poco atractiva, 1; poco atractiva, 2; neutral, 3; atractiva, 4; muy atractiva, 5.

Figura 5. Amenaza de competidores potenciales

Amenaza de Competidores Potenciales		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva		
Capacidad para desarrollar productos mejores	Alto			3			Bajo	
Uso de marcas bien posicionadas en el mercado	Alto			3			Bajo	
Tecnología de punta	Alto			3			Bajo	
Capacidad financiera para publicidad, instalaciones, investigación y desarrollo	Alto				4		Bajo	
Capacidad para resistir a aumentos de costos por cambios de proveedor	Alto			3			Bajo	
Ubicación estratégica	Buena		2				Mala	
TOTAL		3.00						

Fuente: Resultados del proyecto

Figura 6. Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre Competidores		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
No de Competidores similares en el mercado	Alto				4		Bajo
Servicios Post-Venta	Alto					5	Bajo
Uso frecuente de estrategias Mercadológicas	Alto			3			Bajo
Competencia en el Precio	Alto		2				Bajo
Calidad de los Productos	Alto				4		Bajo
Capacidad de introducir nuevos productos	Alto				4		Bajo
Participación del mercado	Alto			3			Bajo
Manejo de un portafolio con productos diferenciados	Alto				4		Bajo
Capacidad para superar las barreras de salida y operar en nuevos mercados	Baja		2				Alta
TOTAL					3.44		

Fuente: Resultados del proyecto

Figura 7. Poder de los clientes

Poder de los Clientes		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
No de Clientes Importantes	Poco			3			Mucho
Fidelidad	Alto				4		Bajo
Ingreso Per-cápita	Bajo		2				Alto
Cultura de compra	Cerrada				4		Abierta
Volumen de compra de productos agropecuarios	Bajo			3			Alto
Manejo de información en cuanto a la demanda, precios de mercado, costos de producción entre otros	Alto				4		Bajo
TOTAL					3.33		

Fuente: Resultados del proyecto

Figura 8. Poder de los proveedores

Poder de los Proveedores		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
No de proveedores importantes	Mucho			3			Poco
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Alto		2				Bajo
Contribución de los proveedores al crecimiento de la competencia	Alta Porción		2				Baja Porción
Rentabilidad de los proveedores	Alto			3			Bajo
Capacidad de producir productos similares a los de la competencia	Alto				4		Bajo
Capacidad de vender los productos en condiciones similares a los de la competencia	Alto				4		Bajo
TOTAL				3.00			

Fuente: Resultados del proyecto

Figura 9. Amenaza de sustitutos

Amenaza de Sustitutos		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Disponibilidad de sustitutos	Mucho			3			Poco
Diversidad de sustitutos	Alto				4		Bajo
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Alto				4		Bajo
Atractividad de Precios del sustituto	Alto		2				Bajo
Calidad de Productos sustitutos	Alto			3			Bajo
Proximidad geográfica a la demanda	Alta			3			Bajo
TOTAL				3.16			

Fuente: Resultados del proyecto

Figura 10. Evaluación global

Evaluación Global	Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Amenaza de competidores potenciales			3		
Rivalidad entre Competidores				4	
Poder de los Clientes			3		
Poder de los Proveedores			3		
Amenaza de Sustitutos			3		
Evaluación Global	3.2				

Fuente: Resultados del proyecto

Teniendo en cuenta la Evaluación Global de atractividad del mercado de la Provincia del Carchi, la calificación es de 3.2; lo cual significa una posición proclive hacia la atractividad.

Es importante destacar el bajo poder de rivalidad de los competidores en cuanto a distribución y comercialización de productos agropecuarios; puesto que, los resultados indican la atractividad del mercado. No obstante, las demás fuerzas de evaluación se ubican en una posición neutral; lo cual hace que el mercado de la Provincia del Carchi pueda ser considerado por la empresa objeto de estudio, sin descuidar ciertos aspectos que perturban el desarrollo de la actividad comercial internacional.

Por otra parte, no se puede demeritar al alto poder competitivo del mercado de la Provincia del Carchi en cuanto a precios, ya que éste factor está determinado por la baja calidad de sus productos y por la alta contribución de los proveedores al crecimiento de la competencia; en consecuencia, todo esto se reduce a la determinación de bajos precios.

Como distribuidor directo de productos Solla, el Centro Agropecuario de Nariño, presenta una capacidad competitiva que le proporciona las herramientas idóneas para contrarrestar esta amenaza, ya que no solo se pretende llegar al mercado de la Provincia del Carchi con precios bajos sino con productos de excelente calidad. Este valor agregado genera mayor confianza a los clientes.

No obstante, el cuadro 14 se presenta de manera más detallada el análisis de la evaluación de la atractividad según Porter:

Cuadro 14. Análisis de la evaluación de la atractividad según Porter

Fuerzas Competitivas	Características en el Sector Pecuario	Nivel
<p>AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Moderada capacidad para desarrollar productos mejores • Atenuado uso de marcas bien posicionadas en el mercado • Moderada tecnología de punta • Baja capacidad financiera para publicidad, instalaciones, investigación y desarrollo • Moderada capacidad para resistir a aumentos de costos por cambios de proveedor • Ubicación estratégica 	<p>La amenaza de competidores potenciales se encuentra en un punto Neutral; es decir, que son casi equitativos los obstáculos y oportunidades con las que cuenta la empresa.</p> <p>El indicador que hace determinar la poca atractividad del mercado es la Ubicación estratégica a la que pueden llegar los potenciales competidores; puesto que siempre se acude a visualizar el mercado para saber donde establecer el negocio. No obstante, se puede llegar a concluir que como el mercado exige poca acción de actividades mercadológicas, la competencia también acude al mercado con una baja inversión en cuanto a publicidad, instalaciones e I&D. esto puede llegar a ser aprovechado por la empresa objeto de estudio, dado a su desempeño eficiente en este campo.</p> <p>Además, cabe resaltar el reconocimiento de la marca SOLLA en el mercado nacional; puesto que, esto le da a la empresa Centro Agropecuario de Nariño poder competitivo frente a otras marcas al momento de actuar en otros mercados.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo numero de Competidores similares en el mercado • Desconocimiento del servicios Post-Venta • Uso moderado de estrategias Mercadológicas 	<p>La rivalidad entre competidores en el mercado de la Provincia del Carchi se muestra en un nivel relativamente moderado.</p> <p>Punto favorable al competidor potencial ya que seria ventajoso aplicar nuevas estrategias comerciales en el mercado objeto de estudio.</p>

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	<ul style="list-style-type: none"> •Alto nivel competitivo en el Precio •Baja calidad de los Productos •Escasa capacidad de introducir nuevos productos •Moderada participación del mercado •Bajo manejo de un portafolio con productos diferenciados •Desconocimiento de la competencia actual para superar las barreras de salida y operar en nuevos mercados 	<p>Como punto a favor, se destaca la alta atractividad del mercado en cuanto al servicio Post-venta; puesto que la competencia actual desconoce y a su vez, no aplica dicha variable al momento de comercializar sus productos. Además, el bajo número de competidores similares, la baja calidad de sus productos, el poco poder de innovación para introducir nuevos productos o con un valor diferenciado al mercado, hacen que el Centro Agropecuario de Nariño califique como atractiva la Provincia.</p> <p>Sin embargo, el precio que maneja el mercado de la provincia le baja la atractividad al mercado; puesto que es relativamente bajo frente a los productos que distribuye SOLLA. No obstante, los precios bajos de algunos productos agropecuarios del Ecuador son consecuentes con la calidad y las características del producto; es decir, a baja calidad bajos precios.</p>
PODER DE LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> •Moderado número de clientes importantes •Baja fidelidad •Bajo ingreso per-cápita •Cultura de compra abierta o susceptible a cambios •Moderado volumen de compra de productos agropecuarios •Poco y casi nulo manejo de información en cuanto a la demanda, precios de mercado, costos de producción entre otros 	<p>Se muestra el poder de los clientes con un nivel aceptable, pero susceptible para mejorar en cultura de compra y en fidelidad, lo importante es tratar de acceder a ellos mediante estrategias en ventas propias de este sector y mediante una adecuada atención y servicio al cliente; puesto que, el objetivo de una empresa, es hacer que el cliente se sienta satisfecho.</p>

<p>PODER DE LOS PROVEEDORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado numero de proveedores importantes • Buena contribución de los proveedores a la calidad • Buena contribución de los proveedores al crecimiento de la competencia • Moderada rentabilidad de los proveedores • Baja capacidad de producir productos similares a los de la competencia • Baja capacidad de vender los productos en condiciones similares a los de la competencia 	<p>Se indica un nivel moderado de atractividad, en referencia con los proveedores; ya que, a pesar de que éstos cada vez se esmeran en calidad y competencia para hacer mejores sus productos en la zona Carchense. Presentan desventajas en cuanto a la capacidad de ofrecer los productos en las mismas o similares condiciones a la competencia.</p>
<p>DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Moderada disponibilidad de sustitutos en la Provincia • Escasa diversidad de sustitutos • Baja agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos • Alta atractividad de precio del sustituto • Moderada calidad de productos sustitutos • Proximidad geográfica de la demanda moderada 	<p>La disponibilidad de productos sustitutos es moderada en el mercado; sin embargo, estos productos tienen una estrecha relación con el nivel cultural de la persona dedicada a la crianza de animales, por ser ellos quienes determinan el uso de dichos productos.</p> <p>Cuando se trata con personas de alta aspiración en la crianza de animales, la utilización de sustitutos es relativamente baja; ya que es poco probable la sustitución de un concentrado con alto nivel proteico por productos sustitutos sin garantía. Puede resultar altamente costosas dicha sustitución.</p> <p>Además, la diversidad de productos sustitutos no es tan significativa, por lo tanto el mercado resulta atractivo; al igual que la baja agresividad y rentabilidad de sus productores hace que los productos SOLLA tengan una tendencia favorable en el mercado objeto de estudio.</p>

Fuente: Resultados del proyecto

3. ESTUDIO DE MERCADO LOCAL FRENTE AL MERCADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI

Para realizar el análisis del mercado se acudió a la implementación de una matriz que resume el comportamiento del mercado objeto de estudio. Sin embargo, se evalúa detalladamente al mercado local puesto que se constituye en una herramienta necesaria para la toma de decisiones al momento de elegir nuevas oportunidades de negocio.

En consecuencia, en el estudio de mercado se realizó un análisis de atractividad en donde la Matriz Mc Kinsey pondera, califica y valora lo correspondiente a ésta fase. Es decir, contrastará la posición competitiva de la empresa frente al nivel de atracción de la industria regional, donde actualmente se encuentra operando, y la del mercado de la Provincia del Carchi, en donde se proyecta.

En este orden de situaciones, son objeto de análisis factores como la dimensión del mercado, el índice de crecimiento, la rivalidad del sector, la intensidad competitiva, los requerimientos tecnológicos y la vulnerabilidad de la política económica del país.

Respecto a la posición competitiva, se tendrá en cuenta la participación del mercado que tiene la empresa en la región frente a la que puede tener en el mercado extranjero; a su vez se consideraran variables como la calidad del producto, prestigio de la marca, red de distribución, eficacia de la promoción, capacidad productiva, eficiencia productiva, estructura de costos, suministro de materiales, desempeño de la investigación y desarrollo y del personal administrativo.

3.1 MERCADO LOCAL

El Centro Agropecuario de Nariño actualmente desarrolla su objeto social en el mercado de Pasto donde su principal segmento esta compuesto por distribuidores minoristas y clientes encargados de vender los productos o de suministrar el balaceado, respectivamente.

Para realizar una aproximación del tamaño del mercado regional, cabe citar que el sector agropecuario ha tenido una participación considerable dentro de la

economía de Nariño, pero en los últimos 15 años esa participación descendió de 34% a 32%. Donde la superficie sembrada en el departamento, tanto en cultivos transitorios como permanentes era de 211 mil hectáreas y el área cubierta de pastos y malezas dedicada a la ganadería era cercana a las 500 mil hectáreas.

Para considerar la dimensión de la demanda de ha dividido el mercado de Nariño en subregiones administrativas que se dedican al sector primario de la economía, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 15. Subregiones administrativas del departamento de Nariño

Subregión	Municipios	Características
Centro	Pasto, Nariño, Chachagüí, Consacá, Ancuyá, Yacuanquer, Sandoná, La Florida, Tangua, El Tambo, Guaitarilla, El Peñol.	Área montañosa y volcánica. Producción de artesanías. Ganadería lechera.
Sur	Ipiales, Aldana, Contadero, Cuaspud, Cumbal, Gualmatán, Iles, Ospina, Pupiales, Potosí, Córdoba, Puerres, Funes, Sapuyes, Guachuchal, Imués.	Municipios fronterizos con Ecuador. Se concentra el mayor número de resguardos de Nariño. Ganadería lechera y comercio fronterizo.
Norte	Albán, La Cruz, San Pablo, San Bernardo, Buesaco, Belén, Colón, El Tablón, La Unión, San Lorenzo, Taminango, Arboleda, San Pedro de Cartago, Leiva, El Rosario, Policarpa, Cumbitara.	Zona cafetera, ganadera y panelera.
Costa Pacífica	Tumaco, Barbacoas, El Charco, Francisco Pizarro, La Tola, Magüí, Santa Bárbara, Iscuandé, Olaya Herrera, Roberto Payán, Mosquera.	Pesca y cultivo de palma africana; turismo incipiente. Zona de difícil acceso y graves problemas de orden social y público.
Centro Occidental	Túquerres, Samaniego, Ricaurte, La Llanada, Linares, Santacruz, Los Andes, Providencia, Mallama.	Agricultura, ganadería y minería. Presencia de población indígena. Problemas de orden público.

FUENTE: Gobernación de Nariño, *Informe Departamental de evaluación del desempeño de la gestión municipal período 2005*, San Juan de Pasto, 2006, pp. 9-10.

San Juan de Pasto, por ser uno de los puntos más estratégicos del departamento permite llevar acabo las diferentes actividades comerciales; por lo tanto, se constituye en el punto estratégico donde el Centro Agropecuario de Nariño ejecuta su operación comercial con una participación representativa en su categoría.

Teniendo en cuenta el mercado relevante, en el cuadro 16 se determina la producción ganadera en sus diferentes especies:

Cuadro 16. Sector pecuario de Nariño

Producto	Producción	% en el total depto	Apuesta Productiva
Producción ganadera (No. De cabezas)	2.490.103,0	100,0	
Bovino	271.248,0	10,9	
Otras especies	2.218.855,0	89,1	
Ovino	8.741,0	0,4	
Cunicola	66.859,0	2,7	
Cuyicola	1.007.563,0	40,5	
Porcinos	83.003,0	3,3	
Pollos	1.017.150,0	40,8	
Patos	9.160,0	0,4	
Equino	26.379,0	1,1	

Fuente: MADR – Anuario agropecuario (2004); Encuesta Agropecuaria (2003) (frutales y ganadería); MADR – Secretarías Departamentales de Agricultura (2004) (horticultura); FNC (1997) (café). Cálculos: OEE - Mincomercio

3.2 MERCADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI

La Provincia del Carchi, se considera como el mercado extranjero objeto de estudio, donde la empresa Centro Agropecuario de Nariño pretende exteriorizar la prestación de sus servicios con la participación de productos Solla.

La Provincia del Carchi dinamiza su economía con base a la agricultura y la ganadería, puesto que es una región muy bien dotada para el agro y el sector pecuario debido a la bondad de sus suelos son fértiles y el entorno cultural. De los cultivos agrícolas más importantes se destaca la papa que se cultiva especialmente en los cantones de Tulcán y Montúfar. El Carchi es una Provincia que ocupa uno de los primeros lugares en la producción ecuatoriana de papa tubérculo. Otros cultivos importantes son: Maíz, trigo, arveja, caña de azúcar, frijón, haba, mellocos, aguacate, ají, y frutas como papaya, piña, entre otros.

Según la anterior información el Carchi dispone aproximadamente de 130.000 Hectáreas (un 36% de la superficie provincial) destinadas al agro. Aproximadamente 90.000 Hectáreas se dedica al cultivo de pastos para ganadería de prioridad lechera y aproximadamente 21.000 Hectáreas se dedica a cultivos de ciclo corto. Los principales productos de ciclo corto y el porcentaje de la producción carchense con respecto a la nacional es:

- Papa 28.71%
- Fréjol 17.24%
- Maíz suave choclo 6.95%
- Arveja tierna 47.46%
- Cebolla de bulbo 3.22%
- Cebada 5.34%

En el cuadro 17 se resume la producción agraria de la Provincia:

Cuadro 17. Producción agraria de la Provincia del Carchi

Productos	Área de Cultivo por ha.	Rendimiento por ha.	Producción Provincial en tm
Papa	21.628	14.58 Tm.	316.270,00
Fréjol Seco	7.808	0.81 Tm.	6.319,62
Maíz Suave	4.745	0.92 Tm.	4.365,40
Arveja Tierna	2.984	1.81 Tm.	5.401,04
Cebolla Bulbo	2.963	8.18 Tm.	53.867,34
Cebada	2.917	1.14 Tm.	3.325,38
Trigo	2.638	1.29 Tm.	3.403,02
Haba Tierna	1.588	2.25 Tm.	3.573,00
Maíz (choclo)	1.346	2.80 Tm.	3.768,80
Arveja Seca	863	0.53 Tm.	457,40

Fuente: SICA

Para evidenciar el mercado potencialmente atractivo que constituye la Provincia del Carchi, es pertinente señalar que sus mesetas constituyen zonas óptimas para la crianza de ganado, tanto de leche como de carne. El Cantón Tulcán es el que más superficie tiene dedicada a pastos y también el de mayor población bovina. La calidad del ganado ha mejorado gracias a la introducción de sementales puros. En las principales haciendas la producción lechera se la realiza

en forma técnica, por lo cual el promedio de litros de leche de vaca por día esta más alto que el promedio nacional, la anterior afirmación indica la rentabilidad que tiene el sector.

Los principales productos que elabora la agroindustria lechera son: queso fresco, queso maduro, yogurt y cremas. A continuación, el cuadro 18 muestra la estimación provincial ganadera:

Cuadro 18. Estimación provincial ganadera

Especie	Numero de Animales
Bovina	100.000
Porcinos	26.000
Equinos	14.000
Ovinos	6.000
Caprinos	1.000

Ver Anexo K: NUMERO DE CABEZAS DE GANADO POR ESPECIES Y RAZAS, SEGÚN REGIONES Y PROVINCIAS

En ese orden de ideas, la Provincia del Carchi es considerada como un mercado atractivo para la venta y comercialización de productos pecuarios; por ser una provincia cuya principal actividad económica se sitúa en dicho sector. El anexo L se muestra el número de personas que trabajan en dicha actividad económica.

3.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Productos Solla se clasifica dentro de los tipos de bienes concentrados o balanceados de tipo industrial. La posición arancelaria, como lo indica el cuadro 19, que considera los productos pecuarios son:

Cuadro 19. Posición arancelaria

<u>2309909000</u>	LAS DEMÁS DE DEMÁS PREPARACIONES DEL TIPO DE LAS UTILIZADAS PARA LA ALIMENTACION DE ANIMALES
-------------------	--

Fuente: PROEXPORT – COLOMBIA

En consecuencia, para clasificar al balanceado se utiliza la subpartida: 23.09.90.90.00; puesto que especifica las demás de demás preparaciones del tipo de las utilizadas para la alimentación de los animales.

En este contexto, los impuestos que se deriva de dicha partida arancelaria son:

- Gravamen : 0% Libre (Certificado de origen)
- IVA – Ecuador: 12%
- FODING: 0.5% (Fondo para la niñez)

Teniendo en cuenta las anteriores especificaciones, Solla presenta un portafolio de productos de acuerdo a cada especie animal, de la siguiente manera:

3.3.1 Equinos. Para ello se ha desarrollado una gran variedad de productos diferenciados por la actividad y el segmento al que pertenecen los equinos según la edad, tipo de trabajo, estado corporal y reproductivo que requiera cada ejemplar. Considerando los segmentos, en el cuadro 20, se presenta la respectiva clasificación.

Cuadro 20. Línea equinos

Segmento	Línea de Productos
Para competencia	Campeón Dorado y Derby.
Para desarrollo	Campeón Potros Campeonas Campeón Peletizado Campeón Texturizado.
Para mantenimiento	Paseo Forraje Paseo Texturizado Paseo Granulado Equimín Bloque Multinutricional

Fuente: www.solla.com

3.3.2 Avicultura. Como resultado de muchos años de investigación en la Granja Experimental Avilandia, del conocimiento de expertos en formulación, de la asesoría extranjera y de las recomendaciones de los clientes exitosos, Solla cuenta con un amplio portafolio de productos para este sector, como lo describe el cuadro 21.

Cuadro 21. Línea avicultura

Segmento	Línea de Productos
Pollos de Engorde (postura y levante)	NUTREPOLLO harina empacado en bolsas de polipropileno x 40 kg. NUTREPOLLO crombelizado, a granel o empacado en bolsas de polipropileno x 40 kg o empacado en bolsa plástica x 1 kg (pacas x 20 kg). POLLITAS crombelizado, empacado en bolsas de polipropileno x 40 kg.
Producción de Huevos	PREPOSTURA P-80 crombelizado, empacado en bolsas de papel o polipropileno x 40 kg. PONEDORAS II, crombelizado, empacado en bolsas de polipropileno x 40 kg.

Fuente: www.solla.com

3.3.3 Porcicultura. Solla ofrece un portafolio de alimentos balanceados, diseñados para alcanzar los mejores rendimientos técnicos y económicos en las explotaciones porcícolas. La alimentación, la genética y el manejo, son tres eslabones inseparables para obtener los mejores resultados en esta industria.

De acuerdo a cada una de las etapas de los porcinos Solla ofrece un producto para lograr la alimentación deseada:

Cuadro 22. Línea porcicultura

Segmento	Línea de Productos
Precebo y Cría	CRÍA CERDOS harina empacado en sacos de polipropileno x 40 kg. CRIACERDOS paletizado empacado en sacos de polipropileno x 40 kg.
Lactancia	CRÍA CERDOS LACTANCIA harinas empacado en sacos de polipropileno x 40 kg. CRÍA CERDOS LACTANCIA peletizado empacado en sacos de polipropileno x 40 kg.
Levante	CHANCHITOS GP empacado en sacos de polipropileno x 40 kg. CHANCHITOS (PELETIZADO) empacado en sacos de polipropileno x 40 kg
Ceba	FINALIZADOR GP, empacado en sacos de polipropileno x 40 kg. FINALIZADOR empacado en sacos de polipropileno x 40 kg. CEBACERDOS. (harina y paletizado) empacado en sacos de polipropileno x 40 kg.

Fuente: www.solla.com

3.3.4 Ganadería de Leche. En sus etapas de vida, presenta tres fases como lo describe el cuadro 23.

Cuadro 23. Línea ganadería de leche

Segmento	Línea de Productos
Levante	NOVILLAS
Preparación para el parto	PREPARTO
Producción	MASLECHE
Sales Minerales	SOLLASAL LECHE 5%, presenta un empaque de 25 kilos.

Fuente: www.solla.com

3.3.5 Truchas. Esta línea está orientada al alevinaje como lo muestra el cuadro 24.

Cuadro 24. Línea truchas

Segmento	Línea de Productos
Alevinaje	Extruido en pellets de 2.0 mm, y empacados en sacos de fibra por 20 kilos.

Fuente: www.solla.com

3.3.6 Conejos. Para la crianza de conejos Solla presenta el producto SOLLA CONEJOS; el cual es un alimento peletizado, que se suministra a los conejos en sus diferentes etapas, tal como las describe el cuadro 25.

Cuadro 25. Línea conejos

Segmento	Línea de Productos
Conejas Lactantes	SOLLA CONEJOS (peletizado)
Conejas Gestantes	SOLLA CONEJOS (peletizado)
Machos Reproductores Activos	SOLLA CONEJOS (peletizado)
Conejas en Reposo (ni gestantes ni lactantes)	SOLLA CONEJOS (peletizado)
Conejas de Reemplazo	SOLLA CONEJOS (peletizado)
Gazapos Lactantes	SOLLA CONEJOS (peletizado)
Gazapos y Conejos de Ceba	SOLLA CONEJOS (peletizado)

Fuente: www.solla.com

Con este portafolio, Solla suministra los mejores productos con materias primas de óptima calidad y la mejor tecnología, satisfaciendo así los requerimientos nutricionales de la industria animal.

3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Teniendo en cuenta que en la presente investigación se dedica un capítulo total perteneciente al Estudio de Mercados, el análisis de la competencia será tratado en éste capítulo con la solvencia conceptual y analítica requerida.

Según la investigación, ver anexo I, en la Provincia del Carchi se comercializan productos agropecuarios de origen nacional; es decir, productos ecuatorianos provenientes principalmente de Guayaquil y Quito.

Entre los principales proveedores se destacan:

- PRONACA – Guayaquil
- CEBAGRANOS – Quito
- Distribuidora WAYNE – Guayaquil
- POFASA
- AFABA
- UNICOL
- GRUPO ANHAZEL
- MOLINOS CHAMPION – Guayaquil

Además es importante resaltar las siguientes marcas, por tener un alto reconocimiento en el mercado:

- ALCON
- PRONACA
- WAYNE
- BALANCEADOS DANES

Teniendo en cuenta las características de los productos agropecuarios del Ecuador, en términos generales los alimentos balanceados que se producen allí son alimentos elaborados para animales, de tal manera que cumplan con los requerimientos nutricionales de éstos. Así, la materia prima utilizada en la fórmula de la dieta alimenticia es transformada en alimento, lo que a su vez contribuye a uno de los factores más importantes para la producción de animales (alrededor de un 50 % de los costos de producción se deben a la alimentación).

Los alimentos balanceados se iniciaron como una industria orientada netamente a las aves, ganado y porcinos. Luego en la década de los 60 e inicios de los 70 la industria de cultivo de camarón tuvo un despegue que propició que en la década de los 80 el país cuente con una fabulosa infraestructura que satisfaga la demanda de alimento de este producto, creciendo a medida que se incrementó la producción de camarón.

El producto más importante dentro de los alimentos balanceados ha sido, históricamente, el destinado a pollos. Otros de participación importante son el alimento balanceado para cerdos, vacas, tilapia, trucha, salmón, además de elaborar dicho producto para cualquier otro animal bajo pedido, como avestruz, ranas, codornices, etc.

Existen en el país 107 plantas de balanceados, de las cuales 15 tienen tecnología adecuada y 4 de éstas con tecnología de punta. Este último dato no es actualizado, y no contamos con las cifras actuales hoy en día, pero se sabe que muchas industrias quebraron al caer la producción del camarón por la mancha blanca y la inestabilidad política, como otras muchas industrias en el país.

Los principales proveedores mencionados anteriormente, cubren el 85% del mercado. Esto indica la intensidad competitiva del mercado, pero con algunos apartes, por ser productos que no manejan altos estándares de calidad.

PRONACA es la fábrica de mayor producción de alimento balanceado, pero no se la tiene en consideración en las estadísticas anteriores porque su producto es elaborado con fines de auto-consumo. Pronaca es la compañía avícola más grande del país y su alimento balanceado cubre única y específicamente este rubro. Esta compañía, como otras, reduce sus costos en aproximadamente 30% gracias a la elaboración de su propio alimento.

Haciendo un breve análisis de las ventajas comparativas del producto, actualmente la producción de alimento balanceado alcanza únicamente entre el 20% y 25% de su capacidad estimada, hecho que se presenta desde la aparición de la mancha blanca en el Ecuador.

La producción de alimentos balanceados está dirigida a satisfacer la demanda de los siguientes sectores: avícola, camaronero, bovino, cerdos y peces, donde el avícola representa el 80%, el de camarón 4%, el de bovino 2%, el de cerdos 6% y el de peces 7% y otros 1%.

En ese orden de ideas, como la oferta de productos pecuarios se constituye por las diferentes empresas o también llamadas competencia, por llevar acabo la misma actividad de distribución y comercialización de insumos agropecuarios, actualmente según la información del SESA (Servicio Ecuatoriano de Sanidad Ambiental) la Provincia del Carchi cuenta con 87 almacenes registrados, ver anexo N. Sin embargo después de hacer la evaluación de segmentación, la localización a la cual se centra el análisis es a Tulcán; por lo tanto en términos de competencia Tulcán cuenta con 39 almacenes distribuidores de insumos agropecuarios registrados y distribuidos en las diferentes parroquias tal como se muestra en el cuadro 26.

Cuadro 26. Almacenes de insumos agropecuarios de Tulcán

Almacenes de Insumos Agropecuarios de Tulcán			
Nº	Parroquia	Nombre Almacén	Propietario
1	J.ANDRADE	EL GANADERO Nº 1	TEODORO CASTILLO
2	J.ANDRADE	EL GANADERO Nº 2	TEODORO CASTILLO
3	J.ANDRADE	SERVIC. AGROVERINARIOS	EULALIO CORDOVA
4	J.ANDRADE	EL ESTABLO	DR. LERMONTOV LOPEZ
5	J.ANDRADE	AGROLANDIA	MARINA FUERTEZ
6	J.ANDRADE	LA FINCA	DIGNA LAGUNA
7	J.ANDRADE	AGROCENTRO	JOSE ROMO A.
8	J.ANDRADE	LA FLORIDA	SEGUNDO ROMO R.
9	J.ANDRADE	FENIX	CARMEN BATALLAS
10	J.ANDRADE	AGROCORDILLERA	ROGER AYALA
11	J.ANDRADE	DISTRIBUIDOR AGRICOLA	MARTHA RIVERA
12	J.ANDRADE	EL PAPAL	XIMENA ERAZO
13	J.ANDRADE	FERIA DEL AGRICULTOR	MARTHA PASPUEL
14	J.ANDRADE	EL AGRICULTOR	VICENTE MONTALVO
15	J.ANDRADE	ECOAGRO	ING. FRANCISCO LEON
16	STA. M. CUBA	AGROVETERINARO	ALEJANDRO MENESES
17	TULCAN	INDUST. LECHERA CARCHI	INDUSTRIA LECHERA C.
18	TULCAN	MUNDO AGRO	IVAN NOVOA
19	TULCAN	EL AGRICULTOR	ROSA PASPUEL
20	TULCAN	AGROMILENIO	ALBA E. BURGOS F.
21	TULCAN	ALMACEN AGRICOLA	JOSE A. MONTALVO
22	TULCAN	AGROVIDA	MILTON MONTENEGRO
23	TULCAN	COAGRO	FABIAN MARTINEZ
24	TULCAN	EL AGRO	CAMPO BENAVIDES
25	TULCAN	COMERCIAL AGRICOLA 1	JAVIER REINA
26	TULCAN	COMERCIAL AGRICOLA 2	JAVIER REINA
27	TULCAN	ECUAQUIMICA	HANS STEINER
28	TULCAN	EL SEMBRADOR	EDUARDO VILLARREAL
29	TULCAN	IM-DAGRO	ING. JOSE TATES
30	TULCAN	FARMAGRO TULCAN	FARMAGRO S. A.
31	G. SUAREZ	LA HACIENBDA	MIGUEL GER
32	G. SUAREZ	AGROFERTIZA	WILSON CUNDAR
33	TULCAN	CENTRO VETERINARIO	DR. LUIS VALAREZO
34	TULCAN	CENTRO VETERIN. LASSIE	DR. ARTURO REASCOS
35	TULCAN	CONSULTORIO VETERINAR	DR. GUSTAVO RIVADENEIRA
36	EL CARMELO	SU FINCA	LUIS A. ORTEGA E.
37	EL CARMELO	SERVICIOS AGRICOLAS	EDISON ORTEGA
38	EL CARMELO	AGROVETERINARIO HOLTEIN	HERMES ALVAREZ
39	CHAPUES	LA CASA DEL AGRICULTOR	RICARDO MONTENEGRO

Fuente: SESA (Servicio Ecuatoriano de Sanidad Ambiental)

Dentro de los diferentes almacenes identificados como competencia se destaca a los almacenes Mundo Agro, Agroveterinario y al Centro Veterinario Lassie por ser los principales distribuidores de marcas como ALCON, WAYNE y PRONACA respectivamente. Además, como se puede apreciar dichos almacenes se consideraron actores de competencia directa en el ítem correspondiente a la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

3.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

3.5.1 Mercado Meta. Los productos agropecuarios SOLLA van dirigidos al mercado de la Provincia del Carchi en el cantón Tulcán, exclusivamente a la población dedicada a la actividad pecuaria; sin embargo, por las especificaciones del producto, esta categoría clasifica principalmente a los productores que tienen un alto nivel productivo en las diferentes especies de animales y en consecuencia reflejan un consumo elevado; a su vez, tienen una alta consideración a la calidad de los productos; por lo tanto, el segmento objetivo está comprendido por aquellos clientes con ingresos atractivos o representativos que valoran los productos de gran rendimiento y eficacia.

3.5.2 Características del Consumidor Final

- Consumidores cuya actividad económica se basa en la explotación animal. Algunos consumidores se caracterizan por ser selectivos; ya que, debido a la existencia de la competencia, los consumidores eligen los productos de menor precio, sin dejar de lado la calidad, lo que exige mejoras en los procesos de producción y estructura de costos eficientes. Sin embargo, ciertos consumidores se muestran dispuestos a pagar un precio con prima por un producto de alto brand equity, hecho con materias primas sofisticadas o producidos con métodos innovadores.
- Actualmente el consumidor busca mayor diversidad y sofisticación en los productos agropecuarios; es decir, productos con un mayor valor nutricional.
- Existen ciertos consumidores que se preocupan por la seguridad sanitaria de sus animales, por lo tanto exigen un producto que cumpla con los requisitos que certifican a un producto de calidad.
- La preferencia de los consumidores se basa en un gran porcentaje en la adquisición de productos de origen nacional; sin embargo, se muestra una cultura abierta, para acoger productos internacionales, cuyos estándares de calidad y rendimiento sean mejor que el de los productos que ellos usan.

3.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL MERCADO DE LA PROVINCIA DEL CARCHI

Para realizar el análisis del mercado de la Provincia del Carchi se consideró variables como la demanda y la oferta; puesto que el comportamiento del mercado gira entorno al comportamiento de dichas variables. Pese a la falta de documentación que determine la demanda y la oferta histórica, se acudió a métodos estadísticos, mediante los cuales fue posible obtener dicha información.

Como consecuencia, fue necesario considerar indicadores económicos como el PIB y el ingreso per-cápita del sector pecuario; donde, según la tabla, ver anexo M, se describe el PIB por sectores económicos del país; y de la cual se logró determinar la participación de la Provincia del Carchi con 61.821 dólares. Puesto que el sector agropecuario del Carchi participa con el 2.8 por ciento del PIB agropecuario del país; además, a nivel provincial esta actividad representa el 41 por ciento y da ocupación al 58 por ciento de la población económicamente activa. Así mismo, se toma como referencia el indicador de la inflación, para realizar la deflactación de precios que conlleve a obtener los datos de la oferta y la demanda histórica, tal como se muestra en la cuadro 27.

Cuadro 27. Deflactación de precios

Años	Población	Inflación Ecuador	Diferencia	Acumulado	Precio Deflactado
2000	10320	0,00			
2001	12860	22,00	22,00	149,90	11,4463
2002	15400	12,50	-9,50	127,90	13,4152
2003	17940	7,90	-4,60	115,40	14,8683
2004	20480	2,00	-5,90	107,50	15,9610
2005	23020	2,10	0,10	105,50	16,2635
2006	25560	3,40	1,30	103,40	16,5938
2007	28100	2,34	-1,06	100,00	17,1580
2008	30640	1,61	-0,73	98,39	17,4388
2009	33180	1,11	-0,50	97,28	17,6378
2010	35720	0,76	-0,35	96,52	17,7767

Fuente: Banco Central del Ecuador

(*) Datos Proyectados

3.6.1 Análisis de la oferta y la demanda histórica. Para determinar la oferta y la demanda histórica fue necesario considerar la variable Ingreso, la cual presenta un Índice de Crecimiento del 4% y la variable población del sector pecuario, la cual registra un índice de crecimiento de 9.7%. Además cabe mencionar que para obtener las cantidades ofrecidas se utilizó la fórmula: $I=P*Q$ donde I es el Ingreso, P es el Precio (Precio deflactado) y Q son las cantidades ofrecidas; quedando la fórmula de aplicación así: $Q= I/P$.

Cuadro 28. Balance de la oferta y la demanda histórica

Años		Ingreso x	Oferta y	Demanda	Balance Oferta - Demanda	Log x	Log y	(Log x)(Log y)	(Logx)^2	(logy)^2
2001	2	190,61	16,7	19,6	2,97	5,25	2,98	15,63	27,57	8,86
2002	3	198,24	14,8	21,5	6,75	5,29	3,07	16,24	27,98	9,42
2003	4	206,17	13,9	23,6	9,75	5,33	3,16	16,85	28,39	10,00
2004	5	214,42	13,4	25,9	12,47	5,37	3,25	17,47	28,81	10,59
sumatoria	14	809,44	58,7	90,7	31,95	21,24	12,46	66,18	112,75	38,87
promedio	3,5	202,36	14,7	22,7	7,99	5,31	3,12	16,55	28,19	9,72

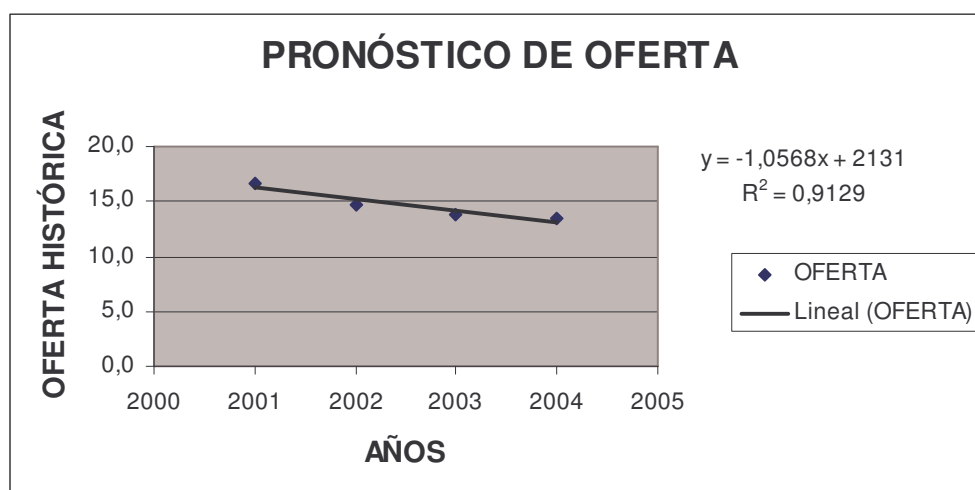
Fuente: Proyecciones Estadísticas

Al realizar el análisis del balance de la oferta y la demanda histórica, es decir la determinación de la Demanda Insatisfecha, que consiste en la diferencia entre la demanda y la oferta, se logra percibir un mercado favorable, puesto que la diferencia resulta positiva al ser la demanda mayor que la oferta, tal como se lo aprecia en el cuadro; además de acuerdo a los indicadores económicos del país, en términos estadísticos se observa que la oferta está disminuyendo a medida que pasan los años, esto significa un nulo crecimiento de los oferentes frente a una demanda en ascenso.

3.6.2 Análisis de la oferta y su proyección. Para realizar este paso se acudió al método Fore Casting; el cual se lleva acabo con la implementación de distintos modelos como el lineal, logarítmico, potencial, exponencial, polinomial, y promedios móviles con base a los resultados del coeficiente de determinación (R^2), el cual se lee en términos porcentuales y representa el grado de asociatividad entre variables; es decir, el coeficiente de determinación permite medir la relación lineal que mejor satisface al modelo.

En consecuencia, para la proyección de la oferta fue necesario considerar la siguiente formula: $Y = b \cdot x + a$, donde, en la figura 11 se logra percibir el valor de las variables que se aplican en la formula y que a su vez contribuyen a la constitución del pronóstico de la oferta.

Figura 11. Pronóstico de la oferta



Fuente: Elaboración Propia.

$a = 2131$
 $b = -1,0568$
 $x = 2005$ año a proyectar
 $Y =$ Pronóstico de las cantidades ofrecidas (?)

Ejecutando en la hoja de cálculo el respectivo análisis de regresión, en el cuadro 29, se tiene el pronóstico de la oferta.

Cuadro 29. Pronóstico de la oferta

Años	Oferta
2005 (*)	12,1
2006 (*)	11,1
2007 (*)	10,0
2008 (*)	8,9
2009 (*)	7,9
2010(*)	6,8

(*) Datos Proyectados

Se estima que la oferta del cuadro anterior disminuye anualmente en -0.8%; es decir, la oferta tiene un comportamiento variado que como se describe en cinco (5) periodos aplica la siguiente fórmula para encontrar la Tasa de Crecimiento:

$$\left[\frac{O_f}{O_i} \right]^{1/P} - 1$$

Donde,

O_f = Oferta Final
 O_i = Oferta inicial
 P = Periodos

$$\left[\frac{6,8}{12,1} \right]^{1/5} - 1 = -0.88\%$$

El anterior resultado implica que la oferta se encuentra en una etapa decreciente; lo cual refleja la atraktividad de invertir en este sector por la baja concurrencia.

3.6.3 Análisis de la demanda y su proyección. Para desarrollar el pronóstico se toma como fuente la proyección de los ingresos del sector cuyo crecimiento registra el 4% y referentes cuantitativos como: covarianza, varianza, pendiente, coeficiente de correlación e intercepto. En el cuadro 30 se calcula la demanda por sector.

Cuadro 30. Pronóstico de la demanda por sector

Año	Ingreso X	Log X	Log (y)	Demanda Sector(TN)
2005	223,0	5,407	3,35	28,42
2006	231,9	5,446	3,44	31,18
2007	241,2	5,486	3,53	34,20
2008	250,8	5,525	3,62	37,52
2009	260,9	5,564	3,72	41,16
2010	271,3	5,603	3,81	45,15

Fuente: Elaboración Propia

En el año 2007 a un nivel de ingresos, del sector de 241,2 dólares, se demanda de acuerdo a la técnica de mínimos cuadrados, 34,20 toneladas de insumos, los cuales no están discriminados por producto, sino que hacen parte de la categoría. Además de acuerdo al cuadro 30 se presenta una relación directamente proporcional entre las variables objeto de estudio (ingreso y demanda), puesto que, a medida que el ingreso se incrementa la demanda registra un comportamiento similar.

3.7 BALANCE DE LA OFERTA Y LA DEMANDA PROYECTADA

Cuadro 31. Balance oferta y demanda proyectada

Año	Demanda por (tn)Sector	Oferta (TN)	Balance Demanda Oferta
2005	28,42	12,1	16,32
2006	31,18	11,1	20,08
2007	34,20	10,0	24,20
2008	37,52	8,9	28,62
2009	41,16	7,9	33,26
2010	45,15	6,8	38,35

Fuente: Proyecciones Estadísticas

Según el cuadro 31, se percibe como el sector pecuario se vuelve cada año más atractivo; puesto que, a medida que la demanda de productos pecuarios se incrementa, la oferta disminuye. Este tipo de resultados se puede corroborar con la información emitida por parte del SESA ya que desde el 2006 no existen

registros de nuevas empresas. No obstante, a pesar de la atractividad del mercado, es necesario implantar estrategias de mercadeo que ayuden a que la sucursal adquiriera creencia para superar la competencia y lograr su permanencia.

3.8 ANÁLISIS DE PRECIOS Y COMERCIALIZACIÓN

3.8.1 Elasticidad de precios. El proyecto necesita evidenciar la reacción de la cantidad demandada ante un cambio de precio, para lo cual se procede a medir la elasticidad de precio mediante la siguiente ecuación:

$$E_p = \frac{\Delta Q / Q}{\Delta P / P}$$

$$E_p = \frac{P * \Delta Q}{Q * \Delta P}$$

Donde: $\Delta Q = Q_2 - Q_1$ y $\Delta P = P_2 - P_1$

P = Precio

ΔP = Variación de Precio

Q = Cantidades

ΔQ = Variación de Cantidades

El cuadro 32 muestra los precios de las principales marcas comercializadas en los almacenes del Cantón Tulcán.

Cuadro 32. Elasticidad de precios

EMPRESA / PRODUCTOS		AÑO 2005			AÑO 2006			AÑO 2007		
		Q	P	TOTAL	Q	P	TOTAL	Q	P	TOTAL
(MARCA) PRONACA	GANADO									
VETERINARIA LASSIE	Lechero	853,6	\$ 13,90	\$ 11.865,04	970,2	\$ 14,18	\$ 13.755,50	1074,6	\$ 14,66	\$ 15.753,69
	Engorde	796,4	\$ 14,90	\$ 11.866,36	901,6	\$ 15,20	\$ 13.702,52	999	\$ 15,71	\$ 15.699,02
	POLLOS					\$ 0,00			\$ 0,00	
	No1	308	\$ 19,30	\$ 5.944,40	355	\$ 19,69	\$ 6.988,53	386,1	\$ 20,36	\$ 7.859,19
	No2	310,2	\$ 19,10	\$ 5.924,82	360	\$ 19,48	\$ 7.013,52	391,5	\$ 20,14	\$ 7.886,53
	No3	312,4	\$ 19,00	\$ 5.935,60	362,5	\$ 19,38	\$ 7.025,25	391,5	\$ 20,04	\$ 7.845,24
	No4	314,6	\$ 18,90	\$ 5.945,94	362,5	\$ 19,28	\$ 6.988,28	394,2	\$ 19,93	\$ 7.857,77
	CERDOS					\$ 0,00			\$ 0,00	
	Crecimiento	239,4	\$ 20,20	\$ 4.835,88	272	\$ 20,60	\$ 5.604,29	301,4	\$ 21,30	\$ 6.421,19
	Desarrollo	268,2	\$ 18,10	\$ 4.854,42	304	\$ 18,46	\$ 5.612,45	336,6	\$ 19,09	\$ 6.425,60
	Engorde	277,2	\$ 17,50	\$ 4.851,00	314	\$ 17,85	\$ 5.604,90	347,6	\$ 18,46	\$ 6.415,62
	Gestación	280,8	\$ 13,40	\$ 3.762,72	318	\$ 13,67	\$ 4.346,42	352	\$ 14,13	\$ 4.974,71
	Lactancia	250,2	\$ 19,40	\$ 4.853,88	284	\$ 19,79	\$ 5.619,79	312,4	\$ 20,46	\$ 6.391,95
TOTAL		4211	4.211		\$ 70.640,06	4.803,8		\$ 82.261,44	5.286,9	
(MARCA) WAYNE	GANADO									
AGROVETERINARIO	Superleche	889,2	\$ 11,50	\$ 10.225,80	1003,8	\$ 11,73	\$ 11.774,57	1104	\$ 12,13	\$ 13.390,22
	POLLOS					\$ 0,00			\$ 0,00	
	Inicio	292,6	\$ 17,50	\$ 5.120,50	329,7	\$ 17,85	\$ 5.885,15	363,4	\$ 18,46	\$ 6.707,24
	Engorde	298,3	\$ 17,20	\$ 5.130,76	336	\$ 17,54	\$ 5.894,78	370,3	\$ 18,14	\$ 6.717,43
	CERDOS								\$ 0,00	
	Crecimiento	168	\$ 16,00	\$ 2.688,00	189,2	\$ 16,32	\$ 3.087,74	207,6	\$ 16,87	\$ 3.503,23
	Engorde	174	\$ 15,50	\$ 2.697,00	194,7	\$ 15,81	\$ 3.078,21	213,6	\$ 16,35	\$ 3.491,83
	Gestación	159	\$ 17,00	\$ 2.703,00	178,2	\$ 17,34	\$ 3.089,99	195,6	\$ 17,93	\$ 3.507,02
	Lactancia	163	\$ 16,50	\$ 2.689,50	182,6	\$ 16,83	\$ 3.073,16	200,4	\$ 17,40	\$ 3.487,40
	CONEJO	585,2	\$ 17,50	\$ 10.241,00	659,4	\$ 17,85	\$ 11.770,29	726,8	\$ 18,46	\$ 13.414,47
	CUY	524,4	\$ 19,50	\$ 10.225,80	592,2	\$ 19,89	\$ 11.778,86	653,2	\$ 20,57	\$ 13.433,88
	PECES	619,4	\$ 16,50	\$ 10.220,10	697,2	\$ 16,83	\$ 11.733,88	768,2	\$ 17,40	\$ 13.368,39
	SALES								\$ 0,00	
	Indusal ceba	317	\$ 8,50	\$ 2.694,50	355,3	\$ 8,67	\$ 3.080,45	390	\$ 8,96	\$ 3.496,26
	Indusal leche	284	\$ 9,50	\$ 2.698,00	317,9	\$ 9,69	\$ 3.080,45	349,2	\$ 10,02	\$ 3.498,80
	Ganasal Plus	225	\$ 12,00	\$ 2.700,00	251,9	\$ 12,24	\$ 3.083,26	276	\$ 12,66	\$ 3.493,10
Foscasal	216	\$ 12,50	\$ 2.700,00	242	\$ 12,75	\$ 3.085,50	265,2	\$ 13,18	\$ 3.496,26	
TOTAL		4915,1	4.915,1		\$ 72.733,96	5.530,1		\$ 83.496,28	6.083,5	

(MARCA) ALCON	GANADO										
AGRIPAC	Lechero	577,1	\$ 13,55	\$ 7.819,71	669,9	\$ 13,82	\$ 9.258,69	673,2	\$ 14,29	\$ 9.620,64	
	Engorde	638	\$ 12,25	\$ 7.815,50	739,2	\$ 12,50	\$ 9.236,30	745,8	\$ 12,92	\$ 9.635,61	
	Terneras	594,5	\$ 13,15	\$ 7.817,68	689,7	\$ 13,41	\$ 9.250,95	693	\$ 13,87	\$ 9.611,25	
	POLLOS										
	Inicial	704	\$ 16,80	\$ 11.827,20	803,6	\$ 17,14	\$ 13.770,49	803,6	\$ 17,72	\$ 14.238,69	
	Final	712,8	\$ 16,60	\$ 11.832,48	808,5	\$ 16,93	\$ 13.689,52	813,4	\$ 17,51	\$ 14.240,75	
	CERDOS										
	Crecimiento	302,4	\$ 16,00	\$ 4.838,40	344	\$ 16,32	\$ 5.614,08	346	\$ 16,87	\$ 5.838,71	
	Desarrollo	311,4	\$ 15,60	\$ 4.857,84	352	\$ 15,91	\$ 5.601,02	354	\$ 16,45	\$ 5.824,36	
	Engorde	324	\$ 15,00	\$ 4.860,00	366	\$ 15,30	\$ 5.599,80	368	\$ 15,82	\$ 5.821,83	
	Gestación	325,8	\$ 14,90	\$ 4.854,42	368	\$ 15,20	\$ 5.592,86	370	\$ 15,71	\$ 5.814,45	
	Lactancia	304,2	\$ 15,95	\$ 4.851,99	344	\$ 16,27	\$ 5.596,54	346	\$ 16,82	\$ 5.820,46	
	TOTAL	4794,2	4.794,2		\$ 71.375,21	5.484,9		\$ 83.210,25	5.513		

Q: Cantidades
P: Precios

EMPRESA / PRODUCTO		I.C.P. 2005 - 2006	VAR. P. 2005 - 2006	VAR. Q 2005 - 2006	E. P. 2005 - 2006	I.C.P. 2006 - 2007	VAR. P. 2006 - 2007	VAR. Q. 2006 - 2007	E. P. 2006 - 2007
(MARCA) PRONACA	GANADO								
	Lechero	0,020	\$ 535,17	116,6	6,04	0,034	\$ 914,12	104,4	2,95
	Engorde	0,020	\$ 573,67	105,2	5,86	0,034	\$ 979,89	97,4	2,97
	POLLOS								
	No1	0,020	\$ 743,08	47	6,65	0,034	\$ 1.269,25	31,1	2,45
	No2	0,020	\$ 735,37	49,8	6,95	0,034	\$ 1.256,10	31,5	2,45
	No3	0,020	\$ 731,53	50,1	6,94	0,034	\$ 1.249,52	29	2,25
	No4	0,020	\$ 727,62	47,9	6,64	0,034	\$ 1.243,00	31,7	2,45
	CERDOS								
	Crecimiento	0,020	\$ 777,73	32,6	6,02	0,034	\$ 1.328,44	29,4	2,97
	Desarrollo	0,020	\$ 696,88	35,8	5,92	0,034	\$ 1.190,33	32,6	2,95
	Engorde	0,020	\$ 673,77	36,8	5,89	0,034	\$ 1.150,88	33,6	2,94
	Gestación	0,020	\$ 666,08	37,2	5,88	0,034	\$ 1.137,72	34	2,94
	Lactancia	0,020	\$ 746,92	33,8	5,98	0,034	\$ 1.275,83	28,4	2,76
TOTAL				592,8				483,1	
(MARCA) WAYNE	GANADO								
	Superleche	0,020	\$ 442,77	114,6	5,74	0,034	\$ 756,29	100,2	2,76
	POLLOS								
	Inicio	0,020	\$ 673,77	37,1	5,65	0,034	\$ 1.150,88	33,7	2,82
	Engorde	0,020	\$ 662,22	37,7	5,64	0,034	\$ 1.131,15	34,3	2,82
	CERDOS			0					
	Crecimiento	0,020	\$ 616,02	21,2	5,63	0,034	\$ 1.052,23	18,4	2,70
	Engorde	0,020	\$ 596,77	20,7	5,34	0,034	\$ 1.019,35	18,9	2,69
	Gestación	0,020	\$ 654,53	19,2	5,41	0,034	\$ 1.117,99	17,4	2,71
	Lactancia	0,020	\$ 635,27	19,6	5,39	0,034	\$ 1.085,11	17,8	2,70
	CONEJO	0,020	\$ 673,77	74,2	5,65	0,034	\$ 1.150,88	67,4	2,82
	CUY	0,020	\$ 750,78	67,8	5,75	0,034	\$ 1.282,40	61	2,84
	PECES	0,020	\$ 635,27	77,8	5,61	0,034	\$ 1.085,11	71	2,81
	SALES								
	Indusal ceba	0,020	\$ 327,26	38,3	5,42	0,034	\$ 559,00	34,7	2,71
	Indusal leche	0,020	\$ 365,77	33,9	5,36	0,034	\$ 624,76	31,3	2,73
	Ganasal Plus	0,020	\$ 462,02	26,9	5,36	0,034	\$ 789,17	24,1	2,66
	Foscasal	0,020	\$ 481,26	26	5,40	0,034	\$ 822,06	23,2	2,66

TOTAL				615				553,4		
(MARCA) ALCON	GANADO									
AGRIPAC	Lechero	0,020	\$ 521,69	92,8	6,96	0,034	\$ 891,11	3,3	0,15	
	Engorde	0,020	\$ 471,65	101,2	6,88	0,034	\$ 805,61	6,6	0,27	
	Terneas	0,020	\$ 506,29	95,2	6,93	0,034	\$ 864,80	3,3	0,14	
	POLLOS									
	Inicial	0,020	\$ 646,82	99,6	6,23	0,034	\$ 1.104,84	0	0,00	
	Final	0,020	\$ 639,12	95,7	5,95	0,034	\$ 1.091,69	4,9	0,18	
	CERDOS									
	Crecimiento	0,020	\$ 616,02	41,6	6,08	0,034	\$ 1.052,23	2	0,18	
	Desarrollo	0,020	\$ 600,63	40,6	5,79	0,034	\$ 1.025,92	2	0,17	
	Engorde	0,020	\$ 577,52	42	5,77	0,034	\$ 986,47	2	0,17	
	Gestación	0,020	\$ 573,67	42,2	5,76	0,034	\$ 979,89	2	0,16	
	Lactancia	0,020	\$ 614,10	39,8	5,81	0,034	\$ 1.048,94	2	0,18	
	TOTAL				690,7				28,1	

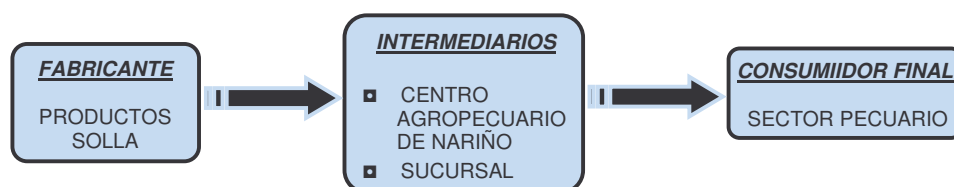
I.C.P: Índice De Crecimiento de Precios
Var. P: Variación de Precios
Var. Q: Variación de Cantidades
E.P: Elasticidad de Precios

Del anterior cálculo se puede señalar que las cantidades demandadas están en función del comportamiento del precio; es decir, que se presenta una demanda elástica de acuerdo al análisis del comportamiento anual del producto por manifestarse una elasticidad mayor a 1; en consecuencia, se puede determinar que ante una variación del precio, las cantidades demandadas también tienden a variar.

3.8.2 Comercialización. Se hace necesario determinar el canal de distribución de la empresa por ser éste el que define y marca las diferentes etapas que la propiedad del producto SOLLA desde el fabricante al consumidor final.

3.8.2.1 Canales de distribución. En la sucursal, por ser parte directa de la casa matriz, se conserva el canal de distribución corto; es decir, el que involucra a componentes como: fabricante, intermediario (Casa matriz o sucursal) y consumidor final; ya que es el más adecuado para comercializar los productos pecuarios bajo la modalidad de inversión extranjera directa en el Ecuador, sin hacer que los precios sufran una alta variación.

La estructuración del canal de distribución será la siguiente:



3.8.2.2 Políticas de Venta. Para realizar la venta de los productos pecuarios en el mercado del Cantón Tulcán, se acudirá al sistema de venta de contado y a crédito, donde se diferencia a los minoristas y mayoristas al momento de aplicar el sistema de venta de la siguiente manera:

a. Minoristas. Se propende por utilizar el sistema de venta al contado para los clientes minoristas, por ser consumidores de cantidades pequeñas y poco frecuentes en el ejercicio de dicha actividad.

b. Mayoristas. Se planea vender los productos pecuarios a clientes mayoristas utilizando el sistema de venta a crédito a 30 días de plazo. Además por ser clientes frecuentes se llevará a cabo como estrategia promocional descuentos hasta del 4% de descuento al contado y del 6% por volumen de ventas.

- Estrategias de Marketing

- ❖ Relaciones Públicas

Se hace necesario participar en eventos en donde se resalte el producto y la empresa, por ejemplo ferias y reuniones de tipo agropecuario, con médicos veterinarios y personajes con profesiones afines que puedan conocer el producto y hablar de su potencial.

❖ **Venta Personal**

La atención personal se hace una estrategia importante que se puede aprovechar por la situación cultural que se evidencia en aquel país, de ahí la importancia de atraer a los clientes para realizar pedidos, motivados por un buen trato personalizado.

❖ **Posicionamiento**

En el mediano plazo se prospecta que el la marca y el producto estarán posicionados en el mercado regional. A partir de ahí la empresa podrá expandirse a nuevas áreas geográficas en la medida de las posibilidades.

3.9 MATRIZ DE Mc KINSEY – MERCADO OBJETO DE ESTUDIO

En el cuadro 33 se hace una evaluación general en donde se analiza la atracción y la posición competitiva del Agropecuario de Nariño en la Provincia del Carchi:

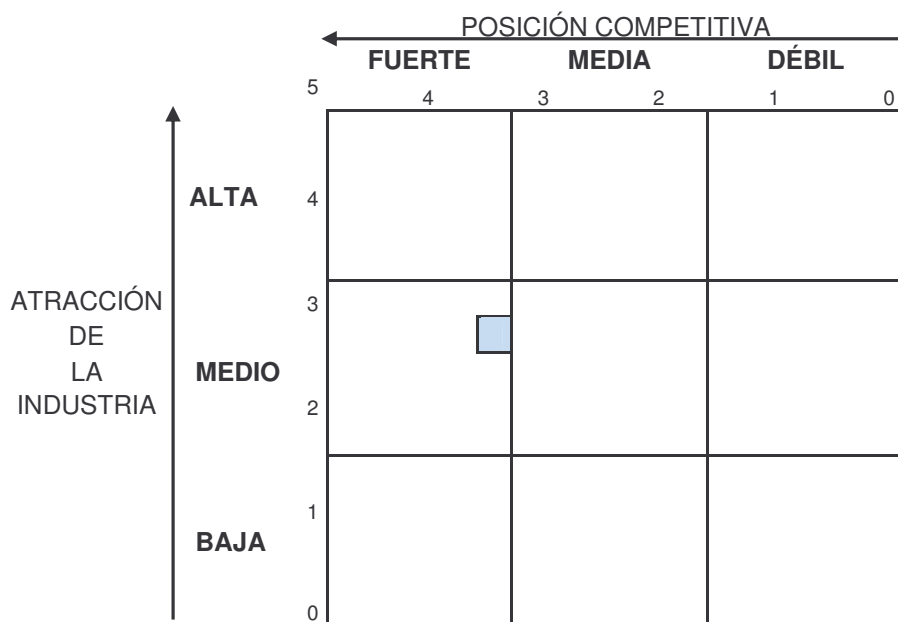
Cuadro 33. Matriz de Mc Kinsey – Mercado objeto de estudio

Nivel de Atracción de la Industria	Peso	Clasificación (1-5)	Valor
Dimensión del mercado total	0.15	3	0.45
Índice de crecimiento anual de mercado	0.20	2	0.4
Rentabilidad del sector	0.25	3	0.75
Intensidad competitiva	0.20	3	0.6
Requerimientos tecnológicos	0.05	2	0.1
Vulnerabilidad inflacionaria	0.15	4	0.60
TOTAL	1.00		2.9
Fuerza de la Empresa (Posición Competitiva)	Peso	Clasificación (1-5)	Valor
Participación en el mercado	0.15	3	0.45
Calidad del producto	0.15	5	0.75
Prestigio de la marca	0.15	4	0.60

Red de distribución	0.1	3	0.3
Eficacia de la promoción	0.07	4	0.28
Capacidad distributiva	0.1	4	0.4
Estructura de costos	0.08	2	0.16
Desempeño de la investigación y el desarrollo(I&D)	0.1	3	0.3
Personal administrativo	0.1	4	0.4
TOTAL	1.00		3.64

Siguiendo el anterior esquema; en la Matriz de Atracción/Fortalezas se ubica la posición de la empresa en el mercado de la Provincia del Carchi, donde el eje horizontal (Posición Competitiva) recibe una calificación de 3.64 y en el eje vertical (Atracción de la Industria) se califica con 2.90.

Figura 12. Matriz de Atracción / Fortalezas en el mercado objeto de estudio



Teniendo en cuenta la posición de la empresa y la calificación que se da en la Matriz Mc Kinsey, la firma se encuentra en una posición competitiva fuerte frente a una atracción de la industria medio; es decir la empresa necesita una estructuración selectiva, que le permita ganar una mayor participación del mercado, aun cuando el crecimiento del sector no sea tan significativo. Además la empresa debe enfatizar la rentabilidad mejorando la operatividad mediante la aplicación de planes de distribución eficientes.

4. ESTUDIO TECNICO ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo de los aspectos técnico organizaciones se tiene en cuenta métodos, diseños y matrices que permiten definir la localización, el tamaño del proyecto y su ingeniería, (civil y ambiental), además se considera dentro de la parte organizacional, la constitución legal de la empresa y la determinación de las diferentes actividades que se relacionan con las áreas que operaran en la misma; de igual forma, en el estudio se pretende estipular operaciones de comercio exterior para realizar Inversión Extranjera desde Colombia hacia el Ecuador.

4.1 MÉTODO DE LOCALIZACIÓN

Las decisiones de una estratégica localización forman parte del proceso de desarrollo de la empresa en un nuevo mercado. En este orden de ideas se ha acudido al desarrollo del Método de Brown & Gibson donde con la máxima medida de preferencia de localización se logró considerar la ubicación acertada de la sucursal de la empresa Centro Agropecuario de Nariño.

Teniendo en cuenta las bondades que ofrece el mercado de la Provincia del Carchi con el método de localización señalado, se demostrará que el Cantón Tulcán es el área geográfica propicia para llevar acabo la ejecución del proyecto; puesto que es el Cantón que brinda las mejores oportunidades en términos subjetivos y objetivos.

4.1.1 Factores objetivos. Para desarrollar los factores objetivos se acudió a la siguiente fórmula:

$$FO_i = \frac{1/C_i}{\sum_{i=1}^n 1/C_i}$$

Donde, C_i es el total de los costos objetivos de cada localización; $1/C_i$ es el recíproco y $\sum_{i=1}^n 1/C_i$ la sumatoria.

Además, fue necesario considerar como factores objetivos: el costo de la mano de obra en las diferentes localidades, el costo que involucra llevar los productos pecuarios a cada localización y el transporte de acuerdo a las distancias.

En ese orden de ideas, en el cuadro 34 se observan los costos de cada factor objetivo de acuerdo a la localización.

Cuadro 34. Factores objetivos

Costos Anuales en Miles de Dólares					Total Ci	Reciproco 1/Ci
Localización	Mano de Obra	Productos Pecuarios	Transporte	Otros		
MONTÚFAR	3,6	215,6	8,4	1,2	228,8	0,004370629
TULCÁN	3,6	213,4	6,2	1	224,226	0,004459786
ESPEJO	3,6	217,9	10,7	1,3	233,5	0,004282655
Total						0,013113071
FO-MONTÚFAR						0,333
FO-TULCÁN						0,340
FO-ESPEJO						0,327

Al tener en cuenta los factores objetivos, se logra apreciar que Tulcán es la localización que resulta más atractiva en cuanto a los costos totales anuales, puesto que gracias a la vecindad geográfica, genera un menor costo en el transporte y por ende la matriz de costos baja.

4.1.2 Factores subjetivos. La subjetividad se evalúa mediante una comparación pareada entre los distintos factores, tal como se observa en el cuadro 35; para desarrollar los factores subjetivos se acudió a la siguiente fórmula:

$$FS_i = \sum_{j=1}^n R_{ij} * W_j$$

Donde, la sumatoria R_{ij} es la ordenación jerárquica de cada factor subjetivo; y W_j es el índice de importancia relativa.

Cuadro 35. Factores subjetivos

Factor (j)	Comparaciones pareadas			Sumas de Preferencia	Índice Wj
	Disponibilidad	Cultura	Calidad		
DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS PECUARIOS	1	1		2	0,5
CULTURA DE COMPRA		1	0	1	0,25
CALIDAD DE PRODUCTOS PECUARIOS	1		0	1	0,25
TOTAL				4	1

La disponibilidad de productos pecuarios es el factor de mayor importancia dentro de los factores subjetivos en el mercado, independientemente de la localización. Sin embargo, al considerar cada uno de los factores subjetivos, en cada localización cada factor adquiere un grado de importancia como lo indica el cuadro 36, 37 y 38.

Cuadro 36. Disponibilidad de productos pecuarios

Localización	Comparaciones Pareadas			Sumas Preferencia	Puntuación Relativa Rj1
	Montúfar	Tulcán	Espejo		
MONTÚFAR	1	1		2	0,4
TULCÁN		1	1	2	0,4
ESPEJO	1		0	1	0,2
TOTAL				5	1

Teniendo en cuenta el factor de disponibilidad de productos agropecuarios, al comparar las localidades de Montúfar y Tulcán se presenta una equivalencia; puesto que, las dos le dan el mismo grado de importancia. En el segundo caso se compara a las localidades de Tulcán y Espejo, donde de igual forma se da una equivalencia y finalmente al compara Montúfar y Espejo, es Montúfar quien le da mayor importancia a dicho factor.

Se puede concluir que las localidades de Montúfar y Tulcán son quienes le dan mayor relevancia al factor de Disponibilidad de Productos Pecuarios.

Cuadro 37. Cultura de compra

Localización	Comparaciones Pareadas			Sumas Preferencia	Puntuación Relativa Rj2
	Montúfar	Tulcán	Espejo		
MONTÚFAR	0	1		1	0,25
TULCÁN		1	1	2	0,5
ESPEJO	1		0	1	0,25
TOTAL				4	1

Teniendo en cuenta el factor de Cultura de Compra, al comparar las localidades de Montúfar y Tulcán, es ésta última quien le da mayor importancia a dicho factor. En el segundo caso se compara a las localidades de Tulcán y Espejo donde se presenta una equivalencia de importancia frente al factor objeto de estudio y finalmente al comparar Montúfar y Espejo, es Montúfar quien le da mayor importancia a la cultura de compra.

En consecuencia al considerar la suma de preferencias, la localidad de Tulcán es quién le da mayor importancia al factor de Cultura de Compra.

Cuadro 38. Calidad de los productos pecuarios

Localización	Comparaciones Pareadas			Sumas Preferencia	Puntuación Relativa Rj3
	Montúfar	Tulcán	Espejo		
MONTÚFAR	1	1		2	0,5
TULCÁN		1	0	1	0,25
ESPEJO	1		0	1	0,25
TOTAL				4	1

Al comparar el factor calidad de los Productos Pecuarios entre las localidades de Montúfar y Tulcán, se observa una equivalencia. En el segundo caso se compara a Tulcán y Espejo donde Tulcán le da mayor importancia a éste factor y finalmente al comparar Montúfar y Espejo, es Montúfar quien le da mayor importancia al mismo.

En consecuencia al estudio de suma de preferencias e índice de importancia relativo, en el cuadro 39 se resume los factores subjetivos, con su respectiva valoración.

Cuadro 39. Resumen de los factores subjetivos

Factor (j)	Suma de Preferencia			Índice Importante Relativo Wj
	Montúfar	Tulcán	Espejo	
DISPONIBILIDAD	0,4	0,4	0,2	0,5
CULTURA	0,25	0,5	0,25	0,25
CALIDAD	0,5	0,25	0,25	0,25
TOTAL				1
FS-MONTÚFAR				0,388
FS-TULCÁN				0,388
FS-ESPEJO				0,225

Considerando el resumen de los factores objetivos Montúfar y Tulcán son las localidades más atractivas para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo en las medidas de preferencia de localización (MPL) es donde se determina la localización idónea puesto que, se tiene en cuenta los factores objetivos y subjetivos, tal como lo presenta el cuadro 40.

Cuadro 40. Medidas de preferencia de localización

MPL-MONTÚFAR	0,3469
MPL-TULCÁN	0,3520
MPL-ESPEJO	0,3012

Al considerar los factores objetivos y los factores subjetivos se determinan las Medidas de Preferencia de Localización (MPL); donde de acuerdo al Método de Brown & Gibson, la alternativa de localización es Tulcán, puesto que, recibe el mayor valor de medida de ubicación. Si se hubiese comparado exclusivamente los Valores Objetivos, esta opción no habría sido la más atractiva; sin embargo, la superioridad con que fueron calificados los factores subjetivos la hace estratégicamente más atractiva, no obstante, se tiene como localización alternativo a Montúfar y como localización contingente a Espejo.

4.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta las características que presenta la casa matriz para comercializar los productos agropecuarios, en la sucursal se pretende por establecer un almacén que permita ofrecer similarmente los productos Solla así:

4.2.1 Distribución de las instalaciones. Para adecuar el almacén de insumos pecuarios en el Cantón Tulcán es necesario acudir a la opción de arrendamiento, donde se tenga disponibilidad de una bodega, un local y de oficinas adecuadas para operar; cuyo valor comercial es USD\$ 706,50 dólares mensuales.

- Bodega

La más adecuada para este proyecto se encuentra constituida por un área de 16 m², con mampostería en ladrillo visto, acondicionada para lograr conservación de productos pecuarios, esta consta de una puerta (cortinaje) para el ingreso y salida de estos productos.

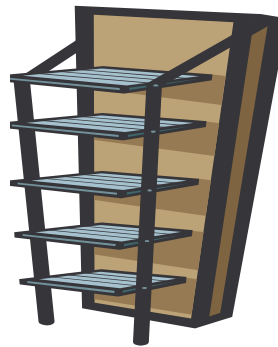


- Área para Operarios (Local Comercial)

Conjuntamente a la bodega se encuentra ubicado el local comercial, cuya finalidad sea la de exhibir los productos pecuarios para ejecutar las operaciones de comercialización y distribución. El local comercial esta constituido por un área de 7m², con paredes de ladrillo, cemento y materiales de acabado. No obstante se acudirá a una inversión de USD\$ 252,32 dólares para su acondicionamiento el cual involucra estantería y vitrinas para exhibirlos productos.



- Estantería para la exhibición de los productos



- Área de Oficinas

Las instalaciones cuentan con una oficina principal y una secundaria. Las oficinas ocupan un área de 12 m² en ladrillo y cemento y piso en baldosa.



4.2.2 Matriz de Leopold. La siguiente matriz, figura 13, indica los impactos que produciría la empresa en el ambiente. Para ello tres etapas se evalúan con los procesos que la empresa deberá seguir en el desarrollo de su operación comercial y los factores ambientales afectados. La calificación que se da es de 1 a 10, siendo 1 lo mínimo y 10 lo máximo, tanto en magnitud como en el grado de importancia.

Figura 13. Matriz de Leopold

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE IMPACTOS - LEOPOLD							
Efectos sobre el Medio Ambiente		Evaluación De Impactos					
		ETAPA 1	ETAPA 2		ETAPA 3		
		EXPORTACIÓN	CRUCE DE FORNTERA	IMPORTACIÓN	CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES	PUBLICIDAD	COMERCIALIZACIÓN
Factores ambientales afectados		1	2	3	4	5	6
COMPONENTES AMBIENTALES	ABIOTICO	ATMOSFERA					
		Emisión de gases	- 7 / 5	- 6 / 5	- 7 / 5		
		Ruido	- 6 / 4	- 5 / 3			- 7 / 3
		AGUA					
		Aseo				+ 8 / 5	
	ECONOMICO	TERRITORIO					
		Servicios y equipamientos				+ 4 / 7	
		Trámites	- 4 / 9	- 5 / 9	- 4 / 9	- 4 / 8	
		Actividades Comerciales					+ 7 / 3 - 3 / 7
		INFRAESTRUCTURA					
ECONOMICO	Vias terrestres	+ 8 / 7	+ 8 / 8	+ 8 / 7			
	POBLACION Y ECONOMIA						
	Calidad de Vida				+ 4 / 7	+ 2 / 7	
	Satisfacción de expectativas del sector					- 7 / 6 + 2 / 8	
	Empleo				+ 1 / 5	+ 1 / 8	
Evaluación	Mayor magnitud	+ 8	+ 8	+ 8	+ 8	7	- 3
	Mayor importancia	- 9	- 9	- 9	- 8	- 6	+ 8
	Mayor número de impactos	4	4	3	5	3	4

Teniendo en cuenta la matriz de Leopold, dentro de la ingeniería ambiental, se puede analizar que al considerar las tres (3) etapas de estudio, la tercera etapa es la que genera mayor número de impactos ambientales con un total de 12; puesto que es la fase donde se desarrolla el cumplimiento de las obligaciones como empresa, los efectos de la publicidad y los diferentes procesos de comercialización, los cuales, independientemente dentro de su ejercicio producen efectos nocivos para el medio ambiente y de manera más continua producen efectos en otros componentes ambientales; como es el caso del proceso que determina el cumplimiento de las obligaciones; ya que, incide en cinco elementos, en el aseo, en servicios y equipamientos, trámites, calidad de vida y el empleo.

Por su parte, en la etapa uno (1), es donde se registra el menor número de impactos seguido de la etapa dos (2) con un total de impactos de cuatro y siete respectivamente. Esto es evidente, debido a que estas dos etapas tienen un proceso corto de duración, lo cual genera menos impacto ambiental. No obstante la contaminación que se produce al transportar la mercancía es de gran magnitud e importancia dentro de la matriz.

No obstante, es importante destacar que a pesar de ser la etapa tres la de mayor número de impactos ambientales, es la que presenta menores índices de magnitud y de importancia a diferencia de las dos etapas anteriores; puesto que los mayor efectos de contaminación se producen en la vía, al realizar los tramites y la emisión de gases por parte del producto debido a su constitución.

En términos generales la matriz de Leopold, no solamente contribuye a identificar los efectos que inciden en el medio ambiente, sino que hace que la empresa valore cada uno de sus procesos para que se vaya reduciendo dicho efecto de contaminación a medida que perfecciona el ejercicio de su actividad comercial.

4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS ESPECIFICAS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

4.3.1 Compra del producto a los proveedores. La etapa consiste en la compra de los productos pecuarios a la planta productora Solla más cercana, la cual se encarga de llevar los productos hasta la empresa Centro Agropecuario de Nariño, lugar donde inicia el proceso de exportación.

4.3.2 Trámites de exportación. Para regular la salida de los productos agropecuarios del territorio aduanero nacional se acude a los servicios de una Sociedad de Intermediación aduanera para llevar a cabo el trámite de la exportación el cual se inicia con la presentación y aceptación, a través del sistema informático aduanero, de una Solicitud de Autorización de Embarque. Dicha solicitud deberá estar soportada por los siguientes documentos:

- Registro Único Tributario (RUT)
- Certificado de origen (Ministerio de Industria y Turismo)
- Factura comercial
- Lista de empaque
- Documento de transporte (Carta de Porte)
- Poder o Mandato otorgado por la SIA

Una vez presentada dicha solicitud, la aduana otorga la Autorización de Embarque, previa verificación de la inexistencia de las causales de no aceptación, al momento de asignar el número y fecha correspondiente de la respectiva declaración para que la mercancía pueda salir del país, su vigencia será de un mes constado a partir de la fecha de su otorgamiento. Vencido este término, se presentará una nueva solicitud de Autorización de Embarque para exportar.

No obstante, cumplidos los trámites, la Autorización de Embarque con el número de manifiesto asignado por el sistema informático, se convierte en Declaración de Exportación Definitiva. El declarante procederá a imprimir y firmar la declaración, la cual deberá ser entregada a la Aduana junto con las copias para las autoridades competentes que requieran adelantar trámites posteriores. El trámite deberá ser dentro de los quince (15) días siguientes a la recepción del Manifiesto de Carga.

Además, se emite por parte de la Aduana el Record de Autorización de Embarque, para que el conductor encargado de movilizar la mercancía pueda pasar la frontera sin problemas.

4.3.3 Transporte de la mercancía. Para llevar la mercancía desde la ciudad de Pasto (Colombia) hasta el Cantón Tulcán (Ecuador) se utilizará el transporte terrestre que específicamente se traduce a un Camión doble con capacidad de nueve (9) toneladas. No obstante, por las especificaciones del producto, los balanceados no requieren cuidados especiales durante este proceso, simplemente es importante que el vehículo cuente con una carrocería tapada y en buenas condiciones para evitar el maltrato de la mercancía en general.

- San Juan de Pasto – Ipiales

La primera ruta que debe seguir la mercancía es desde Pasto hasta Ipiales, donde el flete por tonelada tiene un costo de US\$ 12,02 dólares

- Ipiales – Tulcán

La segunda ruta que cumple la mercancía es desde Ipiales hasta Tulcán, donde el flete por tonelada es de US\$ 2,52 dólares.

4.3.4 Trámites de importación (Nacionalización de la Mercancía). La obligación aduanera en el proceso de importación inicia en el momento en que se introduce la mercancía de procedencia extranjera a Territorio Aduanero Nacional.

El proceso de importación inicia con la presentación de la Declaración Única de Importación o para el caso la Declaración de Aduana Simplificada por tratarse de una importación menor a los 4000 dólares, ante la administración de aduanas donde se encuentre la mercancía, a través del sistema informático aduanero, en la forma que determine la Aduana nacional.

No obstante, antes de la presentación y aceptación de la declaración se deberá contar con el original de los siguientes documentos:

- Registro o licencia de importación que ampare la mercancía
- Certificado de origen
- Factura comercial
- Lista de empaque
- Documento de transporte
- Certificado del ICA
- Poder o Mandato otorgado por el Agente de Aduana.

La declaración de importación se entenderá aceptada, cuando la autoridad aduanera, previa validación por el sistema informático aduanero, asigne el número y la fecha correspondiente para hacer la introducción legal de las mercancías. Mediante este trámite las mercancías ya son nacionalizadas y pueden llegar a ser comercializadas sin ningún inconveniente en territorio nacional.

4.3.5 Descargue de la mercancía en la bodega. Es la operación por la cual la mercancía que ingresa a territorio aduanero nacional (Ecuador) es retirada del medio de transporte en el que ha sido movilizadada y se almacena en una bodega.

4.3.6 Comercialización y distribución del producto. Es la etapa final del proceso, que implica la comercialización y distribución del producto en el local comercial ubicado en el Cantón Tulcán.

En la siguiente figura se estructuran cada una de las etapas del proceso de comercialización:

Figura 14. Etapas específicas del proceso de comercialización

DESCRIPCIÓN	SIMBOLOGÍA				TIEMPO
	●	→	■	▼	
Compra del Producto a los Proveedores	*				24 h
Tramites de Exportación	*				36 h
Transporte de la Mercancía		*			4 h
Trámites de Importación (Nacionalización de la Mercancía)				*	36 h
Descargue de la Mercancía en la Bodega				*	1 h
Comercialización y Distribución del Producto	*				
TOTAL	4	1		1	101h

●	OPERACIÓN
→	TRANSPORTE
■	CONTROL E INSPECCIÓN
▼	ALMACENAMIENTO

En la figura se puede apreciar el tiempo que se gasta en realizar todo el proceso operativo. No obstante, el objetivo es mejorar los procedimientos mediante la reducción del tiempo buscando la eficiencia y eficacia de cada una de las etapas.

4.4 CONSTITUCIÓN LEGAL

La legislación ecuatoriana brinda al inversionista extranjero diferentes posibilidades para realizar las operaciones de comercio en forma legal de la siguiente manera:

- Constituyendo una nueva persona (natural o jurídica).
- Domiciliando la empresa del país extranjero
- Operando sucursales de firmas extranjeras con contratos de asociación.

Además, es importante considerar que las operaciones o negocios en el país están regulados primero que todo por las disposiciones de la ley de compañías, así no tengan por objeto el ejercicio de la comercialización, seguido por el Código de comercio, los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

En este orden de ideas, se debe presentar a la superintendencia de compañías los documentos constitutivos y estatutos de la compañía, un certificado expedido por el cónsul del Ecuador que acredite estar constituida y organizada en el país de domicilio y que tiene facultad para negociar en el exterior. Además, presentará el poder otorgado al representante y una certificación sobre la resolución de la compañía de operar en Ecuador y el capital asignado, que no podrá ser inferior a los DOS MIL (US \$ 2.000) dólares de los Estados Unidos de América.

Toda compañía extranjera que opere en el Ecuador está sujeta a las leyes del país en cuanto a sus actos en el territorio nacional. La superintendencia calificará, para efectos en el país, los poderes otorgados por las compañías, y luego ordenará su inscripción y publicación.

En ese orden, los pasos a seguir para poder operar legalmente en el Ecuador son:

1. Domiciliar la empresa del extranjero en el Ecuador. Para esto se deberá:

- Comprobar su constitución legal de acuerdo con la ley del país de origen;
- Comprobar que, conforme a ley y estatutos, puede acordar la creación de sucursales y tiene facultad para negociar en el exterior, y que válidamente se ha adoptado tal decisión;
- Tener permanentemente en el Ecuador un representante con amplias facultades para realizar y celebrar todos los actos y negocios jurídicos, y para que pueda cumplir con las obligaciones contraídas e inherentes.

Los representantes que las compañías extranjeras están obligadas a tener en el Ecuador, son voluntarios o apoderados, en contraposición a los representantes estatutarios de las compañías constituidas con domicilio principal en el país que

son representante legales o forzosos. El representante voluntario de las compañías extranjeras requiere de cláusula especial en el poder para contestar demandas; mientras que el representante legal de las compañías no requiere que se haga constar expresamente esta facultad mediante cláusula especial en los estatutos o en el nombramiento, porque esta representación conlleva legalmente la facultad de contestar demandas. Pues, la representación legal nace de la ley, la representación voluntaria, tiene como fuente la voluntad del representado. Es por ello, que los poderes otorgados por las compañías extranjeras que se han domiciliado en el Ecuador, deberán ser calificados por la superintendencia de compañías para el proceso siguiente. Si el representante es ciudadano extranjero, deberá tener en el país la calidad de residente.

- Constituir un capital destinado a la actividad que se vaya a desarrollar, el mismo que no será inferior a los DOS MIL (US \$ 2.000) dólares de los Estados Unidos de América.

En consecuencia, para justificar los requisitos antedichos, se presentará a la superintendencia de compañías estos documentos:

- Los instrumentos constitutivos y los estatutos de la compañía.
- Un certificado expedido por el Cónsul del Ecuador que acredite estar constituida y autorizada en el país de su domicilio y que tiene facultad para negociar en el exterior.
- El poder otorgado al representante en el Ecuador.
- Una certificación de la compañía de operar en el Ecuador.
- Una certificación que conste el capital asignado para operar en el Ecuador.

No obstante, el Superintendente de Compañías, de oficio o a petición de parte, podrá cancelar el permiso de operación concedido a una compañía extranjera que tenga sucursal en el país, cuando ocurriere uno o más de los siguientes casos:

- Si la matriz en su lugar de origen, se extinguiere o dejare de operar por cualquier motivo.
- Si la sucursal establecida en el Ecuador quedare sin representante debidamente acreditado.
- Si la sucursal registrare pérdidas de más del CINCUENTA (50%) del capital asignado, y no se lo aumentare dentro del plazo concedido por el Superintendente, para tal efecto.
- Por la conclusión de actividades para las que ésta se estableció, u obtuvo posteriores autorizaciones, o por imposibilidad manifiesta de cumplirlas.

- Por violación de la ley, del régimen de tratamiento común a los capitales extranjeros o de la normatividad ecuatoriana o extranjera; o por inobservancia grave de los reglamentos o de las resoluciones dictadas por la Superintendencia, siempre que atentare contra el normal funcionamiento de la sucursal o pueda ocasionar perjuicios al Estado o a terceros.

Ejecutoriada la resolución de cancelación, el Superintendente de Compañías designará, dentro del término de OCHO (8) días, un liquidador de entre las personas propuestas por la matriz de la compañía extranjera o de oficio. No podrá ser liquidador de una sucursal de compañía extranjera quienes no tienen capacidad civil, ni sus acreedores, deudores, banqueros, comisarios, ni sus administradores cuando la disolución sea una consecuencia su negligencia.

No obstante, de acuerdo a la normatividad y leyes respectivas del Ecuador, las Compañías Extranjeras, están obligadas a domiciliarse en el Ecuador, en los siguientes casos:

- Cuando las compañías fueren a ejercer habitualmente sus actividades en el Ecuador, tales como: El establecimiento de una fábrica, plantación, mina, ferrocarril, almacén, depósito o cualquier otro sitio permanente.
- Cuando las compañías extranjeras deban ejecutar en el país una obra pública, explotar un recurso natural o prestar algún servicio público; por lo que, deben domiciliarse en el país antes de la celebración del contrato respectivo, su incumplimiento determinará la nulidad del mismo.
- Cuando las compañías vayan a realizar contratos de prestación de servicios y de obras o servicios específicos.

Por otro lado, los casos en los que no están obligadas a domiciliarse, se presentan cuando estas compañías extranjeras vayan a realizar operaciones esporádicas de comercio en el Ecuador no están obligados a domiciliarse, salvo que dichas actividades que realicen estén reguladas por la Ley de Compañías u otra norma especial. No obstante lo anotado, deben necesariamente nombrar un apoderado general que conteste las demandas y cumpla las obligaciones respectivas.

Una vez legalizado su domicilio en el Ecuador; las corporaciones extranjeras pueden establecer sucursales luego de haber cumplido con los procedimientos y solicitudes especiales de domicilio. Estas corporaciones no pueden ser accionistas de compañías ecuatorianas de responsabilidad limitada. Todos los tipos de empresas de negocios están sujetos a los reglamentos de la Superintendencia de Compañías, la cual revisa los estados financieros anuales y asegura el

cumplimiento de las regulaciones existentes. Además, todas las instituciones financieras están reguladas por la Superintendencia de Bancos.

2. Formalizar el Tipo de Sociedad. Para poner en funcionamiento una empresa bajo la connotación de sucursal en términos de Inversión Extranjera Directa en el Ecuador se necesita cumplir con los siguientes requisitos:

De acuerdo a la investigación, la empresa Centro Agropecuario de Nariño (Empresa Matriz) la cual se encuentra determinada como persona natural, al momento de constituir la sucursal conserva su forma de sociedad comercial.

Sin embargo, para expandir su actividad comercial a un mercado internacional, la empresa acudirá a la formación de una entidad legal que le permita hacer negocios en el Ecuador, para ello se acude a formalizar una sucursal la cual se caracteriza por ser una parte de la empresa que está controlada por la empresa matriz y que opera en el extranjero.

Este vínculo entre matriz y sucursal en otros países puede gestarse de tres modos diferentes:

- a. La adquisición por la matriz de parte o del conjunto de la propiedad de una empresa existente en el extranjero.
- b. La formación de una nueva empresa en el extranjero, aportando la matriz el capital social.
- c. La ampliación de capital con aporte de la matriz, en una empresa en el extranjero sobre la que ya existe propiedad parcial del capital.

Cualquiera de los tres mecanismos implica la existencia de corrientes de IED desde la matriz hacia los países de destino de la inversión. Sin embargo, de acuerdo a la ejecución del proyecto se opta por el segundo vínculo donde el objetivo es formar una nueva empresa en el extranjero con el aporte del 100% del capital social por parte de matriz.

En ese orden de ideas, el tipo de sociedad a formar es: *sucursal de una Corporación Extranjera*.

Para establecer una sucursal en el Ecuador, una compañía extranjera debe cumplir las siguientes regulaciones:

I. Dar pruebas de que está legalmente constituida en su país de origen

Esto permite agilizar los trámites de legalización y domicilio en el país ecuatoriano; para lo cual se necesita:

- Tener el certificado de existencia y representación legal de la empresa inversionista, expedido directamente por el funcionario competente de ésta.
- Definir los estatutos de la empresa que va a ser constituida.

En caso de tratarse de la constitución de una sucursal de sociedad extranjera, se necesitan además del certificado, el Estatutos de la casa matriz y la Resolución del órgano competente de la casa matriz autorizando la apertura de la sucursal en el Ecuador, señalando como mínimo:

- El negocio a que se va a dedicar la sucursal.
- El monto de capital asignado a la misma.
- Su domicilio.
- Su duración.
- Las causales para la terminación de los negocios.
- El nombramiento del representante legal y sus atribuciones.

II. Probar que su constitución le permite realizar operaciones en el exterior

Para este requisito se necesita tener los documentos de constitución de la empresa en orden y elevar y/o protocolizar en escritura pública los documentos para el establecimiento de la sucursal. La escritura pública de constitución de la empresa deberá suscribirse ante las autoridades competentes del Ecuador, además es importante que los estatutos de la empresa contengan lo siguiente:

- Nombre y domicilio de los accionistas o socios.
- Clase de sociedad que se constituye y su nombre.
- Domicilio de la sociedad y de las sucursales o filiales si hubiere.
- Objeto social.
- Capital de la sociedad y valor nominal de las acciones/cuotas.
- Nombre del representante legal de la sociedad y su suplente, incluyendo sus atribuciones y limitaciones.
- Nombre de los miembros de la junta directiva (al menos tres) y sus suplentes, incluyendo sus obligaciones.
- Nombre del revisor fiscal y un suplente. La ley autoriza que se nombre a una firma auditora la cual deberá designar a la persona que ejercerá como revisor fiscal y su suplente.
- Término de duración de la sucursal y las causales de disolución anticipada de la misma.

- La época y forma de convocar y constituir la asamblea o junta de socios en sesiones ordinarias o extraordinarias, así como la manera de deliberar y decidir sobre los asuntos de su competencia.
- Las fechas en que se deben preparar los estados financieros.

Además, se requiere de registrarse ante la Cámara de Comercio; puesto que es una forma de legalizar la normal operatividad de la empresa. Para el caso se necesita acudir a la cámara de comercio del Cantón Tulcán y llenar el formato de solicitud de afiliación.

- III. Designar un representante legal permanente con poder notarial absoluto para representar a la compañía en el Ecuador.

- IV. Proveer a la sucursal del capital requerido por la ley, esto es US\$2,000.

Hasta que la compañía obtiene la autorización de la Superintendencia de Compañías para hacer negocios, los fondos para constitución de su capital deben permanecer depositados en cualquier banco ecuatoriano. La operación de una sucursal está generalmente sujeta a las mismas regulaciones y obligaciones legales que cualquier otra compañía ecuatoriana. Para fines legales, la sucursal de una corporación extranjera está generalmente administrada por el apoderado nombrado por la casa matriz. La liquidación de una sucursal se inicia si las pérdidas acumuladas equivalen al 50% de su capital, a menos que la compañía matriz aporte capital adicional para su sucursal.

3. Registrar la Inversión Extranjera Directa ante el Banco Central del Ecuador. Otro de los pasos a considerar es el registro de la Inversión Extranjera Directa en el Banco Central Del Ecuador. Este registro podrá ser solicitado por el inversionista extranjero, por quien lo represente o por el representante legal de la empresa en la que se haya efectuado la inversión.

En lo concerniente a la declaración de la inversión con el carácter de nacional que puede efectuarla una persona extranjera residente en el Ecuador, la misma la realizará en el formato que será proporcionado por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP). Sin embargo, esto ya ha sido salvado, en el sentido de que es optativo el declarar su inversión en dicho Ministerio, y sólo se acompañará copia de los documentos que acrediten la residencia legal en el Ecuador del interesado en invertir. Igual trato tendrán las

personas jurídicas ecuatorianas calificadas como empresas extranjeras, según los términos de la Decisión 291 de la Comunidad Andina de Naciones, que seguirán los mismos pasos que el determinado para las personas naturales extranjeras residentes en el país, adjuntando salvo en este caso, la escritura de constitución y sus reformas.

La documentación necesaria para efectuar el registro de la Inversión es la siguiente:

- Copia de la respectiva escritura pública inscrita, cuando sea del caso.
- El comprobante de venta de divisas, cuando estas se hubieren vendido en el país.
- El Documento Único de Importación, declarando la forma de pago de la inversión extranjera, o los documentos que acrediten la transferencia de acciones o participaciones, según la modalidad de inversión.

Le esta prohibido al Banco Central del Ecuador pedir otra documentación, aparte de la expresamente mencionada en la norma.

Además, al régimen de inversión extranjera directa puede acogerse toda persona natural o jurídica del exterior sin límite de tiempo, excepto las empresas calificadas como empresas mixtas, por la conformación de su capital.

4. Responder con el pago de tributos. Es importante tener en cuenta las obligaciones que se generan al llevar acabo la creación de una sucursal en el Ecuador. Por lo tanto, para propósitos de tributación, la ley ecuatoriana trata por igual a las siguientes entidades:

- Sucursales de Compañías no Residentes
- Compañías Internacionales de Transporte
- En el caso de compañías que proveen servicios de exploración y explotación de hidrocarburos tienen un tratamiento especial

Las sucursales ecuatorianas de compañías no residentes deben mantener su contabilidad separada de la de su oficina principal, ya que ante la ley son consideradas entidades distintas. Estas sucursales deben realizar retenciones en la fuente cuando paguen por conceptos que constituyen renta gravable; y tienen derecho a crédito tributario por los impuestos retenidos de los dividendos netos que reciban de acciones mantenidas en otras compañías. Las sucursales de compañías extranjeras tributan el 25% sobre sus utilidades netas.

No obstante, consecuentemente con la tributación anterior los titulares de las inversiones, sean nacionales o extranjeras, tendrán derecho a beneficiarse de la estabilidad tributaria, entendida como el mantenimiento por un período determinado de la tarifa aplicable del Impuesto a la Renta existente al momento de realizarse la inversión.

Para beneficiarse de la estabilidad tributaria, tendrán que registrarse con una inversión mínima de QUINIENTOS MIL (US \$ 500.000) DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, que se contará desde el registro efectivo o inicio de las operaciones de la empresa en el caso de proyectos nuevos, y a partir de la fecha de registro o realización efectiva de la inversión en caso de empresas existentes.

La estabilidad tributaria se considera de la siguiente forma:

- Por un período de DIEZ (10) años a los titulares de nuevas revisiones o empresas existentes que no consideren ampliación o expansión de la producción.
- Por un período de VEINTE (20) años a los titulares de nuevas inversiones destinadas al desarrollo de nuevos proyectos de inversión o a la ampliación de la producción.
- El Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) está facultado para modificar el monto mínimo de inversión cada DOS (2) AÑOS ajustando a las condiciones existentes en el país y a la respuesta obtenida de los inversores, y que sólo tendrá efecto para nuevas inversiones.
- Podrá ampliar el período de estabilidad tributaria hasta un máximo de QUINCE (15) años para el primer caso; y, para el segundo hasta VEINTE Y CINCO (25) años.
- El capital mínimo para beneficiarse de la inversión se valorará para cada persona natural o jurídica que invierta en el Ecuador y de ninguna manera por la suma de los aportes de varios inversores.
- Los inversores nacionales o extranjeros podrán, por una sola vez, renunciar al beneficio de la estabilidad tributaria durante el período de su aplicación para acogerse al tratamiento tributario existente en esa fecha, sí así conviene a sus intereses.
- Para hacer efectiva dicha renuncia, se deberá presentar por escrito ante el subsecretario de Promoción e Inversión del MICIP, el mismo que registrará e informará de inmediato al Banco Central, Superintendencia de Compañías y al Ministerio de Finanzas.
- Los Inversionistas están sujetos a la observancia y cumplimiento de las leyes del país, en especial las relativas a lo laboral y seguridad social, así como las del Ministerio del Medio Ambiente.

- Los inversores extranjeros y nacionales deberán conservar, preservar y restituir completamente los daños causados al medio ambiente y a los recursos naturales; por lo que el Estado velará por el cumplimiento de esta disposición.

5. Suscribir un contrato de inversión con el MICIP. En forma opcional y a fin de establecer con claridad el tratamiento otorgado por la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones, evitando posibles errores de interpretación, el inversor extranjero podrá suscribir un contrato de inversión con el MICIP, mediante escritura pública, en la que se hará constar el tratamiento que se otorga bajo el ámbito de esta Ley y su Reglamento, el plazo en el que realizará la inversión y el destino de la misma. Las inversiones determinadas en los contratos serán las que están debidamente registradas en el Banco Central del Ecuador o las que el inversor extranjero se compromete a registrar. Para tal efecto, el contrato se lleva a cabo de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento a la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

Recibida la solicitud, la Subsecretaría de Promoción de Inversiones del MICIP, elaborará el proyecto de minuta para que pueda ser elevada a escritura pública. La copia de la escritura se presentará al Ministerio, Industria, Comercialización, Integración y Pesca (MICIP) para su registro. Asimismo, dicho Ministerio deberá informar al Banco Central del Ecuador sobre este particular.

De esta forma la empresa Sucursal Centro Agropecuario de Nariño, será acreditada como una empresa legalmente constituida en el Ecuador con el pleno derecho de ejecutar su actividad comercial.

4.5 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

En los aspectos organizacionales, se tendrá en cuenta las diferentes actividades que se relacionan con las áreas de la sucursal para una mayor eficiencia en los procesos.

Es así como se logra establecer dos áreas fundamentales:

- Área Administrativa; puesto que es la que permite coordinar las operaciones del almacén y llevar el control de actividades como la organización de los recursos financieros y el manejo del personal.

- Área de Comercialización; es el área donde se desarrollarán las actividades relacionadas con la logística y comercialización del producto, así como las actividades de contacto en el mercado con clientes potenciales, la promoción y mercadeo del producto. En esta área se coordinan los factores de investigación de mercados, visualización de clientes y mercados potenciales.

Las funciones y competencias de los diferentes cargos, de la estructura organizacional que el proyecto manejará, se describen en manera concreta a continuación:

4.5.1 Personal de la Empresa

4.5.1.1 Gerente General

- Coordinar, dirigir, controlar y administrar de manera eficiente los recursos del almacén de productos pecuarios.
- Establecer objetivos medibles, cuantificables y controlables que se puedan cumplir con la ayuda de los miembros de la sucursal.
- Diseñar estrategias que permitan como mínimo exceder el punto de equilibrio de la sucursal.
- Ser el representante legal de la empresa en todos los actos administrativos y contractuales, encaminados al desarrollo de la sucursal en el Ecuador.
- Tomar las decisiones oportunamente para evitar o anticiparse a los posibles inconvenientes u oportunidades que se puedan presentar en desarrollo del proceso operativo de la sucursal.
- Establecer y guiar reuniones permanentes que tengan como objetivo velar por el buen funcionamiento de la sucursal.
- Generar incentivos a los colaboradores (operarios), logrando de esta manera una mayor efectividad en el desarrollo de sus funciones.
- Dar cumplimiento a la normatividad y a la legislación Ecuatoriana que sobre la operación de Inversión Extranjera Directa han sido establecidas.
- Coordinar y verificar el cumplimiento de los estándares de calidad, y la selección y clasificación del producto y la búsqueda de nuevos clientes en diversos mercados
- Estar en contacto permanente con los clientes proveedores y compradores para dar cumplimiento a los compromisos de la sucursal.
- Permanecer en contacto con la empresa Matriz.
- Corregir errores que se puedan presentar en la prestación del servicio.

4.5.1.2 Contador

- Llevar los respectivos libros contables.
- Presentar periódicamente informes de resultados financieros.
- Realizar el ejercicio contable producto de las transacciones realizadas por la sucursal.
- Realizar el pago a los proveedores, recibir y coordinar el pago de clientes, recuperación de cartera, pago de impuestos, generación de informes contables, y estados financieros y realizar el pago a operarios en general.

4.5.1.3 Secretaria

- Sus funciones estarán encaminadas de acuerdo a la asistencia del gerente, además se desempeñará en especial como auxiliar contable, se encargará de llevar la organización y registro de los clientes.

4.5.1.4 Colaboradores (Operarios)

- Cumplir con las labores de venta de los productos en el local comercial.
- Realizar el almacenamiento adecuado del producto en la bodega de acuerdo a sus especificaciones.
- Desempeñar una excelente labor, considerando como principio fundamental la atención y servicio al cliente.
- Coordinarán los aspectos que involucran desarrollar el ejercicio de comercialización de los productos pecuarios.

4.5.2 Perfil de Cargos

Los perfiles profesionales y /o laborales que buscará el proyecto, se han diseñado apelando a los conocimientos en administración, gerencia y mercadeo aplicables a la organización de la empresa.

- Gerente General

Será profesional en Comercio Internacional y Mercadeo, con especialización en marketing o negocios internacionales. Además, tendrá que demostrar sus conocimientos en la parte legal que le permita actuar frente a la legislación internacional, y recibir la capacitación correspondiente a comercialización y aspectos logísticos.

- Contador

La persona aspirante a este cargo debe ser profesional en contaduría pública y tener una experiencia mínima de dos años en el ejercicio de su profesión.

- Secretaria

Tendrá que comprobar su experiencia mínima de 2 años en contabilidad, tesorería, pagaduría y caja. Sus conocimientos en sistemas contables y de computación son indispensables para llenar el perfil del cargo.

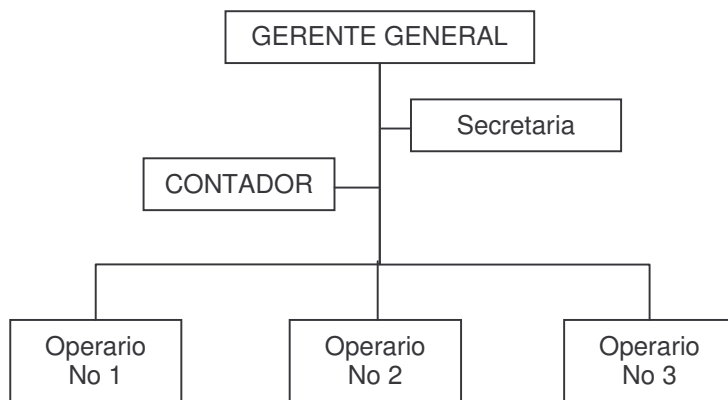
- Operarios

El personal requiere de preparación superior en carreras afines al manejo de insumos pecuarios; además, debe demostrar su experiencia laboral en cargos similares.

4.5.3 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama, que determina la distribución de los cargos en la sucursal.

Figura 15. Organigrama de la sucursal



4.5.4 Definición y descripción de los puestos de trabajo

4.5.4.1 Descripción proceso de contratación

El proceso de reclutamiento se basa teniendo en cuenta las exigencias de la casa matriz y de la sucursal, ya que es importante identificar las personas y conocer sus cualidades y capacidades para saber si cumplen con los requisitos exigidos para cada puesto de trabajo.

- Fuentes de reclutamiento

Para alcanzar los objetivos propuestos, la sucursal, optará por las siguientes fuentes de reclutamiento, cuando esta lo consideré necesario:

- Avisos: pueden ser leídos por cierto grupo de personas en particular y que se encuentre dentro de las características del personal a emplear, con el fin que el aspirante se auto seleccione y tome la decisión de presentarse o no.
- Agencias de empleo: se utilizaran agencias privadas para obtener personal calificado.
- Institutos Técnicos o Entidades de Educación Superior: Es una alternativa favorable para disponer de personal calificado.

- Definición proceso de selección

En el momento en que se produzca una vacante en la empresa se dará inicio al proceso de selección donde se elegirán los candidatos de acuerdo con las características del área de trabajo y con el fin de aceptarlos, mantenerlos disponibles o rechazarlos definitivamente.

1. Con el objeto de definir y evaluar las condiciones de los aspirantes se puede optar por el siguiente sistema de recolección de información:
2. Recepción de Hojas de Vida: Permite obtener información general de la persona que se va a preseleccionar, buscando que se ajuste a las políticas de la organización y a los requerimientos del cargo y evitar pérdidas innecesarias de tiempo.
3. Entrevista Preliminar: Si después de la revisión de la hoja de vida, el candidato cumple con los parámetros exigidos, se llama al interesado a una entrevista preliminar con el fin de tomar una decisión sobre él. En esta entrevista sirve observar presentación personal, nivel socio cultural, desenvolvimiento, etc. Se debe preguntar sobre aspectos como el interés y expectativas hacia la sucursal y el cargo en particular y cuales son las metas y objetivos que espera alcanzar en el futuro.
4. Solicitud de Empleo: Si es necesario la empresa diseñará un formato adicional a la hoja de vida que será aplicado a los candidatos que sean elegidos en la entrevista preliminar.
5. Pruebas de Empleo: Como paso siguiente a los postulados al cargo se aplicaran pruebas psicotécnicas, de inteligencia y aptitudes.
6. Entrevista de Selección: Los candidatos más opcionados presentarán una ultima entrevista en presencia del gerente general de la casa matriz y el de la sucursal para de está forma definir la elección.

- Definición proceso de inducción.

En está etapa se comenzará con realizar una inducción general, proporcionando información relacionada con la sucursal, el organigrama, instalaciones físicas, conocimiento de manuales, reglamentos, entre otros. Luego se hará una inducción en las tareas específicas en relación al cargo que va ha desempeñar con el objeto que las tareas que se efectúen estén en pro de los objetivos que persigue la organización.

5. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para realizar la evaluación del proyecto es necesario realizar la estructura financiera: calcular el valor de la inversión fija requerida por el proyecto, estimar el valor del capital de trabajo necesario para su operación, hallar el monto de los ingresos que se obtendrán en el horizonte establecido, calcular el costo de los valores operacionales para cada año y elaborar estados financieros básicos, con sus respectivas pronósticos, con el fin de tener una aproximación financiera durante la operación del proyecto de inversión extranjera directa en la Provincia del Carchi, Ecuador.

5.1 PRESUPUESTO INICIAL

5.1.1 Local. Para desarrollar la operación comercial en el Cantón de Tulcán (Ecuador) se dispondrá, a través de un contrato de arrendamiento, de un local comercial, una bodega y oficinas cuyo valor de arrendamiento es de US\$ 706.50; es decir, de US\$ 8.478 para el año 2007. En el contexto logístico las áreas locativas estarán provistas de un gran espacio que garantiza el desarrollo operacional. El cuadro 41 presenta la proyección correspondiente a éste rubro.

Cuadro 41. Arrendamiento

Año	Valor
2007	8.478
2008	8.615
2009	8.710

Fuente: Resultados de la Investigación

5.1.2 Propiedad planta y equipo. Aquí se tiene en cuenta el valor total de los muebles y equipos de oficina incluidos los impuestos, transportes e instalaciones, tal como lo muestra en el cuadro 42. No obstante, cabe resaltar que, la propiedad planta y equipo tanto para informática y comunicaciones como lo de mobiliario diverso que se describen en el cuadro son los elementos inicialmente necesarios para poner a funcionar el almacén en el Cantón Tulcán. Se aclara que no se incluye los elementos de consumo de los equipos ya que forman parte de los costos operacionales.

Cuadro 42. Propiedad planta y equipo

Informática y Comunicaciones					
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Depreciación
Telefax	1	151,39	151,39	10	15,14
Computador Pentium IV	3	857,90	2.573,70	5	514,74
Teléfonos Inalámbricos	2	30,28	60,56	10	6,06
TOTAL			2.785,66		535,94
Mobiliario Diverso					
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Depreciación
Estantes	4	100,93	403,72	10	40,37
Archivador vertical en madera	1	75,70	75,70	10	7,57
Escritorios y sillas	4	60,56	242,23	10	24,22
Accesorios Varios		403,72	403,72	0	0,00
TOTAL			1.125,36		72,16

Fuente: Resultados de la Investigación

5.1.3 Medio de transporte. El Centro Agropecuario de Nariño planea solucionar el componente de transporte contratando los servicios de la empresa RAPIDO PUTUMAYO; por ser una empresa transportadora que tiene operatividad en las diferentes ciudades del país a nivel nacional y además, cuenta con un alto reconocimiento y trayectoria sobre el transporte de la mercancía con destino al Ecuador. Esto garantiza no solo el correcto traslado de la mercancía sino también el cumplimiento oportuno de la operación.

5.1.4 Acondicionamiento de local. En este aspecto se tomara un monto base de US\$ 252.32 dólares para la adecuación del local comercial en todo lo que se refiere a la adaptación de accesorios e implementos aptos para la exhibición de los productos pecuarios; es decir el acondicionamiento de vitrinas y estantes que permitan poner en contacto visible y directo al producto con el consumidor final.

5.1.5 Stock inicial. Para cuantificar el valor del stock inicial de la sucursal, se acudió a la fuente de precios nacionales históricos del concentrado de la empresa Centro Agropecuario de Nariño aun sin marcar utilidad. Por lo tanto, el precio tomado, es con el que se adquiere el producto desde la fábrica Solla.

Cuadro 43. Precios de compra

Años		Precios \$/kg
2004	1	7,72
2005	2	8,92
2006	3	9,91
2007	4	12,42
2008	5	13,52 ^(*)
2009	6	15,03 ^(*)

Fuente: Centro Agropecuario de Nariño
 (*) Pronostico

Dentro de este contexto, se estima vender en el primer año de operaciones 7.650 bultos de concentrado Solla cuyo precio de comprar a los proveedores es de acuerdo al cuadro anterior US\$ 12,42.

En ese orden de ideas, el cuadro 44 se describe el Stock Inicial del proyecto.

Cuadro 44. Stock inicial

Descripción	Costo Unitario	Cantidad (40 kg)	Costo Total
NUTREPOLLO	12,42	7.650	95.046,88
TOTAL			95.046,88

Fuente: Centro Agropecuario de Nariño

Es pertinente aclarar que si bien se proyecta exportar 7.650 bultos de concentrado en el primer año de operación, el objetivo es realizar 17 exportaciones anuales de 450 bultos cada una; es decir, 18 toneladas en un camión doble.

5.1.6 Publicidad. Para lograr que la sucursal adquiriera reconocimiento y posicionamiento en el mercado del Cantón Tulcán, se hace necesario realizar una inversión en los procesos de comunicación estratégica y táctica (promoción y publicidad) mediante el uso de los principales medios. En consecuencia, para el desarrollo de dicha actividad se tiene un presupuesto de US\$ 2.018,59

5.1.7 Gastos de constitución de la empresa. Para realizar la constitución de la sucursal en el Ecuador, es importante resaltar que como la empresa Centro Agropecuario de Nariño (empresa Matriz) se encuentra determinada como persona natural, al momento de constituir la sucursal conserva su forma de sociedad comercial. Sin embargo, para expandir su actividad comercial a un mercado internacional, la empresa acudirá a la formación de una entidad legal que le permita hacer negocios en el Ecuador.

Por lo tanto, para realizar este vínculo entre matriz y sucursal el tipo de sociedad a formar es: *sucursal de una Corporación Extranjera*; donde se requiere cumplir con los siguientes aspectos de orden legal: evidenciar pruebas de que está legalmente constituida en su país de origen; probar que su constitución le permite realizar operaciones en el exterior; designar un representante legal permanente con poder notarial absoluto para representar a la compañía en el Ecuador; proveer a la sucursal del capital requerido por la ley, esto es US\$2,000; registrar la Inversión Extranjera Directa en el Banco Central Del Ecuador; realizar el pago de tributos correspondiente.

En consecuencia, para desarrollar las anteriores diligencias legales y hacer que la sucursal se acredite como una empresa legalmente constituida en el Ecuador, se reserva un monto de US\$ 1.009,30

5.1.8 Caja inicial. La caja inicial está representada por una suma de US\$ 2.523,24 para sufragar las erogaciones inmediatas de la puesta en funcionamiento de la sucursal.

5.1.9 Capital propio. El socio prioritario de la sucursal, está en capacidad de aportar al proyecto US\$ 103.726,02 los cuales se consideran dentro de la evaluación financiera como los aportes de los socios, tal como se aprecia en el cuadro 45.

Cuadro 45. Aportes de socios

Financiación	
Capital Propio Aportes Socios	103.726,02 ^(*)
Prestamos bancarios	0
Subtotal Financiero	103.726,02^(*)

Fuente: Centro Agropecuario de Nariño

(*) 20% del patrimonio total de la empresa matriz

Cabe resaltar que por motivos de política de la empresa matriz no se pretende acudir a préstamos bancarios salvo la ocasionalidad de emergencias económicas las cuales puedan surgir de la anormalidad. Con base en el anterior análisis, en el cuadro 46 se registra los diferentes rubros del presupuesto inicial de la sucursal.

Cuadro 46. Presupuesto inicial

Inversión	
Mobiliario Diverso	1.125,36
Informática y comunicaciones	2.785,66
Acondicionamiento de local	0
Stock Inicial	95.046,88
Publicidad	252,32
Gastos de constitución empresa	2.018,59
Caja Inicial	1.009,30
Subtotal Inversión	102.238,11
Financiación	
Capital Propio Aportes Socios	103.726,02
Subtotal Financiero	103.726,02

Fuente: Resultados de la Investigación

5.2 PRESUPUESTO DE TESORERIA

5.2.5 Cobro de facturas. Los ingresos generados por la comercialización y distribución del balanceado, en el primer año están discriminados de acuerdo a las razones de exportación anteriormente expuestas (17 exportaciones anuales de 450 bultos cada una). Sin embargo, los precios de venta en el Ecuador, teniendo en cuenta el INCOTERMS DDP, se calculan con base a las consideraciones de la matriz de costos expuestos en el cuadro 60 y al pronóstico de los precios del balanceado, de acuerdo a datos suministrados por el Centro Agropecuario de Nariño.

Dentro de este escenario, también se tiene presente la evolución de participación prevista en los objetivos corporativos de crecimiento real para la empresa: 2% y 3% para los años 2008 y 2009 respectivamente, como se representa en los siguientes cuadros.

Cuadro 47. Parámetros macroeconómicos

Indicadores Económicos	Periodos					
	0	2007		2008		2009
Inflación interna		2,34%	102%	1,61%	102%	1,11%
Inflación externa		2,83%	103%	2,93%	103%	3,03%
Devaluación		-0,48%	100%	-1,28%	99%	-1,87%
Tasa de cambio inicial		2.238,79		1.981,58		1.956,22
Tasa de cambio final	2.238,79	1.981,58		1.956,22		1.919,64
Tasa de cambio Promedio		2.233,41		1.968,86		1.937,84

Fuente: Banco Central del Ecuador - Escenarios Macroeconómicos del Ecuador

Los ingresos para el primer año del proyecto, se obtiene a partir del forecast realizado para el año 2007 y las perspectivas de la tasa de cambio promedio para el año inicial. Para los dos siguientes periodos, las proyecciones de los recaudos por ventas, se estructuran en el crecimiento interanual de los precios del concentrado y de las metas de crecimiento corporativas propuestas, a partir del cálculo que se observan en los cuadros 48, 49, 50 y 51, que se registrarán en el estudio correspondiente al presupuesto de tesorería.

Cuadro 48. Proyección precios promedio

Años		Precios \$/kg
2004	1	13,98
2005	2	15,80
2006	3	17,78
2007	4	22,00
2008	5	23,90 (*)
2009	6	26,51 (*)

Fuente: Resultados de la Investigación

(*) Pronóstico

Cuadro 49. Crecimiento interanual 2007 – 2008

Precio Final	Precio Inicial	Cálculo Crecimiento (%)
23,90	22,00	8,64

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 50. Crecimiento interanual 2008 – 2009

Precio Final	Precio Inicial	Cálculo Crecimiento (%)
26,51	23,90	10,90

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 51. Crecimiento corporativo (Real)

Año	%
2005	0
2006	2
2007	3

Fuente: Resultados de la Investigación

5.2.6 Acreedores prestación de servicios. El servicio básico lo representa el transporte terrestre, cuya empresa esta regulada por los parámetros expuestos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). En consecuencia el costo por servicios de transporte será de US\$ 3.678,96 entre Pasto e Ipiales y de US\$ 772,11 desde Ipiales a Tulcán; lo cual establece una tarifa de US\$ 4.451,07. Para los siguientes años la anterior tarifa estará en función del índice de inflación interno.

Los fletes se liquidarán de acuerdo a las especificaciones de los cuadros 52 y 53 respectivamente.

Cuadro 52. Flete interno

Flete Interno Pasto – Ipiales		
No. Toneladas	Precio * Tonelada	Total
306	12,02	3.678,96

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 53. Flete externo

Flete Externo Ipiales - Tulcán				
Mercancía Transportada 40 kg	Kg./Tonelada	No. De Toneladas	Tarifa por Tonelada	Total
7.650	1000	306 (*)	2,52	772,11

Fuente: Resultados de la Investigación

(*) 18 tn por 17 exportaciones anuales del producto

5.2.7 Pago de personal. El sueldo de los colaboradores que devengan el salario mínimo está proyectado con base al índice de inflación promedio que se registra en los parámetros macroeconómicos y que se discriminan en los cuadros 54, 55 y 56.

Cuadro 54. Nomina de la sucursal

Cargo	No.	Salario Mensual	Total
Gerente General	1	756,97	756,97
Contador	1	403,72	403,72
Secretaria	1	151,39	151,39
Operarios	3	151,39	454,18
TOTAL NOMINA			1.766,27

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 55. Descripción de la nomina anual de la sucursal

Valor Nomina Mensual	Salarios		Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	
Cargo	Sueldo Básico	Total Devengado	Personal	Patronal
			9,35%	11,15%
Gerente Gral. y Financiero	756,97	756,97	70,78	84,40
Contador	403,72	403,72	37,75	45,01
Secretaria	151,39	151,39	14,16	16,88
Operario 1	151,39	151,39	14,16	16,88
Operario 2	151,39	151,39	14,16	16,88
Operario 3	151,39	151,39	14,16	16,88
TOTALES	1.766,27	1.766,27	165,15	196,94

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 56. Presupuesto de nomina para tres años

Presupuesto de Nomina para tres años				
Presupuesto	Salarios	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social		Total Pagos
ANUAL		PERSONAL	PATRONAL	PERSONAL
2007	21.195,21	1.981,75	2.363,27	25.540,23
2008	22.466,92	2.100,66	2.505,06	27.072,64
2009	23.814,94	2.226,70	2.655,37	28.697,00

Fuente: Resultados de la Investigación

Con base en el anterior análisis en el cuadro 57 se registra los diferentes rubros del presupuesto de tesorería de la sucursal.

Cuadro 57. Presupuesto de tesorería

Presupuesto Tesorería	Pronostico con base en Regresión lineal					
	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Concepto	1	2	3	4	5	6
INGRESOS						
Saldo Inicial		130.581,79	177.234,70	200.561,16	223.887,62	247.214,08
Cobro facturas ventas	168.320,23	186.516,64	213.050,55	234.026,13	256.391,29	278.756,46
Otros cobros	0	0,00	0,00			
Subtotal ingresos	168.320,23	317.098,42	390.285,26	513.866,33	624.848,84	735.831,36
PAGOS CORRIENTES						
Proveedores	95.046,88	96.577,14	97.649,14	99.026,65	100.327,78	101.628,91
Transporte Total	4.451,07	4.522,73	4.572,93	4.637,44	4.698,37	4.759,30
Pagos de personal	25.540,23	27.072,64	28.697,00	30.260,06	31.838,45	33.416,83
Arrendamiento	8.478,08	8.614,58	8.710,20	8.833,07	8.949,13	9.065,19
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos legales	1.009,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de publicidad	2.018,59	2.051,09	2.073,86	2.103,11	2.130,75	2.158,38
Servicios públicos	1.009,30	1.025,55	1.042,06	1.058,39	1.074,77	1.091,15
Pago M, E, C y Computo.	3.911,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos año anterior	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal pagos corrientes	141.464,46	139.863,72	142.745,19	142.638,52	143.278,88	143.919,24
Saldo corriente de caja	26.855,77	177.234,70	247.540,07	371.227,81	481.569,96	591.912,11
OPERACIONES DE CAPITAL						
Entradas de capital						
Recursos propios	103.726,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Salidas de capital						
Saldo oper. de capital	103.726,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO FINAL TESORERIA	130.581,79	177.234,70	247.540,07	302.077,14	360.556,28	419.035,42

Fuente: Resultados de la Investigación

5.2.4 Estado de resultados. En lo referente al Estado de Resultados de la sucursal Centro Agropecuario de Nariño, en el cuadro 58, se puede observar su composición donde para el año 2008 y 2009 se estima un crecimiento corporativo real del 2 y el 3% respectivamente incluido el crecimiento interanual que resulta de los precios estimados para los años en consideración.

Cuadro 58. Estado de resultados

Cuenta de Resultados				PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL		
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Concepto	1	2	3	4	5	6
INGRESOS						
Ventas	168.320,23	186.516,64	213.050,55	234.026,13	256.391,29	278.756,46
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal ingresos	168.320,23	186.516,64	213.050,55	234.026,13	256.391,29	278.756,46
COSTOS VAR. A LAS VENTAS						
Compra del Producto	95.046,88	96.577,14	97.649,14	99.026,65	100.327,78	101.628,91
Transporte Total	4.451,07	4.522,73	4.572,93	4.637,44	4.698,37	4.759,30
Publicidad	2.018,59	2.051,09	2.073,86	2.103,11	2.130,75	2.158,38
Subtotal Costos Variables	101.516,54	103.150,96	104.295,93	105.767,20	107.156,90	108.546,59
Beneficio Bruto	66.803,69	83.365,68	108.754,62	128.258,93	149.234,40	170.209,86
COSTOS DE ESTRUCTURA						
Pagos de personal	25.540,23	27.072,64	28.697,00	30.260,06	31.838,45	33.416,83
Arrendamiento	8.478,08	8.614,58	8.710,20	8.833,07	8.949,13	9.065,19
Gastos Legales	1.009,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación	608,10	617,89	624,75	633,56	641,89	650,21
Gastos servicios públicos	1.009,30	1.025,55	1.042,06	1.058,39	1.074,77	1.091,15
Subtotal Costos de Estructura	36.645,00	37.330,66	39.074,01	40.112,23	41.326,73	42.541,23
Beneficio antes de impuestos	30.158,69	46.035,03	69.680,62	88.146,71	107.907,67	127.668,63
Corrección Monetaria	-2.349,90	-1.999,98	-1.762,02	-1.449,42	-1.155,48	-861,54
Impuestos sobre beneficios	7.539,67	11.508,76	17.420,15	22.036,68	26.976,92	31.917,16
RESULTADO FINAL TESORERIA	20.269,12	32.526,29	50.498,44	64.660,61	79.775,28	94.889,94

Fuente: Resultados de la Investigación

5.2.7 Balance general. El Balance general proyectado, de acuerdo al cuadro 59, representa la situación futura de los activos y pasivos al igual que el estado prospectivo del patrimonio. En consecuencia sus proyecciones se realizan de acuerdo al índice de inflación considerado en los parámetros macroeconómicos del cuadro 47.

Cuadro 59. Balance general

BALANCE GENERAL	PROYECCIONES CON BASE EN PARAM. MACROECONOMICOS Y OPERACIONALES			PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL		
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
ACTIVOS						
CORRIENTE						
Efectivo	130.581,79	177.234,70	247.540,07	302.077,14	360.556,28	419.035,42
Deudores						
Inventarios						
Otros Activos						
TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	130.581,79	177.234,70	247.540,07	302.077,14	360.556,28	419.035,42
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
Edificaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Computadores	2.633,93	2.676,33	2.706,04	2.744,22	2.780,27	2.816,33
Muebles y Enseres	1.151,70	1.170,24	1.183,23	1.199,92	1.215,69	1.231,45
Telefax	154,94	157,43	159,18	161,42	163,55	165,67
Teléfonos	61,97	62,97	63,67	64,57	65,42	66,27
Menos Depreciación Acumulada	622,33	632,35	1.271,72	1.491,52	1.816,22	2.140,91
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	3.380,21	3.434,63	2.840,40	2.678,61	2.408,71	2.138,81
TOTAL ACTIVO	133.961,99	180.669,33	250.380,47	304.755,75	362.964,99	421.174,23
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas x pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por pagar	7.539,67	11.508,76	17.420,15	22.036,68	26.976,92	31.917,16

Acreeedores Varios	0.00	7.151,02	18.648,88	27.921,72	37.750,81	47.579,9
Obligaciones Laborales						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.548,97	18.654,78	36.069,03	49.958,4	64.727,73	79.497,06
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligación Financiera Bancaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obligaciones Financieras(Leasing)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	8.548,97	18.654,78	36.069,03	49.958,4	64.727,73	79.497,06
PATRIMONIO						
Capital Social	106.153,21	107.862,27	109.059,54	110.598,01	111.909,01	113.371,66
Reservas						
Resultados del Ejercicio	20.269,12	32.526,29	50.498,44	64.660,61	79.775,28	94.889,94
Resultados de Ejercicios Anteriores	0,00	20.595,45	53.711,39	78.480,34	105.336,03	132.191,73
TOTAL PATRIMONIO	126.422,32	160.984,01	213.269,38	253.738,96	297.162,49	340.586,02
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	133.961,99	180.669,33	250.380,47	304.755,75	362.964,99	421.174,23

Fuente: Resultados de la Investigación

5.2.8 Punto de equilibrio. La cantidad de bultos que la nueva sucursal debe comercializar para que los ingresos obtenidos sean iguales a los costos totales es de 7.650 bultos con una presentación de 40 Kg, como lo indica el cuadro 60.

Cuadro 60. Punto de equilibrio

Costos fijos totales (Cf_T)	36.645,00
Precio de venta unitario (Pv_u)	22,00
Costos variable unitario (Cv_u)	13,27
Punto de Equilibrio	4.196,39

Fuente: Resultados de la Investigación

Como se puede extraer del Estado de Resultados del cuadro 58, los costos fijos totales vienen dados por los siguientes rubros: pago de personal, arrendamiento, gastos legales, depreciación y gastos de los servicios públicos, lo cual genera un total de US\$ 36.645,00.

Así mismo, el precio de venta unitario, se deriva del Estado de Resultados del subtotal de ingresos sobre la cantidad estimada en el stock inicial; es decir: US\$168.320,23 / 7.650 para un total de US\$ 22,00.

En este orden de análisis del punto de equilibrio, se tiene en cuenta el costo variable unitario, el cual fue determinado del cuadro 58 considerando el subtotal de los costos variables sobre la cantidad estimada del stock inicial, dando como resultado US\$ 13,27; cuyo costo tiene sobreestimado el transporte y la publicidad.

En consecuencia, aplicando la expresión $Cf_T / Pv_u - Cv_u$ y como se observa en el cuadro 57, el Punto de Equilibrio se establece en 4.196,39 unidades; lo que significa que la empresa necesita vender dichas cantidades para que ésta no obtenga utilidades, pero tampoco incurra en pérdidas.

Aun cuando el análisis del punto de equilibrio es un concepto estático, su aplicación a una situación dinámica ayuda a la administración en las operaciones de planeación y control; puesto que, su análisis obliga a realizar un estudio del comportamiento de los costos fijos y variables de la empresa.

5.3 ANÁLISIS FINANCIERO

5.3.1 Tasa de Descuento. Se procede a calcular el Valor Presente Neto estimando la tasa exigida por los inversionistas, teniendo en cuenta los riesgos y la característica del proyecto se la estima en 25%.

Ahora se debe calcular el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR).

5.3.1.1 Valor Presente Neto (VPN). Para calcular el valor presente neto se utilizó la siguiente fórmula teniendo en cuenta el saldo corriente de caja que se encuentra en el cuadro 54 del Presupuesto de Tesorería.

Es decir:

$$VPN = - \text{Financiación} + \text{Flujo Neto}$$

En consecuencia al hacer uso de los valores que arroja el presupuesto de tesorería la fórmula se traduce así:

$$VPN_{25\%} = - 103.726,02 + \frac{26.855,77}{(1.25)} + \frac{73.508,69}{(1.25)^2} + \frac{143.814,05}{(1.25)^3}$$

$$VPN = - 103.726,02 + 142.162,97$$

$$\Rightarrow \text{VNP}_{25\%} = \text{US\$ } 38.436,95$$

El anterior análisis financiero calculó los valores presentes con la tasa mínima de descuento esperada por el inversionista. Con el resultado del VPN se puede interpretar que el proyecto permite recuperar la inversión dejando un excedente para los participantes en la propuesta de Negocio de US \$ 38.436,95.

En este caso el valor presente es mayor que cero, por lo tanto el proyecto es viable.

5.3.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR). Cuando el inversionista necesite conocer la tasa interna de retorno (TIR), para eso es necesario realizar tres pasos:

- Encontrar el valor presente neto (VPN)

El VPN ya se calculo a una tasa de oportunidad del 25% y es igual a US \$ 38.436,95.

- Encontrar el VPN opuesto, esto es:

$$\text{VPN}_{40\%} = -103.726,02 + \frac{26.855,77}{(1.40)} + \frac{73.508,69}{(1.40)^2} + \frac{143.814,05}{(1.40)^3}$$

$$\text{VPN} = -103.726,02 + 103.725,12$$

$$\Rightarrow \text{VNP} = -0,90$$

40 %

- Interpolarse el VPN y las tasas de interés

Aquí se tiene que continuar interpolado el VPN y las tasas de interés, entonces se tiene:

$$\text{TIR} = I_{\text{inf.}} + (I_{\text{sup.}} - I_{\text{inf.}}) \frac{\text{VPN}_{\text{Inf.}}}{\text{VPN}_{\text{Inf.}} - \text{VPN}_{\text{Sup.}}}$$

$$\text{TIR} = 25 + (40 - 25) \frac{38.436,95}{38.436,95 - (-0,90)}$$

$$\text{TIR} = 40\%$$

La tasa interna de retorno (TIR) que se obtuvo evidencia que el proyecto es muy atractivo, los cálculos se pueden visualizar en el cuadro 58.

Cuadro 61. Tasa Interna de Retorno

Tasa descuento %	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Flujo Neto	Financiación	VPN	TIR
25	26.855,77	73.508,69	143.814,05	142.162,97	103.726,02	38.436,95	
							43
43	26.855,77	73.508,69	143.814,05	103.725,12	103.726,02	-0,90	

Fuente: Resultados de la Investigación

5.4 MATRIZ DE COSTOS DE DFI POR MODALIDAD DE TRANSPORTE TERRESTRE

En los cuadros 62 y 63 se presenta los costos de exportación de los productos pecuarios desde Pasto hasta el Cantón Tulcán; teniendo en cuenta que el término de negociación (INCOTERMS) a utilizar es el DDP por tratarse de una negociación donde la casa matriz es quien cubre los costos totales de la sucursal.

Cuadro 62: Información básica (Producto, embarque)

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PRODUCTO	I	<u>PRODUCTO: Nombre Técnico o Comercial</u>	Las demás de demás preparaciones del tipo de las utilizadas para la alimentación de los animales
	II	<u>POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS EXPORTADOR)</u>	23,09,90,90,00
		<u>POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS IMPORTADOR)</u>	23,09,90,90,00
	III	UNIDAD COMERCIAL DE VENTA	BULTO
	IV	<u>VALOR EX-WORKS POR UNIDAD COMERCIAL</u>	17,95 USD
V	<u>EMPAQUE</u>	POLIPROPILENO	
	DIMENSIONES	80 cms * 20 cms	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL EMBARQUE	VI	LUGAR DE ORIGEN	SAN JUAN DE PASTO - COLOMBIA
	VII	LUGAR DE DESTINO	CANTÓN TULCÁN - ECUADOR
	VIII	<u>PESO TOTAL KG/TON</u>	40 Kg
	IX	<u>UNIDAD DE CARGA</u>	BULTO
OTRA INFORMACIÓN DE IMPORTANCIA	X	<u>UNIDADES COMERCIALES POR UNIDAD DE CARGA</u>	450
	XI	<u>TERMINO DE NEGOCIACIÓN (INCOTERM)</u>	DDP
	XIV	<u>TIPO DE CAMBIO UTILIZADO</u>	\$1981,58 / 1 USD

Fuente: PROEXPORT – COLOMBIA (Resultados de la Investigación)

Cuadro 63. Matriz de costos

CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN			TERRESTRE		
			Costo Unitario	Costo Total	TIEMPO (DÍAS)
PAIS EXPORTADOR	A	VALOR EXW	12,42	5.589,00	0,00
		<i>Costos Directos</i>			
	1	EMPAQUE	0,00	0,00	0,00
	2	EMBALAJE	0,00	0,00	0,00
	3	UNITARIZACIÓN	0,00	0,00	0,00
	4	MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR	0,05	22,50	1,00
	5	DOCUMENTACIÓN	0,06	25,23	2,00
	6	TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)	0,50	216,41	0,00
	7	SEGURO	0,04	17,57	0,00
	8	BANCARIO	0,13	58,73	0,00
	9	AGENTES	0,26	116,07	1,00
		<i>Costos Indirectos</i>			
	10	ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto	0,11	50,46	0,00
		COSTO DE LA DFI PAIS EXPORTADOR	1,15	506,98	0,00
	B	VALOR : FCA.No Incluye Embarque	13,57	6.095,98	4,00
C	VALOR :DAF	13,57	6.095,98	4,00	
D	VALOR : FAS No Incluye Embarque		N/A		
E	VALOR : FOB		N/A		
TRÁNSITO INTERNACIONAL	1	TRANSPORTE INTERNACIONAL	0,10	45,42	0,00
	F	VALOR CFR		N/A	
	G	VALOR CPT	13,67	6.141,39	4,00
	1	SEGURO INTERNACIONAL	0,04	18,43	0,00
	H	VALOR CIF		N/A	
	I	VALOR CIP	13,71	6.159,82	4,00
	1	MANIPUELO DE DESEMBARQUE	0,05	22,71	0,00
		COSTO DE LA DFI EN TRANSITO INTERNACIONAL	1,29	570,82	
	J	VALOR DES No Incluye Desembarque		N/A	
	K	VALOR DEQ		N/A	
PAIS IMPORTADOR	1	TRANSPORTE LUGAR CONVENIDO COMPRADOR	0,00	0,00	0,00
	2	ALMACENAMIENTO	0,00	0,00	0,00
	3	SEGURO	0,14	61,60	0,00
	I	VALOR DDU.	13,85	6.225,70	4,00
	1	AGENTES	0,15	68,88	1,00
	2	BANCARIO	0,00	1,16	0,00
		COSTO DE LA DFI PAIS IMPORTADOR	1,63	725,17	0,00
	J	VALOR DDP TOTAL	14,01	6.295,75	5,00

Fuente: PROEXPORT – COLOMBIA (Resultados de la Investigación)

Teniendo en cuenta la matriz de distribución física, se puede analizar los costos en el país exportador (Colombia), en el tránsito internacional (Puente Internacional de Rumichaca) y en el país importador (Ecuador). No obstante, al utilizar el término de negociación INCOTERMS DDP, el valor total del producto asciende a US\$ 6.295,75; es decir que el producto adquiere un costo de US\$ 13,99, teniendo un aumento de US\$ 14,01 respecto al valor inicial o valor de compra del producto a los proveedores, el cual estaba determinado en UD\$ 12,42.

Además, el tiempo utilizado para llevar a cabo las operaciones de exportación e importación de la mercancía desde San Juan de Pasto hasta el Cantón Tulcán es de cinco (5) días aproximadamente. Sin embargo a medida que se desarrollen de manera más constante este tipo de operaciones, el tiempo tiende a reducir, lo cual se representa en eficiencia operacional.

6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El desarrollo del análisis de sensibilidad, está en función de los índices de inflación y devaluación; por considerar variables fundamentales de la tasa de cambio promedio.

Para el aludido análisis de sensibilidad se acudió a una técnica basada en herramientas relevantes de la estadística descriptiva como el promedio, la desviación estándar y el coeficiente de correlación. Con base en los criterios de la desviación estándar que asume la dispersión respecto al promedio de las variables macroeconómicas claves objeto de estudio, se plantearon dos (2) escenarios un pesimista y un optimista, de acuerdo al comportamiento de la inflación y la tasa de cambio:

El escenario optimista se presenta cuando los indicadores de la inflación tienden a bajar, es decir, cuando los precios de los productos bajan y en consecuencia se puede dar una mayor demanda; así mismo el escenario es optimista cuando la tasa de cambio sube; es decir, cuando hay reevaluación del dólar y se pagan más pesos por esta moneda en el ejercicio de la repatriación.

Por otro lado, habrá un escenario pesimista cuando los indicadores macroeconómicos presenten un comportamiento contrario; es decir, la inflación sube y la tasa de cambio baja, siendo esto desfavorable para el desarrollo de la actividad comercial de la sucursal.

6.1 INFLACIÓN

6.1.1 Escenario optimista, los cuadros 64, 65 y 66 presentan los estados financieros básicos sensibilizados, al igual que los parámetros de evaluación financiera, en los cuadros 67 y 68.

Cuadro 64. Cuenta de resultados (Inflación escenario optimista)

CUENTA DE RESULTADOS				PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL		
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
INGRESOS						
Ventas	167.482,82	185.588,69	211.990,60	232.861,82	255.115,72	277.369,61
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal ingresos	167.482,82	185.588,69	211.990,60	232.861,82	255.115,72	277.369,61
COSTOS VAR. A LAS VENTAS						
Compra del Producto	94.574,01	96.096,65	97.163,33	98.533,98	99.828,64	101.123,29
Transporte Total	4.428,92	4.500,23	4.550,18	4.614,37	4.675,00	4.735,63
Publicidad	2.008,55	2.040,89	2.063,54	2.092,65	2.120,15	2.147,64
Subtotal Costos Variables	101.011,48	102.637,77	103.777,05	105.241,00	106.623,78	108.006,56
Beneficio Bruto	66.471,33	82.950,93	108.213,56	127.620,83	148.491,94	169.363,05
COSTOS DE ESTRUCTURA						
Pagos de personal	25.413,16	27.287,23	29.475,59	31.454,42	33.485,64	35.516,85
Arrendamiento	8.435,90	8.571,72	8.666,87	8.789,13	8.904,61	9.020,09
Gastos Legales	1.004,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación	605,08	614,82	621,64	630,41	638,69	646,98
Gastos servicios públicos	1.009,30	1.025,55	1.042,06	1.058,39	1.074,77	1.091,15
Subtotal Costos de Estructura	36.467,71	37.499,31	39.806,16	41.262,84	42.932,06	44.601,29
Beneficio antes de impuestos	30.003,62	45.451,62	68.407,40	86.357,99	105.559,88	124.761,76
Corrección Monetaria	-2.338,21	-1.989,97	-1.750,26	-1.438,20	-1.144,22	-850,25
Impuestos sobre beneficios	7.500,91	11.362,90	17.101,85	21.589,50	26.389,97	31.190,44
RESULTADO FINAL						
TESORERIA	20.164,51	32.098,74	49.555,29	63.330,29	78.025,68	92.721,07

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 65. Presupuesto de tesorería (Inflación escenario optimista)

PRESUPUESTO TESORERIA	PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL					
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
INGRESOS						
Saldo Inicial		129.927,10	175.993,54	199.026,75	222.059,97	245.093,19
Cobro facturas ventas	167.482,82	185.588,69	211.990,60	232.861,82	255.115,72	277.369,61
Otros cobros	0	0,00	0,00			
Subtotal ingresos	167.482,82	315.515,80	387.984,14	510.828,91	621.079,57	731.330,23
PAGOS CORRIENTES						
Proveedores	94.574,01	96.096,65	97.163,33	98.533,98	99.828,64	101.123,29
Transporte Total	4.428,92	4.500,23	4.550,18	4.614,37	4.675,00	4.735,63
Pagos de personal	25.413,16	27.287,23	29.475,59	31.454,42	33.485,64	35.516,85
Arrendamiento	8.435,90	8.571,72	8.666,87	8.789,13	8.904,61	9.020,09
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos legales	1.004,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de publicidad	2.008,55	2.040,89	2.063,54	2.092,65	2.120,15	2.147,64
Servicios públicos	1.009,30	1.025,55	1.042,06	1.058,39	1.074,77	1.091,15
Pago M, E, C y Computo.	3.891,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos año anterior	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal pagos corrientes	140.765,68	139.522,26	142.961,56	143.279,05	144.376,99	145.474,93
Saldo corriente de caja	26.717,14	175.993,54	245.022,58	367.549,86	476.702,58	585.855,30
OPERACIONES DE CAPITAL						
Entradas de capital						
Recursos propios	103.209,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Salidas de capital						
Saldo oper. de capital	103.209,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO FINAL TESORERIA	129.927,10	175.993,54	245.022,58	298.743,21	356.290,95	413.838,69

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 66. Balance general (Inflación escenario optimista)

BALANCE GENERAL	PROYECCIONES CON BASE EN PARAM. MACROECONOMICOS Y OPERACIONALES			PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL		
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
ACTIVOS						
CORRIENTE						
Efectivo	129.927,10	175.993,54	245.022,58	298.743,21	356.290,95	413.838,69
Deudores						
Inventarios						
Otros Activos						
TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	129.927,10	175.993,54	245.022,58	298.743,21	356.290,95	413.838,69
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
Edificaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Computadores	2.620,82	2.663,02	2.692,58	2.730,56	2.766,44	2.802,32
Muebles y Enseres	1.145,97	1.164,42	1.177,34	1.193,95	1.209,64	1.225,33
Telefax	154,17	156,65	158,39	160,62	162,73	164,84
Teléfonos	61,67	62,66	63,35	64,25	65,09	65,94
Menos Depreciación Acumulada	619,23	629,20	1.265,39	1.484,10	1.807,18	2.130,26
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	3.363,39	3.417,54	2.826,27	2.665,28	2.396,72	2.128,17
TOTAL ACTIVO	133.290,50	179.411,08	247.848,85	301.408,50	358.687,68	415.966,85
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas x pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por pagar	7.500,91	11.362,90	17.101,85	21.589,50	26.389,97	31.190,44
Acreedores Varios	1.009,30	1.025,55	1.042,06	1.058,39	1.074,77	1.091,15
Obligaciones Laborales						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.510,20	12.388,45	18.143,91	22.647,89	27.464,74	32.281,60
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligación Financiera Bancaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obligaciones Financieras(Leasing)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	8.510,20	12.388,45	18.143,91	22.647,89	27.464,74	32.281,60
PATRIMONIO						

Capital Social	105.625,08	107.325,64	108.516,96	110.047,77	111.352,25	112.807,62
Reservas						
Resultados del Ejercicio	20.164,51	32.098,74	49.555,29	63.330,29	78.025,68	92.721,07
Resultados de Ejercicios Anteriores	0,00	20.489,16	53.171,63	77.725,22	104.311,04	130.896,85
TOTAL PATRIMONIO	125.789,59	159.913,55	211.243,88	251.103,29	293.830,43	336.557,57
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	133.290,50	179.411,08	247.848,85	301.408,50	358.687,68	415.966,85

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 67. Tasa Interna de Retorno (Inflación escenario optimista)

TASA DESC. %	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	FLUJO NETO	FINANCIACION	VPN	TIR
25	26.717	72.784	141.813	140563,2527	103.210	37.353,29	
							43
42,734860	26.717	72.784	141.813	103209,951	103.210	-0,02	

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 68. Punto de equilibrio (Inflación escenario optimista)

Costos fijos totales	36.467,71
Precio de venta unitario	21,89
Costos variable unitario	13,20
Punto de Equilibrio	4.196,97

Fuente: Resultados de la Investigación

6.1.2 Escenario Pesimista. Los cuadros 69, 70 y 71 presentan los estados financieros básicos sensibilizados, al igual que los parámetros de evaluación financiera, éstos últimos se observan en los cuadros 60 y 70.

Cuadro 69. Cuenta de resultados (Inflación escenario pesimista)

CUENTA DE RESULTADOS				PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL		
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
INGRESOS						
Ventas	169.178,66	187.467,87	214.137,11	235.219,67	257.698,89	280.178,12
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal ingresos	169.178,66	187.467,87	214.137,11	235.219,67	257.698,89	280.178,12
COSTOS VAR. A LAS VENTAS						
Compra del Producto	95.531,62	97.069,68	98.147,15	99.531,68	100.839,45	102.147,22
Transporte Total	4.473,77	4.545,79	4.596,25	4.661,09	4.722,33	4.783,58
Publicidad	2.028,89	2.061,55	2.084,43	2.113,84	2.141,61	2.169,39
Subtotal Costos Variables	102.034,27	103.677,03	104.827,84	106.306,61	107.703,40	109.100,18
Beneficio Bruto	67.144,39	83.790,85	109.309,27	128.913,05	149.995,49	171.077,94
COSTOS DE ESTRUCTURA						
Pagos de personal	25.670,48	27.563,52	29.774,05	31.772,91	33.824,70	35.876,48
Arrendamiento	8.521,32	8.658,51	8.754,62	8.878,12	8.994,77	9.111,43
Gastos Legales	1.014,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación	611,20	621,04	627,94	636,79	645,16	653,53
Gastos servicios públicos	1.009,30	1.025,55	1.042,06	1.058,39	1.074,77	1.091,15
Subtotal Costos de Estructura	36.826,74	37.868,62	40.198,66	41.669,93	43.355,89	45.041,85
Beneficio antes de impuestos	30.317,65	45.922,22	69.110,61	87.243,12	106.639,60	126.036,09
Corrección Monetaria	-2.361,88	-2.010,24	-1.768,15	-1.453,03	-1.156,16	-859,30
Impuestos sobre beneficios	7.579,41	11.480,56	17.277,65	21.810,78	26.659,90	31.509,02
RESULTADO FINAL TESORERIA	20.376,35	32.431,42	50.064,80	63.979,31	78.823,54	93.667,77

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 70. Presupuesto de tesorería (Inflación escenario pesimista)

PRESUPUESTO TESORERIA	PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL					
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
INGRESOS						
Saldo Inicial		131.252,90	177.796,16	201.067,80	224.339,43	247.611,06
Cobro facturas ventas	169.178,66	187.467,87	214.137,11	235.219,67	257.698,89	280.178,12
Otros cobros	0	0,00	0,00			
Subtotal ingresos	169.178,66	318.720,77	391.933,28	516.032,18	627.409,49	738.786,80
PAGOS CORRIENTES						
Proveedores	95.531,62	97.069,68	98.147,15	99.531,68	100.839,45	102.147,22
Transporte Total	4.473,77	4.545,79	4.596,25	4.661,09	4.722,33	4.783,58
Pagos de personal	25.670,48	27.563,52	29.774,05	31.772,91	33.824,70	35.876,48
Arrendamiento	8.521,32	8.658,51	8.754,62	8.878,12	8.994,77	9.111,43
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos legales	1.014,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de publicidad	2.028,89	2.061,55	2.084,43	2.113,84	2.141,61	2.169,39
Servicios públicos	1.009,30	1.025,55	1.042,06	1.058,39	1.074,77	1.091,15
Pago M, E, C y Computo.	3.930,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos año anterior	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal pagos corrientes	142.180,78	140.924,61	144.398,57	144.719,10	145.828,00	146.936,89
Saldo corriente de caja	26.997,88	177.796,16	247.534,71	371.313,08	481.581,49	591.849,91
OPERACIONES DE CAPITAL						
Entradas de capital						
Recursos propios	104.255,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Salidas de capital						
Saldo oper. de capital	104.255,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO FINAL TESORERIA	131.252,90	177.796,16	247.534,71	301.809,73	359.950,64	418.091,54

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 71. Balance general (Inflación escenario pesimista)

BALANCE GENERAL	PROYECCIONES CON BASE EN PARAM. MACROECONOMICOS Y OPERACIONALES			PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL		
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
ACTIVOS						
CORRIENTE						
Efectivo	131.252,90	177.796,16	247.534,71	301.809,73	359.950,64	418.091,54
Deudores						
Inventarios						
Otros Activos						
TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	131.252,90	177.796,16	247.534,71	301.809,73	359.950,64	418.091,54
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
Edificaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Computadores	2.647,36	2.689,98	2.719,84	2.758,21	2.794,45	2.830,69
Muebles y Enseres	1.157,57	1.176,21	1.189,26	1.206,04	1.221,89	1.237,73
Telefax	155,73	158,23	159,99	162,25	164,38	166,51
Teléfonos	62,29	63,29	64,00	64,90	65,75	66,60
Menos Depreciación Acumulada	625,50	635,57	1.278,20	1.499,13	1.825,48	2.151,83
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	3.397,45	3.452,15	2.854,89	2.692,27	2.420,99	2.149,71
TOTAL ACTIVO	134.650,35	181.248,31	250.389,60	304.502,01	362.371,63	420.241,26
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas x pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por pagar	7.579,41	11.480,56	17.277,65	21.810,78	26.659,90	31.509,02
Acreedores Varios	1.009,30	1.025,55	1.042,06	1.058,39	1.074,77	1.091,15
Obligaciones Laborales						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.588,71	12.506,10	18.319,71	22.869,17	27.734,68	32.600,18
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligación Financiera Bancaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obligaciones Financieras(Leasing)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	8.588,71	12.506,10	18.319,71	22.869,17	27.734,68	32.600,18
PATRIMONIO						

Capital Social	106.694,59	108.412,37	109.615,75	111.162,06	112.479,75	113.949,86
Reservas						
Resultados del Ejercicio	20.376,35	32.431,42	50.064,80	63.979,31	78.823,54	93.667,77
Resultados de Ejercicios Anteriores	0,00	20.704,41	53.725,64	78.535,66	105.398,48	132.261,30
TOTAL PATRIMONIO	127.070,94	161.548,20	213.406,19	253.677,03	296.844,66	340.012,29
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	134.650,35	181.248,31	250.389,60	304.502,01	362.371,63	420.241,26

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 72. Tasa Interna de Retorno (Inflación escenario pesimista)

TASA DESC. %	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	FLUJO NETO	FINANCIACION	VPN	TIR
25	26.998	73.541	143.280	142023,8394	104.255	37.768,82	
							43
42,7520	26.998	73.541	143.280	104254,3057	104.255	-0,71	

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 73. Punto de Equilibrio (Inflación Escenario Pesimista)

Costos fijos totales	36.826,74
Precio de venta unitario	22,11
Costos variable unitario	13,34
Punto de equilibrio	4.195,80

Fuente: Resultados de la Investigación

6.2 TASA DE CAMBIO PROMEDIO

6.2.1 Escenario Optimista. Los cuadros 74, 75 y 76 presentan los estados financieros básicos afectados favorablemente por la tasa de cambio promedio; así mismo el valor presente neto y tasa interno de retorno, en los cuadros 77 y 78, respectivamente.

Cuadro 74. Cuenta de resultados (Tasa de cambio promedio optimista)

CUENTA DE RESULTADOS	PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL					
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
INGRESOS						
Ventas	157.758,82	174.748,68	199.285,53	218.791,05	239.554,41	260.317,76
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal ingresos	157.758,82	174.748,68	199.285,53	218.791,05	239.554,41	260.317,76
COSTOS VAR. A LAS VENTAS						
Compra del Producto	89.083,07	90.517,31	91.522,05	92.813,13	94.032,62	95.252,11
Transporte Total	4.171,78	4.238,95	4.286,00	4.346,46	4.403,57	4.460,68
Publicidad	1.891,93	1.922,39	1.943,73	1.971,15	1.997,05	2.022,95
Subtotal Costos Variables	95.146,79	96.678,65	97.751,78	99.130,74	100.433,24	101.735,73
Beneficio Bruto	62.612,03	78.070,03	101.533,74	119.660,32	139.121,17	158.582,03
COSTOS DE ESTRUCTURA						
Pagos de personal	23.937,68	25.702,94	27.764,31	29.628,27	31.541,58	33.454,90
Arrendamiento	7.946,12	8.074,05	8.163,67	8.278,83	8.387,61	8.496,39
Gastos Legales	945,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación	569,94	579,12	585,55	593,81	601,61	609,41
Gastos servicios públicos	945,97	961,20	976,67	991,98	1.007,34	1.022,69
Subtotal Costos de Estructura	34.345,68	35.317,31	37.490,20	38.862,25	40.434,51	42.006,78
Beneficio antes de impuestos	28.266,35	42.752,72	64.043,54	80.798,06	98.686,66	116.575,25
Corrección Monetaria	-2.202,45	-1.874,49	-1.648,18	-1.354,10	-1.076,96	-799,83
Impuestos sobre beneficios	7.066,59	10.688,18	16.010,89	20.199,52	24.671,66	29.143,81
RESULTADO FINAL TESORERIA	18.997,31	30.190,05	46.384,48	59.244,45	72.938,03	86.631,61

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 75. Presupuesto de tesorería (Tasa de cambio promedio optimista)

PRESUPUESTO TESORERIA	PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL					
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
INGRESOS						
Saldo Inicial		122.388,31	165.720,15	187.386,07	209.052,00	230.717,92
Cobro facturas ventas	157.758,82	174.748,68	199.285,53	218.791,05	239.554,41	260.317,76
Otros cobros	0	0,00	0,00			
Subtotal ingresos	157.758,82	297.136,99	365.005,68	480.547,36	584.170,79	687.794,22
PAGOS CORRIENTES						
Proveedores	89.083,07	90.517,31	91.522,05	92.813,13	94.032,62	95.252,11
Transporte Total	4.171,78	4.238,95	4.286,00	4.346,46	4.403,57	4.460,68
Pagos de personal	23.937,68	25.702,94	27.764,31	29.628,27	31.541,58	33.454,90
Arrendamiento	7.946,12	8.074,05	8.163,67	8.278,83	8.387,61	8.496,39
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos legales	945,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de publicidad	1.891,93	1.922,39	1.943,73	1.971,15	1.997,05	2.022,95
Servicios públicos	945,97	961,20	976,67	991,98	1.007,34	1.022,69
Pago M, E, C y Computo.	3.665,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos año anterior	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal pagos corrientes	132.588,14	131.416,84	134.656,43	134.955,43	135.989,58	137.023,73
Saldo corriente de caja	25.170,68	165.720,15	230.349,25	345.591,92	448.181,21	550.770,49
OPERACIONES DE CAPITAL						
Entradas de capital						
Recursos propios	97.217,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Salidas de capital						
Saldo oper. de capital	97.217,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO FINAL TESORERIA	122.388,31	165.720,15	230.349,25	280.780,17	334.760,64	388.741,11

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 76. Balance general (Tasa de cambio promedio optimista)

BALANCE GENERAL	PROYECCIONES CON BASE EN PARAM. MACROECONOMICOS Y OPERACIONALES			PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL		
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
ACTIVOS						
CORRIENTE						
Efectivo	122.388,31	165.720,15	230.349,25	280.780,17	334.760,64	388.741,11
Deudores						
Inventarios						
Otros Activos						
TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	122.388,31	165.720,15	230.349,25	280.780,17	334.760,64	388.741,11
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
Edificaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Computadores	2.468,66	2.508,41	2.536,25	2.572,03	2.605,82	2.639,62
Muebles y Enseres	1.079,43	1.096,81	1.108,99	1.124,63	1.139,41	1.154,18
Telefax	145,22	147,55	149,19	151,30	153,28	155,27
Teléfonos	58,09	59,02	59,68	60,52	61,31	62,11
Menos Depreciación Acumulada	583,28	592,67	1.191,92	1.397,93	1.702,26	2.006,58
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	3.168,11	3.219,12	2.662,18	2.510,54	2.257,57	2.004,60
TOTAL ACTIVO	125.556,42	168.939,27	233.011,43	283.290,71	337.018,21	390.745,71
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas x pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por pagar	7.066,59	10.688,18	16.010,89	20.199,52	24.671,66	29.143,81
Acreedores Varios	945,97	961,20	976,67	991,98	1.007,34	1.022,69
Obligaciones Laborales						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.012,55	11.649,38	16.987,56	21.191,50	25.679,00	30.166,50
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligación Financiera Bancaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obligaciones Financieras(Leasing)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	8.012,55	11.649,38	16.987,56	21.191,50	25.679,00	30.166,50
PATRIMONIO						

Capital Social	99.492,52	101.094,35	102.216,50	103.658,43	104.887,18	106.258,05
Reservas						
Resultados del Ejercicio	18.997,31	30.190,05	46.384,48	59.244,45	72.938,03	86.631,61
Resultados de Ejercicios Anteriores	0,00	19.303,17	50.042,60	73.157,85	98.179,15	123.200,45
TOTAL PATRIMONIO	118.489,83	150.587,57	198.643,57	236.060,73	276.137,60	316.214,47
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	125.556,42	168.939,27	233.011,43	283.290,71	337.018,21	390.745,71

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 77. Tasa Interna de Retorno (Tasa de cambio promedio optimista)

TASA DESC. %	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	FLUJO NETO	FINANCIACION	VPN	TIR
25	25.171	68.503	133.132	132141,545	97.218	34.923,92	
							43
42,6209	25.171	68.503	133.132	97217,61426	97.218	-0,01	

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 78. Punto de equilibrio (Tasa de cambio promedio optimista)

Costos fijos totales	34.345,68
Precio de venta unitario	20,62
Costos variable unitario	12,44
Punto de equilibrio	4.196,39

Fuente: Resultados de la Investigación

6.2.2 Escenario pesimista. En función a la tasa de cambio en los cuadros 79, 80 y 81 se presentan los escenarios pesimistas de los estados financieros básicos. En los cuadros 82 y 83, se calcula los efectos del citado escenario a los criterios de evaluación financiera.

Cuadro 79. Cuenta de resultados (Tasa de cambio promedio pesimista)

Cuenta de Resultados	PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL					
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
INGRESOS						
Ventas	180.397,20	199.998,97	228.879,94	251.574,77	275.816,14	300.057,51
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal ingresos	180.397,20	199.998,97	228.879,94	251.574,77	275.816,14	300.057,51
COSTOS VAR. A LAS VENTAS						
Compra del Producto	101.866,50	103.506,55	104.655,47	106.131,81	107.526,30	108.920,78
Transporte Total	4.770,43	4.847,23	4.901,04	4.970,18	5.035,48	5.100,78
Publicidad	2.163,43	2.198,26	2.222,66	2.254,01	2.283,63	2.313,24
Subtotal Costos Variables	108.800,35	110.552,04	111.779,16	113.356,00	114.845,40	116.334,81
Beneficio Bruto	71.596,85	89.446,94	117.100,77	138.218,78	160.970,74	183.722,70
COSTOS DE ESTRUCTURA						
Pagos de personal	27.372,74	29.391,31	31.748,48	33.879,93	36.067,80	38.255,67
Arrendamiento	9.086,39	9.232,68	9.335,16	9.466,85	9.591,23	9.715,62
Gastos Legales	1.081,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación	651,73	662,22	669,58	679,02	687,94	696,86
Gastos servicios públicos	1.081,71	1.099,13	1.116,82	1.134,33	1.151,89	1.169,44
Subtotal Costos de Estructura	39.274,28	40.385,34	42.870,04	44.438,98	46.236,87	48.034,75
Beneficio antes de impuestos	32.322,58	49.061,60	74.230,73	93.779,79	114.733,87	135.687,95
Corrección Monetaria	-2.518,51	-2.143,48	-1.886,14	-1.550,34	-1.234,16	-917,98
Impuestos sobre beneficios	8.080,64	12.265,40	18.557,68	23.444,95	28.683,47	33.921,99
RESULTADO FINAL TESORERIA	21.723,43	34.652,72	53.786,91	68.784,50	84.816,24	100.847,98

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 80. Presupuesto de tesorería (Tasa de cambio promedio pesimista)

PRESUPUESTO TESORERIA				PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL		
	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
INGRESOS						
Saldo Inicial		139.951,03	189.674,85	214.536,77	239.398,68	264.260,59
Cobro facturas ventas	180.397,20	199.998,97	228.879,94	251.574,77	275.816,14	300.057,51
Otros cobros	0	0,00	0,00			
Subtotal ingresos	180.397,20	339.950,00	418.554,79	551.124,92	670.203,71	789.282,51
PAGOS CORRIENTES						
Proveedores	101.866,50	103.506,55	104.655,47	106.131,81	107.526,30	108.920,78
Transporte Total	4.770,43	4.847,23	4.901,04	4.970,18	5.035,48	5.100,78
Pagos de personal	27.372,74	29.391,31	31.748,48	33.879,93	36.067,80	38.255,67
Arrendamiento	9.086,39	9.232,68	9.335,16	9.466,85	9.591,23	9.715,62
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos legales	1.081,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de publicidad	2.163,43	2.198,26	2.222,66	2.254,01	2.283,63	2.313,24
Servicios públicos	1.081,71	1.099,13	1.116,82	1.134,33	1.151,89	1.169,44
Pago M, E, C y Computo.	4.191,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos año anterior	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal pagos corrientes	151.614,53	150.275,15	153.979,63	154.321,54	155.504,09	156.686,63
Saldo corriente de caja	28.782,67	189.674,85	264.575,16	396.803,38	514.699,63	632.595,87
OPERACIONES DE CAPITAL						
Entradas de capital						
Recursos propios	111.168,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Salidas de capital						
Saldo oper. de capital	111.168,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO FINAL TESORERIA	139.951,03	189.674,85	264.575,16	322.691,14	385.003,21	447.315,28

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 81. Balance general (Tasa de cambio promedio pesimista)

BALANCE GENERAL	PROYECCIONES CON BASE EN PARAM. MACROECONOMICOS Y OPERACIONALES			PRONOSTICO CON BASE EN REGRESION LINEAL		
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6
ACTIVOS						
CORRIENTE						
Efectivo	139.951,03	189.674,85	264.575,16	322.691,14	385.003,21	447.315,28
Deudores						
Inventarios						
Otros Activos						
TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	139.951,03	189.674,85	264.575,16	322.691,14	385.003,21	447.315,28
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
Edificaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Computadores	2.822,91	2.868,36	2.900,20	2.941,11	2.979,76	3.018,40
Muebles y Enseres	1.234,33	1.254,21	1.268,13	1.286,02	1.302,91	1.319,81
Telefax	166,05	168,73	170,60	173,01	175,28	177,55
Teléfonos	66,42	67,49	68,24	69,20	70,11	71,02
Menos Depreciación Acumulada	666,98	677,72	1.362,96	1.598,54	1.946,53	2.294,52
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	3.622,74	3.681,06	3.044,20	2.870,80	2.581,53	2.292,27
TOTAL ACTIVO	143.573,77	193.355,92	267.619,36	325.561,95	387.584,74	449.607,54
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas x pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por pagar	8.080,64	12.265,40	18.557,68	23.444,95	28.683,47	33.921,99
Acreedores Varios	1.081,71	1.099,13	1.116,82	1.134,33	1.151,89	1.169,44
Obligaciones Laborales						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	9.162,36	13.364,53	19.674,51	24.579,28	29.835,36	35.091,43
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligación Financiera Bancaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obligaciones Financieras(Leasing)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	9.162,36	13.364,53	19.674,51	24.579,28	29.835,36	35.091,43

PATRIMONIO						
Capital Social	113.769,70	115.601,39	116.884,56	118.533,42	119.938,49	121.506,08
Reservas						
Resultados del Ejercicio	21.723,43	34.652,72	53.786,91	68.784,50	84.816,24	100.847,98
Resultados de Ejercicios Anteriores	0,00	22.073,17	57.355,55	83.831,79	112.509,57	141.187,34
TOTAL PATRIMONIO	135.493,12	172.327,28	228.027,02	271.149,71	317.416,66	363.683,61
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	143.573,77	193.355,92	267.619,36	325.561,95	387.584,74	449.607,54

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 82. Tasa Interna de Retorno (Tasa de cambio promedio pesimista)

TASA DESC. %	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	FLUJO NETO	FINANCIACION	VPN	TIR
25	28.783	78.506	153.407	151814,5763	111.168	40.646,22	
							43
42,8945	28.783	78.506	153.407	111167,9994	111.168	-0,36	

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 83: Punto de equilibrio (Tasa de cambio promedio pesimista)

Costos fijos totales	39.274,28
Precio de venta unitario	23,58
Costos variable unitario	14,22
Punto de equilibrio	4.196,39

Fuente: Resultados de la Investigación

6.3 INDICADORES ECONÓMICOS DE COLOMBIA Y ECUADOR.

El cuadro 84 presenta los supuestos macroeconómicos que se constituyen en piedra angular para lo pertinente del presente estudio de sensibilidad.

Cuadro 84. Indicadores económicos de Colombia y Ecuador

AÑOS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008^(*)	2009^(*)	2010^(*)
Inflación Colombia	7,65%	6,99%	6,49%	5,50%	4,85%	4,50%	3,68%	3,02%	2,36%	1,70%
Inflación USA	2,80%	1,60%	2,30%	2,50%	3,20%	2,50%	2,83%	2,93%	3,03%	3,13%
Inflación Ecuador	22,00%	12,50%	7,90%	2,00%	2,10%	3,40%	2,34%	1,61%	1,11%	0,76%
Devaluación	18,68%	10,73%	5,47%	-0,49%	-1,07%	0,88%	-0,48%	-1,28%	-1,87%	-2,30%
Tasa Cambio Inicial	2229,18%	2291,18%	2864,79%	2778,21%	2389,75%	2284,22%	2238,79%	1981,58%	1956,12%	1919,59%
Tasa Cambio Final	2291,18%	2864,79%	2778,21%	2389,75%	2284,22%	2238,79%	1981,58%	1956,12%	1919,59%	1875,48%
Tasa Cambio Promedio	2428,45%	2410,95%	2942,16%	2771,43%	2376,98%	2294,23%	2233,42%	1968,81%	1937,77%	1897,40%
Ind. Devaluación	2,71%	20,02%	-3,12%	-16,26%	-4,62%	-2,03%	-12,98%	-1,30%	-1,90%	-2,35%

Fuente: Banco Central del Ecuador y Banco de la República de Colombia

(*) Datos Proyectados

ESCENARIOS DE LA INFLACIÓN

En el caso de la inflación, se observan escenarios completamente diferentes al de la tasa de cambio; puesto que, al presentarse una inflación más baja, el escenario es considerado como optimista; es decir, que al momento de calcular el punto de equilibrio, los costos fijos totales disminuyen debido al efecto que produce el índice de precios al consumidor. Además, cuando la inflación baja, los precios disminuyen y la demanda tiende a elevarse; en consecuencia, esta afirmación permite ratificar lo expuesto en la elasticidad de precios, ya que, los resultados generaron una demanda elástica lo cual indica la incidencia que tienen el comportamiento de los precios en la demanda.

Por otro lado, en la inflación, el escenario es pesimista cuando éste indicador tiende a subir; puesto que, al realizar el cálculo del punto de equilibrio, los costos totales fijos se incrementan, tal como se lo observa en el cuadro 70. Así mismo, éste escenario produce un incremento en los precios, lo cual se traduce en una demanda menor; ya que, el consumidor empieza a analizar otras opciones como es el caso de los productos sustitutos por sus precios relativamente bajos.

ESCENARIOS DE LA TASA DE CAMBIO

Para realizar el análisis de los escenarios que produce la tasa de cambio promedio se pueden considerar dos (2) puntos de vista:

Este ambiente económico si se lo analiza desde el punto de vista de la repatriación de capitales, resulta desfavorable ya que el efecto del dólar está directamente relacionado con la convertibilidad cambiaria; es decir, se darán menos pesos por dólar. En consecuencia el escenario optimista pasa a ser pesimista.

Por otro lado, al tener una tasa de cambio más alta, los rendimientos financieros del presupuesto de tesorería disminuyen, por lo tanto al calcular el punto de equilibrio se observa un valor en los costos fijos totales más bajo que cuando se presenta el escenario contrario donde la tasa de cambio es menor, tal como se lo observa en el cuadro 75.

CONCLUSIONES

- La empresa Centro Agropecuario de Nariño se ha constituido a través de dos décadas en una de las distribuidoras más constantes y exitosas del mercado regional, con una sólida base financiera, que le permite razonar frente a nuevos proyectos que fomentan la expansión hacia mercados atractivos de envergadura internacional, con la finalidad de imponer un posicionamiento diferente ante la competencia.
- Analizar la atractividad del mercado es considera cada uno de los aspectos del entorno reflejados en amenazas y oportunidades del medio y en los niveles competitivos del mercado.
- Mediante la evaluación financiera se logró hacer un análisis de los resultados, los cuales muestran como a medida que pasa el tiempo se representa una mayor prosperidad en los balances y pronósticos como tal; así mismo, se puede decir que este es un proceso a mediano y largo plazo que permite abstraer aspectos como: disminución de costos, aumento de las ventas y posicionamiento en el mercado objetivo; generando como resultado beneficios y utilidades en asenso. En consecuencia, para llevar acabo el proyecto, la perseverancia será importante y necesaria si se quiere lograr el éxito en un sector tan considerable como lo es el pecuario.
- Al realizar el análisis del mercado regional y del mercado objeto de estudio se pudo determinar la similitud en algunos puntos de atractividad; lo que en términos generales indica que se podrían llegar a estratégicos planes de comercialización y ventas significativas gracias a la experiencia que tiene el Centro Agropecuario de Nariño en el mercado local.
- Con el análisis de sensibilidad se logró identificar las incidencias que tienen ciertos factores macroeconómicos en el desarrollo de un proyecto que busca llegar a un mercado con determinaciones económicas diferentes. Es entonces, donde se concluye que la variación de la Tasa de Cambio y de la Inflación genera escenarios pesimistas y optimistas de acuerdo a su comportamiento. Lo pesimista, es aquello que produce aumento en los costos y una variación en las utilidades brutas; por su parte, lo optimista es lo que genera utilidades y disminuye costos dentro de un balance o presupuesto de tesorería.

- Desarrollar comercio internacional no solo es exportar e importar bienes o servicio; existen otras actividades comerciales como la Inversión Extranjera Directa que permiten reactivar la economía y que a su vez le otorgan al inversionista ciertas garantías, por ser una actividad por la que muchos países dedican sus esfuerzos por atraerla o fomentarla.
- Al realizar la evaluación de costos, permitió identificar que cuando se incrementan las cantidades exportadas, se reducen los costos; puesto que, la tramitología y documentación mantiene un costo fijo independientemente de las cantidades; salvo que ésta se encuentra fuera de los parámetros de una exportación normal.

RECOMENDACIONES

- Para que la operación del proyecto sea eficiente y eficaz, se hace necesario monitorear las diferentes fases consideradas en la preinversión realizando los ajustes requeridos.
- Para que la puesta en marcha del proyecto no pierda el nivel de importancia con el que se ha venido trabajando cada una de las fases, se hace necesario colocarse en la tarea de aplicar y de estudiar detalladamente las estrategias de marketing ya propuestas y de otras que puedan surgir en su momento, puesto que, el objetivo no solo es llegar al mercado, sino posicionar la marca SOLLA, fomentando el reconocimiento por parte del sector pecuario con la posibilidad de ubicar la empresa en un plano mas importante dentro de la competencia.
- Llevar acabo una estratégica actuación en un mercado internacional implica conocer sobre comercio internacional y saber que aspectos son necesarios para que la idea recobre vida. El Centro Agropecuario de Nariño, así como otras empresas de la región cuentan con los requerimientos para actuar en mercados de catalogo internacional, solo necesitan la orientación para que empiecen a ejecutar dichas actividades saliéndose de los parámetros de su localidad.
- Por ser este un proyecto de gran envergadura financiera y de búsqueda diaria de nuevos clientes, se hace necesario contar con gente de experiencia en el momento de realizar negociaciones importantes o de connotación internacional; puesto que, en el ejercicio de la actividad, cometer errores es generar grandes pérdidas económicas.
- Es necesario conformar un equipo interdisciplinario que fortalezca la estructura organizacional del Centro Agropecuario de Nariño, para que no sea la subjetividad la base para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

AYALA, Roberto, Causas, consecuencias y perspectivas de la dolarización de la economía ecuatoriana. Bogotá: Documento de trabajo, 2000.

Cameron, K. S. A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*. 1986. p. 32, 87-112.

Campbell, K. S. On the nature of organizational effectiveness. En P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, USA: Jossey-Bass. 1977. p.13-55.

GONZALEZ, S.F, Notas del curso de teoría de localización, DEPFI-UNAM. México. 1994.

SERNA, Gomes Humberto, Gerencia estratégica. 9na edición. Bogotá, D.C: 3R Editores, 2003.

MELÉNDEZ Guzmán Rafael, Mercadeo de productos agropecuarios. Primera Edición. México D.F: Editorial Limusa, S.A, 1984.

RIGGS, James L. Ingeniería económica. 2da edición. México: Editorial Representaciones y [Servicios de Ingeniería](#), 1983.

WESTON, J. Fred y BRIGHAM Eugene F. Fundamentos de administración financiera, 10ma. Edición. [México](#): Editorial Mc Graw Hill, 1993.

RYE, David E. El [juego](#) empresarial. México: Editorial Mc Graw Hill, 1999.

VAN HORNE, James. Administración financiera. 7ma edición. México: Editorial Prentice Hall, 1988.

NETGRAFIA

www.banrep.gov.co

www.ecuadorvirtual.com/article.asp?qid=754&sid=Tecnolog%C3%ADa

www.mincomercio.gov.co

www.proexport.com.co

[www.wikipedia](http://www.wikipedia.org), la enciclopedia libre

www.deslinde.org.co/Dsl35/dls35_consensode_washington.htm

www.cepal.org/colombia/noticias/documentosdetrabajo/4/19634/alca_agroco_6_es.pdf

www.sica.gov.ec/censo/index.htm

www.sica.gov.ec/agronegocios/invertir_en_ecuador/principal.htm

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta – Auditoría interna

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL INTERNO PCI				Pág. 1	
PARA EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS PECUARIOS					
ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA					
Nombre de la empresa:					
Razón social de la empresa:					
NIT:					
Mes y Año de fundación:					
Nombre del propietario:					
Cargo:					
Dirección:					
Telefono (s):				Celular:	E-mail:
Sector al que pertenece:					
		Agropecuario			
		Industrial			
		Químico, farmacéutico			
		Otro, especificar			
RÉGIMEN		COMÚN			
		SIMPLIFICADO			
RECURSOS HUMANOS					
Numero total de colaboradores	ÁREAS DE LA EMPRESA	Hombres	Mujeres	Total	
Jefes	Gerencia				
	Contabilidad				
	Cartera				
	Personal de Ventas				
	Bodega				
Auxiliares Administrativos	Gerencia				
	Contabilidad				
	Cartera				
	Personal de Ventas				
Operarios Permanentes	Bodega				
Operarios Temporales					
Total					
ANTECEDENTES DE DISTRIBUCIÓN					
Numero de productos distribuidos:					
Principales productos y/o servicios 1					
Principales productos y/o servicios 2					
Principales productos y/o servicios 3					
ANTECEDENTES DE MERCADO					
Tipo de mercado:					
LOCAL					
REGIONAL					

MULTIREGIONAL	
NACIONAL	
EXPORTADOR	
Principales Mercados:	
Mercado 1	
Mercado 2	
Mercado 3	
ANTECEDENTES DE LAS VENTAS	
Ventas Nacionales	
Ventas netas totales, año 2006 en US	
Ventas netas totales, año 2005 en US	
Ventas netas totales, año 2004 en US	
Ventas netas totales, año 2003 en US	
Ventas netas totales, año 2002 en US	
Fecha de aplicación del instrumento:	

AUDITORIA GERENCIAL	
ORGANIZACIÓN	
1.	¿La empresa cuenta con una clara estructura organizacional, que se evidencia mediante un organigrama formal?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
2.	¿El personal conoce con claridad las funciones, responsabilidades y métodos para realizar sus tareas?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
3.	¿Están definidos claramente los sistemas de control y evaluación en la empresa?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
4.	¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias y tiene la capacidad para responder a cambios internos y externos?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
PLANEACIÓN	
5.	¿La empresa tiene una cultura corporativa bien definida y divulgada?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
6.	¿Realiza la empresa auditorías internas en cada una de sus áreas?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
7.	¿La empresa observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, geográfico, demográfico, político y legal?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
8.	¿La empresa analiza y anticipa las necesidades de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados claves?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
9.	¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
CONTROL	
10.	¿La empresa tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, distribución, calidad y gerenciales?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
11.	¿Las medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja

c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
PERSONAL	
12.	¿La empresa cuenta con procedimientos para reclutar, seleccionar y contratar personal?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
13.	¿El personal de la empresa esta altamente motivado?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
14.	¿La empresa cuenta con programas de capacitación al empleado?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
15.	¿La empresa ofrece sistemas de incentivos y sanciones?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
16.	¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones para cada empleado de acuerdo a su cargo (manual de funciones)?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
DIRECCIÓN	
17.	¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
18.	¿La empresa cuenta con gerentes líderes?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
AUDITORIA DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	
DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	
19.	¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadamente localizadas y diseñadas para llevar acabo su actividad?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
20.	¿La empresa cuenta con un sistema de distribución planificado y eficiente?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
21.	¿Dispone la empresa de un Plan de Comercialización con metas a cumplir en el tiempo?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
22.	¿Dispone de información actualizada sobre su segmento de mercado, consumidores, factores de decisión de compra, entre otros que le permitan a la empresa definir estrategias de venta?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja

d.	Fortaleza alta
23.	¿Están actualizados los productos que ofrece la empresa, a las necesidades actuales de mercado?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
24.	¿La empresa ha desarrollado un sistema de comercialización eficiente que permita hacer llegar los productos a los clientes en el momento y en las condiciones que ellos quieren?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
25.	¿La forma de comercialización de la empresa es diferente a la de sus competidores?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
26.	¿Los productos que ofrece la empresa están certificados y existe control de calidad?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
AUDITORIAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
27.	¿Existe un proceso establecido de gestión de investigación y desarrollo?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
28.	¿Cuenta la empresa con recursos suficientes para realizar investigación y desarrollo?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
29.	¿Conoce la empresa los beneficios de realizar investigación y desarrollo?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
30.	¿La empresa tiene la capacidad para aprovechar las ideas y explotar los descubrimientos que se presenten a través de la investigación y desarrollo?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
AUDITORIA FINANCIERA	
FINANZAS	
31.	¿La empresa tiene una política de financiación de sus actividades?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
32.	¿El capital propio y la rentabilidad de la empresa han aumentado en el último año?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
33.	¿La empresa NO tiene carga de deuda respecto al capital propio?
	Debilidad alta
	Debilidad baja

	Fortaleza baja Fortaleza alta
AUDITORIA COMPETITIVA Y DE MERCADEO	
COMPETENCIA Y MERCADEO	
34.	¿La empresa tiene una representativa participación de mercado?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
35.	¿La empresa tiene bien definido el sector en el cual participa?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
36.	¿La empresa es diferente y atractiva respecto a la competencia?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
37.	¿La empresa tiene claramente definido a quienes están dirigidos sus productos y cuales son sus nichos de mercado?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
38.	¿La fuerza de venta es suficientemente calificada y capacitada para cumplir con los objetivos de la empresa?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
39.	¿La empresa periódicamente hace estudios de mercado planificados?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
40.	¿Se utiliza publicidad para vender los productos?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
SERVICIO AL CLIENTE	
41.	¿Cuenta la empresa con una base de datos del cliente?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
42.	¿La empresa hace mejoramiento de los índices de satisfacción de sus clientes?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta
43.	¿La empresa evalúa constantemente la atención y servicio al cliente?
a. b. c. d.	Debilidad alta Debilidad baja Fortaleza baja Fortaleza alta

Anexo B. Resultados de la auditoría interna

Cuadro 85. Auditoría gerencial

		Auditoría Gerencial																TOTAL	%		
		Organización				Planeación				Control		Personal				Dirección					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			17	18
a.					X		X										X			3	16,67
b.								X		X		X			X					4	22,22
c.		X	X	X		X			X		X		X	X				X		9	50,00
d.																X			X	2	11,11
TOTAL=																		18	100,00		

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 86. Auditoría de distribución y comercialización

		Auditoría de Distribución y Comercialización								TOTAL	%
		19	20	21	22	23	24	25	26		
a.					X					1	12,50
b.										0	0,00
c.			X	X			X	X		4	50,00
d.		X				X			X	3	37,50
TOTAL=										8	100,00

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 87. Auditoría de investigación y desarrollo (I&D)

		Auditoría de I&D				TOTAL	%
		27	26	29	30		
a.		X		X		2	50,00
b.						0	0,00
c.					X	1	25,00
d.			X			1	25,00
TOTAL=						4	100,00

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 88. Auditoria financiera

	Auditoria Financiera			TOTAL	%
	31	32	33		
a.				0	0,00
b.				0	0,00
c.			X	1	33,33
d.	X	X		2	66,67
TOTAL=				3	100,00

Fuente: Resultados de la Investigación

Cuadro 89. Auditoria competitiva y de mercadeo

	Auditoria Competitiva y Mercadeo									TOTAL	%	
	Competencia y Mercadeo						Servicio al Cliente					
	34	35	36	37	38	39	40	41	42			43
a.						X					1	10,00
b.				X				X			2	20,00
c.		X	X				X			X	4	40,00
d.	X				X				X		3	30,00
TOTAL=											10	100,00

Fuente: Resultados de la Investigación

NOTA:

Los literales - a. b. c. y d.- de las tablas de resultados de la Auditoria Interna representan las Fortalezas y Debilidades de la empresa Centro Agropecuario de Nariño; por los tanto la asignación del grado de Fortaleza y Debilidad se da de la siguiente manera:

Literales	Grados
a.	Debilidad Alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza Baja
d.	Fortaleza Alta

Anexo C. Balance general del Centro Agropecuario de Nariño

CENTRO AGROPECUARIO DE NARIÑO HECTOR GUILLERMO DORADO ENRIQUEZ BALANCE GENERAL CLASIFICADO A DICIEMBRE 31						
ACTIVOS						
CUENTAS	AÑO 2004	%	AÑO 2005	%	AÑO 2006	%
CAJA	2.960.000,00	0,29	6.797.000,00	0,50	20.954.000,00	1,39
Caja General	2.960.000,00	0,29	6.797.000,00	0,50	20.954.000,00	1,39
BANCOS	31.025.000,00	2,99	58.919.000,00	4,34	137.967.000,00	9,13
Bancolombia	26.893.000,00	2,60	51.622.000,00	3,80	136.087.000,00	9,00
Davivienda	4.107.000,00	0,40	7.297.000,00	0,54	1.880.000,00	0,12
Bancafe	25.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DISPONIBLE	33.985.000,00	3,28	65.716.000,00	4,84	158.921.000,00	10,52
INVERSIONES						
BONOS	2.730.000,00	0,26	2.730.000,00	0,20	2.730.000,00	0,18
Solidaridad para la Paz	2.730.000,00	0,26	2.730.000,00	0,20	2.730.000,00	0,18
TOTAL INVERSIONES	2.730.000,00	0,26	2.730.000,00	0,20	2.730.000,00	0,18
DEUDORES						
CLIENTES	278.048.000,00	26,83	406.038.000,00	29,88	401.069.000,00	26,54
Cientes Almacen	278.048.000,00	26,83	406.038.000,00	29,88	401.069.000,00	26,54
ANTICIPOS Y AVANCES	17.749.000,00	1,71	18.174.000,00	1,34	37.802.000,00	2,50
A Impuestos	17.749.000,00	1,71	18.174.000,00	1,34	37.802.000,00	2,50
TOTAL DEUDORES	295.797.000,00	28,54	424.212.000,00	31,22	438.871.000,00	29,04
INVENTARIOS	397.748.000,00	38,38	483.261.000,00	35,57	510.783.000,00	33,80
Mercancías no Fabricadas	397.748.000,00	38,38	483.261.000,00	35,57	510.783.000,00	33,80
TOTAL INVENTARIOS	397.748.000,00	38,38	483.261.000,00	35,57	510.783.000,00	33,80
TOTAL ACTIVOS CTE	730.260.000,00	70,47	975.919.000,00	71,82	1.111.305.000,00	73,53
ACTIVOS FIJOS	306.071.000,00	29,53	382.854.000,00	28,18	400.004.000,00	26,47
Terrenos	135.409.000,00	13,07	228.646.000,00	16,83	238.889.000,00	15,81
Construcciones en curso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcciones y edificacion	317.167.000,00	30,60	333.534.000,00	24,55	348.476.000,00	23,06
Maquinaria y equipos	11.832.000,00	1,14	12.442.000,00	0,92	12.999.000,00	0,86
Equipo de Oficina	22.064.000,00	2,13	23.202.000,00	1,71	24.241.000,00	1,60
Flota y equipo de Transporte	225.210.000,00	21,73	236.830.000,00	17,43	247.440.000,00	16,37
Equipo de Computo	23.862.000,00	2,30	25.093.000,00	1,85	26.217.000,00	1,73
Depreciación Acumulada	-429.473.000,00	-41,44	-476.893.000,00	-35,10	-498.258.000,00	-32,97
TOTAL ACTIVOS FIJOS	306.071.000,00	29,53	382.854.000,00	28,18	400.004.000,00	26,47
OTROS ACTIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL OTROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ACTIVOS						
TOTAL ACTIVOS	1.036.331.000,00	100,00	1.358.773.000,00	100,00	1.511.309.000,00	100,00
PASIVOS						
Cuentas	AÑO 2004	%	AÑO 2005	%	AÑO 2006	%
FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bancos Nacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVEEDORES	238.176.000,00	22,98	318.853.000,00	23,47	328.797.000,00	21,76
Nacionales	238.176.000,00	22,98	318.853.000,00	23,47	328.797.000,00	21,76
TOTAL PROVEEDORES	238.176.000,00	22,98	318.853.000,00	23,47	328.797.000,00	21,76
COSTOS Y GASTOS	0,00	0,00	20.000.000,00	1,47	5.555.000,00	0,37
Otros	0,00	0,00	20.000.000,00	1,47	5.555.000,00	0,37
TOTAL COSTOS Y GASTOS	0,00	0,00	20.000.000,00	1,47	5.555.000,00	0,37
RETENCION EN LA FUENTE	6.855.000,00	0,66	9.982.000,00	0,73	13.010.000,00	0,86
Retención en la Fuente	6.855.000,00	0,66	9.982.000,00	0,73	13.010.000,00	0,86
TOTAL RETENCION FUEN	6.855.000,00	0,66	9.982.000,00	0,73	13.010.000,00	0,86
IMPUEST. INDUS. COMERC	806.000,00	0,08	1.285.000,00	0,09	1.603.000,00	0,11
Rete.Imp.Industria y comercio	806.000,00	0,08	1.285.000,00	0,09	1.603.000,00	0,11
TOTAL IND. COMERCIO	806.000,00	0,08	1.285.000,00	0,09	1.603.000,00	0,11
APORTES NOMINA	1.477.000,00	0,14	1.444.000,00	0,11	1.282.000,00	0,08
Aporte de nómica	1.477.000,00	0,14	1.444.000,00	0,11	1.282.000,00	0,08
TOTAL APORTES NOMINA	1.477.000,00	0,14	1.444.000,00	0,11	1.282.000,00	0,08
ACREEDORES VARIOS	995.000,00	0,10	1.007.000,00	0,07	923.000,00	0,06
Otros	995.000,00	0,10	1.007.000,00	0,07	923.000,00	0,06
TOTAL ACREEDORES VARIOS	995.000,00	0,10	1.007.000,00	0,07	923.000,00	0,06
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	10.133.000,00	0,98	33.718.000,00	2,48	22.373.000,00	1,48
IMPUESTOS Y TASAS	32.436.000,00	3,13	36.443.000,00	2,68	56.588.000,00	3,74
Impuesto Ventas	1.211.000,00	0,12	2.786.000,00	0,21	2.808.000,00	0,19
De Seguridad Democrática	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
De Renta y Complementarios	31.225.000,00	3,01	33.657.000,00	2,48	53.780.000,00	3,56
TOTAL IMPUESTOS	32.436.000,00	3,13	36.443.000,00	2,68	56.588.000,00	3,74
OBLIGACIONES LABORA.	10.386.000,00	1,00	11.802.000,00	0,87	13.969.000,00	0,92
Cesantías	6.655.000,00	0,64	7.425.000,00	0,55	8.780.000,00	0,58
Interes Cesantia	799.000,00	0,08	848.000,00	0,06	1.054.000,00	0,07
Prima de Servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vacaciones	2.932.000,00	0,28	3.529.000,00	0,26	4.135.000,00	0,27
TOTAL OBLIG. LABORALES	10.386.000,00	1,00	11.802.000,00	0,87	13.969.000,00	0,92
TOTAL CORRIENTE	291.131.000,00	28,09	400.816.000,00	29,50	421.727.000,00	27,90
NO CORRIENTE						
FINANCIERAS	0,00	0,00	100.000.000,00	7,36	61.875.000,00	4,09
Bancos Nacionales	0,00	0,00	100.000.000,00	7,36	61.875.000,00	4,09
TOTAL FINANCIERAS	0,00	0,00	100.000.000,00	7,36	61.875.000,00	4,09
TOTAL NO CORRIENTE	0,00	0,00	100.000.000,00	7,36	61.875.000,00	4,09
TOTAL PASIVOS	291.131.000,00	28,09	500.816.000,00	36,86	483.602.000,00	32,00

PATRIMONIO						
CUENTAS	AÑO 2004	%	AÑO 2005	%	AÑO 2006	%
CAPITAL SOCIAL	44.083.000,00	4,25	44.083.000,00	3,24	44.083.000,00	2,92
Capital de Personas Naturales	44.083.000,00	4,25	44.083.000,00	3,24	44.083.000,00	2,92
TOTAL CAPITAL SOCIAL	44.083.000,00	4,25	44.083.000,00	3,24	44.083.000,00	2,92
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	217.480.000,00	20,99	285.083.000,00	20,98	323.519.000,00	21,41
Ajustes por Inflación	217.480.000,00	20,99	285.083.000,00	20,98	323.519.000,00	21,41
TOTAL REVAL. PATRIMONIO	217.480.000,00	20,99	285.083.000,00	20,98	323.519.000,00	21,41
UTILIDADES ACUMULADAS	389.180.000,00	37,55	425.192.000,00	31,29	528.791.000,00	34,99
Utilidades Acumuladas	389.180.000,00	37,55	425.192.000,00	31,29	528.791.000,00	34,99
TOTAL UTILIDADES ACUMULADAS	389.180.000,00	37,55	425.192.000,00	31,29	528.791.000,00	34,99
UTILIDAD DEL PERIODO	94.457.000,00	9,11	103.599.000,00	7,62	131.314.000,00	8,69
Utilidad del periodo	94.457.000,00	9,11	103.599.000,00	7,62	131.314.000,00	8,69
TOTAL UTILIDAD DEL PERIODO	94.457.000,00	9,11	103.599.000,00	7,62	131.314.000,00	8,69
TOTAL PATRIMONIO	745.200.000,00	71,91	857.957.000,00	63,14	1.027.707.000,00	68,00
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	1.036.331.000,00	100,00	1.358.773.000,00	100,00	1.511.309.000,00	100,00

Fuente: Empresa Centro Agropecuario de Nariño – San Juan de Pasto

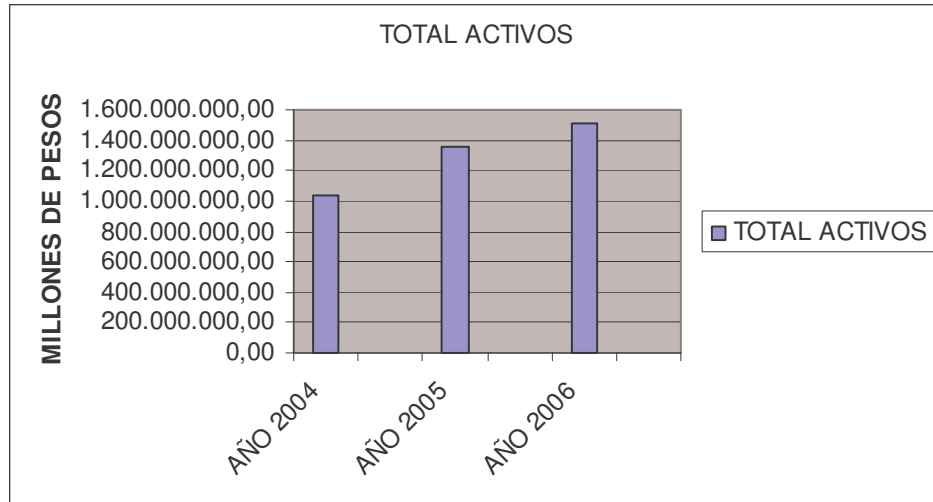
Anexo D. Estado de resultados del Centro Agropecuario de Nariño

CENTRO AGROPECUARIO DE NARIÑO HECTOR GUILLERMO DORADO ENRIQUEZ ESTADO DE RESULTADOS DE ENERO A DICIEMBRE						
CUENTAS	AÑO 2004	%	AÑO 2005	%	AÑO 2006	%
INGRESOS						
Comercio al por mayor y por menor	3.181.484.000,00	100,32	4.117.868.000,00	100,23	4.753.722.000,00	99,36
Descuentos y devoluciones en ventas	-41.059.000,00	-1,29	-38.233.000,00	-0,93	-5.370.000,00	-0,11
Arrendamientos	30.864.000,00	0,97	28.846.000,00	0,70	36.175.000,00	0,76
TOTAL INGRESOS	3.171.289.000,00	100,00	4.108.481.000,00	100,00	4.784.527.000,00	100,00
COSTO DE VENTAS						
Comercio al por mayor y por menor	2.572.833.000,00	81,13	3.494.198.000,00	85,05	4.017.125.000,00	83,96
UTILID. BRUTA EN VTAS	598.456.000,00	18,87	614.283.000,00	14,95	767.402.000,00	16,04
GASTOS DE ADMINISTRACION						
Gastos de Administración	229.927.000,00	7,25	119.256.000,00	2,90	159.008.000,00	3,32
TOTAL GASTOS ADIMISTRACION	229.927.000,00	7,25	119.256.000,00	2,90	159.008.000,00	3,32
GASTOS DE VENTAS						
Gastos de Ventas	216.433.000,00	6,82	341.045.000,00	8,30	398.765.000,00	8,33

Fuente: Empresa Centro Agropecuario de Nariño – San Juan de Pasto

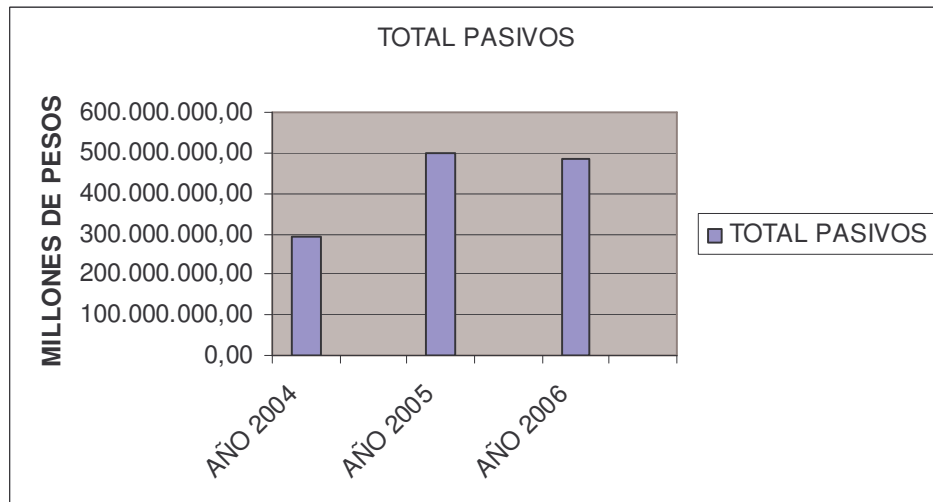
Anexo E. Gráficos de los estados financieros del Centro Agropecuario de Nariño

Figura 16. Activos



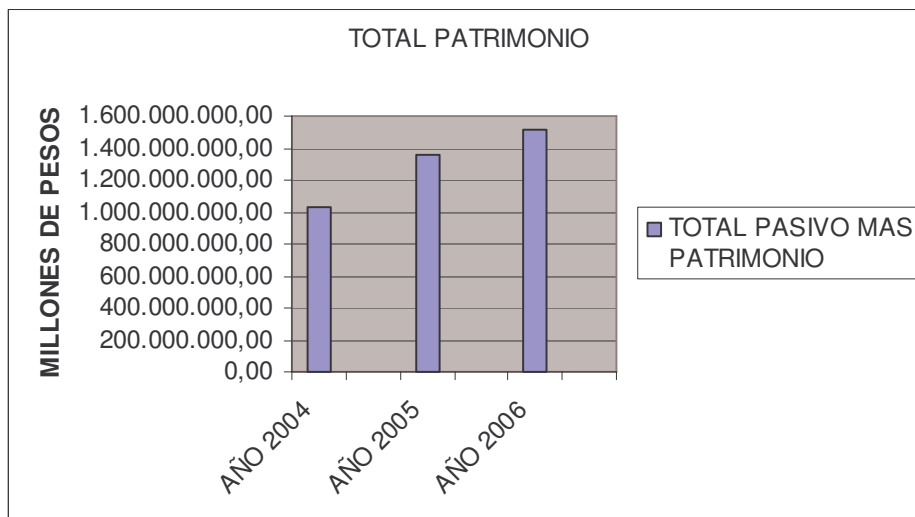
Fuente: Empresa Centro Agropecuario de Nariño – San Juan de Pasto

Figura 17. Pasivos



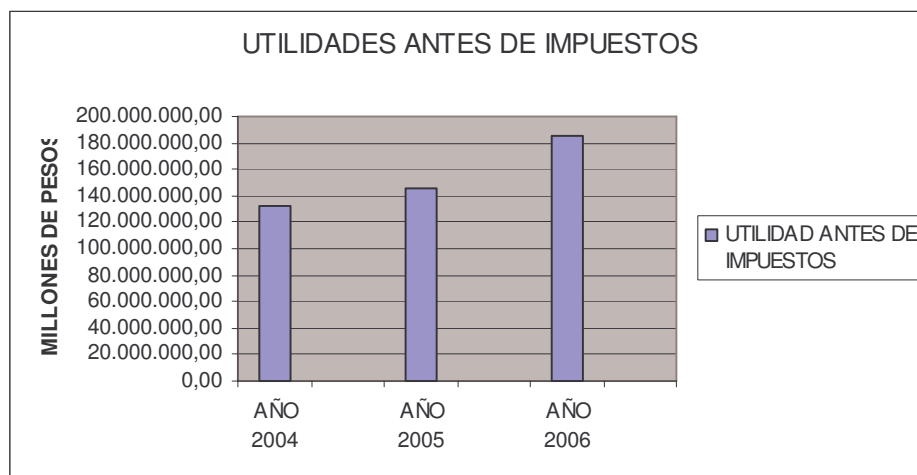
Fuente: Empresa Centro Agropecuario de Nariño – San Juan de Pasto

Figura 18. Patrimonio



Fuente: Empresa Centro Agropecuario de Nariño – San Juan de Pasto

Figura 19. Rentabilidad



Fuente: Empresa Centro Agropecuario de Nariño – San Juan de Pasto

Anexo F. Resultados MICMAC ¹⁶ - Evaluación interna

I. Matriz de Influencias Directas (MID)

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	Ejes
1	Adecuada Estructura Financiera	34	50	42
2	Eficiente Desempeño de la Fuerza de Venta	28	31	29,5
3	Óptimas Dimensiones de Calidad en los Productos	25	31	28
4	Apropiada Atención y Servicio al Cliente	18	35	26,5
5	Efectividad en la Distribución, Comercialización y Programas de Entrega	12	37	24,5
6	Fortalezas ante la Competencia	22	20	21
7	Uso de Planes Estratégicos	25	15	20
8	Atractiva Rentabilidad	9	12	10,5
9	Sistemas de Capacitación Oportunos	14	7	10,5
10	Efectividad de Programas y Sistemas	8	11	9,5
11	Velocidad de Respuesta al Cambio	11	8	9,5
12	Flexibilidad de la Estructura Organizacional	16	3	9,5
13	Alta Motivación del Talento humano	11	6	8,5
14	Uso Adecuado de Sistemas para Contratar Gente Creativa	13	4	8,5
15	Buena Participación en el Mercado	5	11	8
16	Apropiada Imagen Corporativa	5	10	7,5
17	Capacidad de Evaluación y Pronósticos del Medio	10	5	7,5
18	Apropiado Sistema de Toma de Decisiones	5	9	7
19	Experiencia Laboral Acorde	11	3	7
20	Orientación Empresarial Conveniente	12	2	7
21	Comunicación y Control Eficiente	7	6	6,5
22	Apoyo a la Inversión en Investigación y Desarrollo	4	8	6
23	Uso Adecuado de Publicidad	6	5	5,5
24	Adecuado Nivel Académico del Talento Humano	10	1	5,5
25	Capital Propio Adecuado	3	7	5
26	Disponibilidad de Dinero	5	5	5
27	Facilidad de Acceso a Capital	8	2	5
28	Conveniente Tecnología Utilizada	8	2	5
29	Nivel de Remuneración Aceptable	7	2	4,5
30	Aceptable Capacidad de Endeudamiento	2	6	4
	Totales	354	354	354

Fuente: Método MICMAC

II. Matriz de Influencias Indirectas (MII)

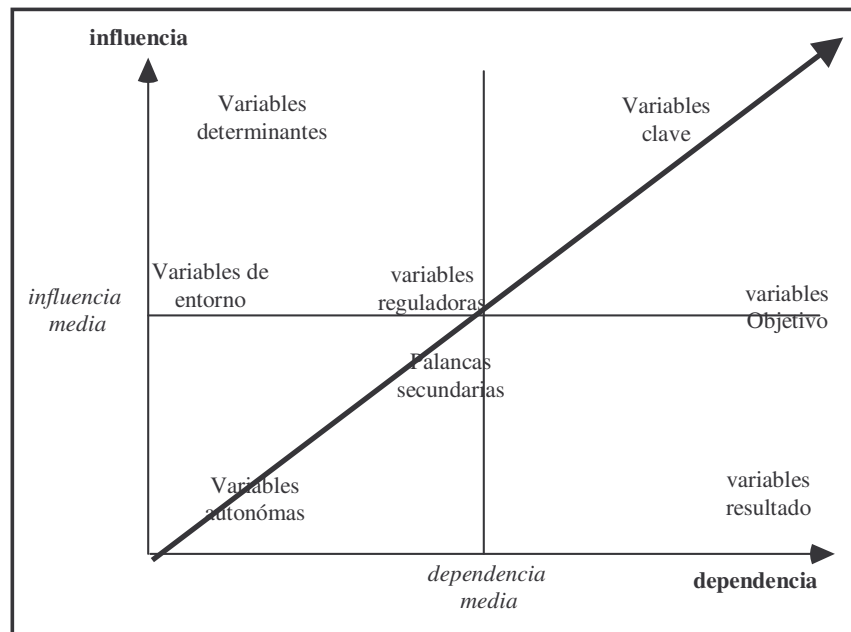
N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	Ejes
1	Adecuada Estructura Financiera	6424	8477	7450,5
2	Eficiente Desempeño de la Fuerza de Venta	5790	6454	6122
3	Óptimas Dimensiones de Calidad en los Productos	4471	7077	5774
4	Apropiada Atención y Servicio al Cliente	4184	7346	5765
5	Efectividad en la Distribución, Comercialización y Programas de Entrega	2355	8014	5184,5
6	Uso de Planes Estratégicos	6243	3287	4765
7	Fortalezas ante la Competencia	4905	3311	4108
8	Atractiva Rentabilidad	2738	4366	3552
9	Sistemas de Capacitación Oportunos	3867	2302	3084,5
10	Efectividad de Programas y Sistemas	2291	3638	2964,5
11	Apropiada Imagen Corporativa	1604	4214	2909
12	Alta Motivación del Talento humano	3123	2599	2861
13	Buena Participación en el Mercado	1337	3738	2537,5
14	Uso Adecuado de Sistemas para Contratar Gente Creativa	3694	1106	2400
15	Velocidad de Respuesta al Cambio	3171	1605	2388
16	Capacidad de Evaluación y Pronósticos del Medio	3202	1463	2332,5
17	Flexibilidad de la Estructura Organizacional	3984	596	2290
18	Experiencia Laboral Acorde	3161	1264	2212,5
19	Orientación Empresarial Conveniente	3675	569	2122
20	Apropiado Sistema de Toma de Decisiones	1233	2908	2070,5
21	Comunicación y Control Eficiente	2008	1824	1916
22	Apoyo a la Inversión en Investigación y Desarrollo	1209	2263	1736
23	Capital Propio Adecuado	1078	2267	1672,5
24	Adecuado Nivel Académico del Talento Humano	2846	401	1623,5
25	Uso Adecuado de Publicidad	1418	1585	1501,5
26	Conveniente Tecnología Utilizada	2283	615	1449
27	Disponibilidad de Dinero	1049	1377	1213
28	Aceptable Capacidad de Endeudamiento	578	1707	1142,5
29	Nivel de Remuneración Aceptable	1782	503	1142,5
30	Facilidad de Acceso a Capital	1682	509	1095,5
Totales		354	354	354

Fuente: Método MICMAC

III. Plano de influencias y dependencias

La interpretación del plano influencia y dependencia permite una lectura clara y determinante que sirve de complemento a los cuadros anteriores. Su disposición en el plano en relación a las diagonales nos ofrece una primera clasificación, tal y como queda reflejado en el gráfico:

Interpretación plano de influencias y dependencias



Fuente: Método MICMAC

Anexo G. Riesgo país del Ecuador

Considerar el "riesgo-país" es elemental al momento de realizar una inversión, ya que este determina la posición y las garantías que el país le puede dar a una propuesta que se desee implementar; es decir el riesgo país es un asunto de cuidado, pues sus impactos no son sólo económicos, sino que afectan la vida social y política de la sociedad en su conjunto.

Normalmente, el riesgo país, indica el nivel de incertidumbre para otorgar un préstamo a un país. Mide la capacidad de dicho país para cumplir con los pagos de los intereses y del principal de un crédito al momento de su vencimiento. Dicho en términos tecnocráticos, determina cuál sería la predisposición de un país o mejor sería decir de un gobierno, para honrar las obligaciones contraídas con sus acreedores.

En la práctica, entonces, más allá de cualquier explicación técnica, este "riesgo-país" se ha transformado en un indicador de la solvencia de un país y de la calidad de determinadas políticas económicas. Esta medición sirve para sostener su influencia, en el mundo de los negocios.

PANORAMA ECONOMICO Y POLÍTICO¹⁴

1. Análisis del entorno económico

- Sectores dinámicos

En Ecuador los sectores que se encuentran con mayor dinamismo son; el petrolero y minero, agrícola y pesquero, manufacturas y construcción. La producción de petróleo y las exportaciones agrícolas continúan formando los pilares de la economía ecuatoriana. El sector de petróleo es controlado principalmente por el estado, contribuye con 30,5% del rendimiento del sector público, y también genera el 19,1% de las ganancias de exportación, asegurando un equilibrio favorable de comercio para Ecuador.

Ecuador es el país exportador más grande de banano y el mayor productor de camarón, que junto con las rosas suman aproximadamente el 50% de las

¹⁴ GUÍA PARA EXPORTAR A ECUADOR

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - PROEXPORT Diciembre de 2006

exportaciones no tradicionales del país. Los agricultores ecuatorianos también producen una variedad de productos de consumo doméstico. La industria está principalmente orientada a producir para el mercado doméstico, pero la integración económica regional está creando más oportunidades de la exportación para estos productores. El sector de servicios proporciona alguna infraestructura moderna y el gobierno espera aumentar la importancia del sector.

En agricultura y pesca, Ecuador es en gran parte un país agrícola y que mantiene abundancia de tierra, bien regada y de clima suave. Los campesinos y comerciales de la sierra trabajan con granos y ganado para el consumo doméstico y están desarrollando el potencial del agro exportador de la producción cortada de la flor. Las tierras bajas costeras producen plátanos, camarón, café, cacao, arroz, y frutas para la exportación.

- Aspectos Económicos

En el 2005, se estima que la tasa de crecimiento de la economía ecuatoriana será de un 3%, menos de la mitad de la registrada en el 2004 (6,9%), principalmente debido a la desaceleración del crecimiento de la actividad petrolera. Para el 2006, se espera una tasa de crecimiento un poco más alta, del orden del 3,2%. Durante el 2005 el sector externo continuó experimentando condiciones favorables, debido a que el precio del petróleo se mantuvo elevado. En el contexto fiscal, además de aumentar el déficit del gobierno central durante el 2005, el presupuesto aprobado para el 2006 incorpora un elevado incremento del gasto público. Se espera que el gobierno central muestre un déficit global equivalente al 1,4% del PIB en el 2005. Durante el primer semestre del 2005, los ingresos del SPNF aumentaron más que los gastos (12,2% y 10,2%, respectivamente). En particular, se registró un marcado incremento (38%) de la recaudación del impuesto a la renta, debido al aumento de las ganancias de las empresas petroleras. Los ingresos petroleros por exportaciones se acrecentaron considerablemente, en consonancia con el alza de los precios internacionales de los hidrocarburos, pero disminuyó la recaudación por concepto de la venta de derivados. Esto obedeció a que los precios internos de la venta de derivados fueron inferiores a los precios internacionales a los que PETROECUADOR importa esos productos. En diciembre del 2005 el gobierno colocó 650 millones de dólares en bonos en el mercado internacional, a una tasa de rendimiento del 10,77%. En julio del 2005 el Congreso aprobó la ley que reforma la ley orgánica de responsabilidad, estabilización y transparencia fiscal.

Además de limitar el crecimiento anual del gasto primario del gobierno central al gasto primario corriente, en virtud de dicha ley eliminó el Fondo de estabilización, inversión social y productiva y reducción del endeudamiento público, creado en el 2002, y lo reemplazó por una cuenta autónoma con una asignación de usos diferente, denominada Cuenta especial de reactivación productiva y social, del

desarrollo científico-tecnológico y de la estabilización fiscal. A fines de noviembre, el Congreso aprobó el proyecto de presupuesto del gobierno central para el 2006, que incluye importantes incrementos de gastos con respecto al presupuesto aprobado para el 2005. La expansión de la masa salarial en los últimos años, así como los aumentos otorgados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) a las pensiones (el 40% del cual es cubierto por el gobierno), han hecho muy vulnerable al presupuesto público ante un descenso de los ingresos petroleros. Cabe recordar que una parte importante de la recaudación del impuesto a las ganancias también depende del petróleo, pues corresponde a los pagos de las empresas petroleras privadas.

La inflación anual, calculada sobre la base de la variación del índice de precios al consumidor, se redujo a un mínimo del 1,2% en abril del 2005, para luego comenzar a subir nuevamente hasta alcanzar el 3,6% en octubre del 2005. Este aumento se explica, al menos en parte, por la devolución de los fondos de reserva del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. El tipo de cambio real efectivo se depreció en promedio un 5,6% en los primeros diez meses del año, debido principalmente a las apreciaciones cambiarias de Colombia y Brasil. La tasa de interés activa referencial varió poco entre diciembre del 2004 y octubre del 2005, alcanzando en ese último período el 8,03%; la tasa pasiva también se mantuvo estable y en octubre del 2005 era del 3,95%. Cabe destacar que los préstamos suelen incluir comisiones que pueden ser significativas.

Se mantuvo la tendencia ascendente de la proporción de la cartera bancaria destinada a créditos de consumo, que pasó del 16,3% en mayo del 2004 al 22% en octubre del 2005, probablemente influenciado por la rentabilidad de los préstamos de consumo en comparación con otras alternativas de inversión. Se mantuvo también el bajo interés del sector bancario privado en adquirir bonos del gobierno central, puesto que en octubre del 2005, no solo se redujo la proporción de dichos bonos en los activos bancarios a solo el 2,1% (216 millones de dólares) sino también su acervo nominal, que disminuyó un 10,4% con respecto al promedio del 2004. El principal comprador de bonos de deuda interna del gobierno central durante el 2005 continuó siendo el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. En el primer semestre del 2005, el PIB se incrementó un 3,1% con respecto al mismo período del 2004.

Para finales del año, se estima que la tasa de crecimiento será del orden del 3%, principalmente por el aumento en la actividad comercial y en menor medida por la actividad manufacturera y la agricultura. Durante el 2005 la extracción de petróleo crudo creció muy poco: mientras en el 2004 el promedio diario fue de 526 mil barriles, en los primeros diez meses del 2005 fue de 524 barriles, a pesar de los altos precios internacionales y la capacidad de transporte excedente existente en los oleoductos. Este bajo crecimiento se debió, entre otras razones, a que no se licitaron nuevos campos petroleros, a la limitada capacidad operativa y a las

restricciones financieras de la empresa estatal de petróleo PETROECUADOR, a los diferendos entre algunas empresas petroleras multinacionales y el Estado ecuatoriano sobre traspasos de la propiedad de los campos y juicios pendientes por temas impositivos, y a los crecientes conflictos con las poblaciones locales por la extracción de hidrocarburos, como quedó demostrado en agosto del 2005 en la huelga realizada en dos provincias.

En cuanto al gasto, el crecimiento estuvo impulsado fundamentalmente por el aumento del consumo de los hogares, estimulado por la devolución de los fondos de reserva por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social durante la segunda mitad del año, a diferencia de lo observado durante el 2004, cuando fueron las exportaciones las que impulsaron al alza la economía ecuatoriana. Durante el primer semestre del año, la formación bruta de capital fijo creció moderadamente (3,5%).

En relación con el empleo, no se han observado mejoras. La tasa de desocupación total osciló alrededor del 11% desde mediados del 2004 hasta septiembre del 2005, mientras la tasa de ocupación “adecuada” ha disminuido levemente respecto de septiembre del 2004, y muestra una mejora en comparación con el mínimo registrado en mayo de este año. En particular, los sectores que más han crecido (el comercio y el agro, entre otros) no son habitualmente capaces de crear empleo “adecuado”. Por otra parte, el aumento del gasto público por concepto de sueldos y salarios elevó las remuneraciones de distintos grupos de empleados públicos. El año 2004 cerró con un déficit en la cuenta corriente de 154,7 millones de dólares y se espera que en el 2005 el déficit sea menor. Asimismo, se espera que las remesas de emigrantes repitan lo observado durante la primera mitad del año y asciendan a unos 2.100 millones de dólares en el 2005. La inversión extranjera directa aumentó respecto del 2004 y se espera que sea de alrededor de 1.500 millones de dólares en el 2005. Prácticamente toda la IED estuvo dirigida al sector petrolero, tal como ocurrió en el 2004, cuando dicho sector también captó la mayor parte de la IED (77,8%).

En cuanto a los errores y omisiones, utilizados habitualmente como variables representativas para determinar la fuga de capitales privados, se registró una salida de capitales de 480 millones de dólares durante el primer semestre del 2005, lo que coincidió con un período de inestabilidad política que culminó con la salida del Presidente Lucio Gutiérrez y su reemplazo por el Vicepresidente Alfredo Palacio en abril del 2005. Con fines comparativos, cabe mencionar que en la partida de errores y omisiones en todo el 2004 se registraron entradas de 126,9 millones de dólares. Durante los primeros nueve meses del 2005, el valor de las exportaciones aumentó un 26,7%, lo que obedeció principalmente a las exportaciones de petróleo crudo, que aumentaron un 35,3%, y contribuyeron con un 66,3% a este aumento, mientras las exportaciones de derivados contribuyeron con un 8,1%. Este acentuado incremento se debió sobre todo a un alza de los

precios, de 29,6 a 40,5 dólares por barril en promedio durante los primeros nueve meses del año, mientras en el mismo período la cantidad de barriles de crudo exportados disminuyó un 0,5% respecto de los primeros nueve meses del 2004.

Dentro de las exportaciones no petroleras, cabe destacar el aumento de las exportaciones de camarón, tras varios años de recuperación del flagelo del virus de la mancha blanca, de los enlatados de pescado y de los vehículos destinados a otros países andinos. Las importaciones aumentaron un 24,5% durante los primeros nueve meses del 2005 respecto del mismo período del 2004.

Indicadores macroeconómicos – Riesgo país

Datos	2003	2004	2005 (p)*
Población (Millones de Habitantes)	12,8	13	13,2
Producto Interno Bruto (Millones de pesos corrientes)	27.201	30.281	33.062
Producto Interno Bruto (Cambio % anual)	2,7	6,6	3,3
PIB per capita	2.118	2.325	2.502
Inflación (%)	6,1	2,75	2,39
Desempleo (%)	9,8	10,97	9,3

Fuente: Banco Central del Ecuador. Tomado el 16/06/06.

*(p) cifra preliminares

2. Análisis del entorno político

El sistema de gobierno está dividido en tres órganos: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El gobierno está centralizado, siendo Quito, la capital, en donde se concentran casi todas las instancias, de toma de decisiones especialmente, y desde donde se distribuyen y se asignan todos los recursos a escala nacional, sin embargo, actualmente se ha abierto el debate sobre la descentralización del Estado. El Vicepresidente y Presidente de la República son elegidos por mayoría absoluta, a través de las elecciones que se efectúan cada cuatro años. En este mismo proceso se eligen los diputados nacionales y al congreso nacional y los diputados provinciales, cuya duración es solo de dos años en funciones y se vuelven a elegir al término de este tiempo.

El sistema político funciona con base en los partidos políticos de los cuales la mayor cuota de poder se distribuye entre los partidos de centro y de derecha, y que representan a los grupos económicos de la costa y de la sierra. Los principales partidos políticos son: el partido Social Cristiano (PSC), la Izquierda

democrática (ID), la Democracia Popular (DP), el Partido Rodolsista Ecuatoriano (PRE) y Pachakutik –Nuevo País.

Ecuador es un país que ha estado marcado por la inestabilidad política, por lo tanto la calificación del riesgo político es alta.

Las dimensiones políticas e institucionales se marcan por tres (3) debilidades: El fuerte rechazo a las políticas del gobierno; la baja credibilidad del Ejecutivo (Contradicción entre su nueva posición económica y la negociación del TLC con EE.UU.) y la inseguridad jurídica expresada en el avasallamiento del poder judicial.

Además, cabe mencionar que al presentarse destitución de los ministros de la Corte; Ecuador demuestra una vez más que no cuenta con una autonomía del poder Judicial efectivamente garantizada.

De otra parte, el gobierno ha acentuado su falta de coherencia interna; es por eso que se debe reconsiderar la dirección de su ejercicio. Esto se interpreta como la segunda oportunidad que los ecuatorianos le dan al gobierno para que rectifique su accionar.

En definitiva, al gobierno siempre se ha visto determinado por dos alternativas para hacer frente al escenario político cuando entra en crisis. La primera es adoptar el rasgo de un gobierno de administración que renuncia en lo que le queda del período a realizar reformas o cambios importantes que importen formar una mayoría parlamentaria, aunque sea circunstancial. Es una salida inmovilista que pudiera verse favorecida si el comportamiento opositor de aquí en adelante apunta a preparar la sucesión presidencial ante lo cual los partidos de oposición tienen diversos candidatos. La segunda alternativa es la que puede derivarse de las declaraciones del vicepresidente de la República: rectificar, cambiar rumbos, para tratar de volver a captar apoyo popular. Respecto a esto hay que mencionar el acercamiento táctico del gobierno a partidos de izquierda como el Socialista, el Movimiento Democrático Popular y el comunista, para lograr el cambio de la Corte Suprema y la modificación del Tribunal Constitucional. Esta es una opción que está abierta y que no deja de ser tentadora para quien tiene un pasado populista y golpista. Se trataría de abandonar las aproximaciones a la economía de mercado y retomar las posiciones populistas de hace un par de años, repartiendo ahora los recursos procedentes del excedente petrolero. Se trata de asumir un discurso de izquierda radical, tipo Chávez, que combinado con alguna dosis de retórica nacionalista suele, a veces, dar buenos resultados en el corto plazo. Sin embargo, una salida de este tipo tendría altos costos para la economía del Ecuador.

En la siguiente matriz se pondera y valora los diferentes componentes del riesgo país del Ecuador:

Cuadro 90. Matriz riesgo país del Ecuador

Valoración del Riesgo Político		
País: ECUADOR	PONDERACIÓN	VALORACIÓN
Estabilidad Política del País	2	2
Intervención del Estado	2	5
Normas y Leyes Aplicables a las acciones en el País	3	6
Relaciones Internacionales	3	8
Políticas de Inversión	3	9
Reglamento Comercio Exterior	3	8
INDICADOR POLÍTICO	8.23	
Valoración del Riesgo Económico		
País: ECUADOR	PONDERACIÓN	VALORACIÓN
Actitud respecto a la deuda	1	5
Recursos	1	5
PIB	3	8
Ingreso per cápita	3	8
Inflación	3	7
Balanza de Pagos	2	8
Reforma Tributaria	3	5
Política Cambiaria	3	9
Ley de garantía de Inversión Extranjera Directa	3	9
Sectores Económicos	2	6
INDICADOR ECONÓMICO	8.38	
Valoración de la Solvencia		
País: ECUADOR	PONDERACIÓN	VALORACIÓN
Nivel de la deuda	1	6
Devaluación o depreciación de la divisa	3	7
INDICADOR DE SOLVENCIA	6.75	
Valoración de la Liquidez		
País: ECUADOR	PONDERACIÓN	VALORACIÓN
Nivel de las Reservas	1	6
Control de la Moneda	2	6
Utilización de Créditos del Exterior	2	5
INDICADOR DE LIQUIDEZ	5.6	

Fuente: Resultados de la Investigación

El indicador del riesgo país se evalúa de acuerdo a la siguiente escala que va desde A (Bajo riesgo o mejor) a E (Alto riesgo o peor):

A	Entre 10 y 8	Muy Bajo
B	Entre 8 y 6	Bajo
C	Entre 6 y 4	Mediano
D	Entre 4 y 2	Alto
E	Entre 2 y 0	Muy Alto

Cuadro 91. Valoración del riesgo global

Valoración del Riesgo Global		
País: ECUADOR	Ponderación	Valoración
Indicador Político	35	8.23
Indicador Económico	30	8.38
Indicador de Solvencia	20	6.75
Indicador de Liquidez	15	5.6
Indicador Global de Riesgo	7.584	B

Fuente: Resultados de la Investigación

Teniendo en cuenta la escala de calificaciones, el Riesgo País del Ecuador es Bajo; puesto que cada uno de los indicadores considerados en el riesgo global indican una valoración favorable que se traduce en seguridad, confianza y en una certera posibilidad de inversión; por lo tanto la atractividad del mercado se incrementa, al ofrecer mayores oportunidades para llevar a cabo la operación de Comercio Internacional.

Anexo H. Formato de Encuesta - Auditoria Externa

PREGUNTAS CERRADAS

1.	La empresa cuenta con la capacidad de expandir su negocio e incrementar su volumen en cuanto a productos, fuerza de venta, capacidad instalada entre otros; con el objetivo de ganar mayor participación en el mercado?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
2.	¿La fuerza de venta es suficientemente calificada y capacitada para cumplir con los objetivos de la empresa?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
3.	¿La empresa tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, distribución, calidad y gerenciales?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
4.	¿La empresa cuenta con un sistema de distribución planificado y eficiente?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
5.	¿La empresa ha desarrollado un sistema de comercialización eficiente que permita hacer llegar los productos a los clientes en el momento y en las condiciones que ellos quieren?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
6.	¿Los productos que ofrece la empresa están certificados y existe control de calidad?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
7.	¿La empresa es diferente y atractiva respecto a la competencia?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
8.	¿Dispone de información actualizada sobre su segmento de mercado, consumidores, factores de decisión de compra, entre otros que le permitan a la empresa definir estrategias de venta?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
9.	¿La empresa hace uso de estrategias mercadológicas para mejorar o mantener su participación en el mercado?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
11.	¿La empresa hace mejoramiento de los índices de satisfacción de sus clientes?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
10.	¿Cuenta la empresa con una base de datos del cliente?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta

12.	¿La cultura de los clientes es abierta a los nuevos cambios?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
13.	¿Por parte del cliente existe una alta identificación de marcas que determina la decisión de compra?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
14.	¿El precio es un factor que determina la decisión de compra?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
15.	¿Cómo calificaría usted la calidad de los productos?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
16.	¿Contribuyen los proveedores de productos agropecuarios en el crecimiento de su empresa?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
17.	¿Existe una gran disponibilidad de productos sustitutos en el mercado?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta
18.	¿Cómo calificaría usted a los productos sustitutos en cuanto a calidad y precios?
a.	Debilidad alta
b.	Debilidad baja
c.	Fortaleza baja
d.	Fortaleza alta

PREGUNTAS ABIERTAS

19. ¿Qué empresas considera usted como su competencia directa?
20. ¿Cuáles son las marcas de los productos pecuarios más reconocidas en el mercado?
21. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
22. ¿Cuál es el precio promedio de los productos pecuarios?
23. ¿Qué productos considera usted como principales sustitutos de los productos pecuarios?

Anexo I. Resultados de la Auditoria Externa

Cuadro 92. Auditoria general externa de las empresas distribuidoras de productos agropecuarios de la Provincia del Carchi

	Auditoria General Externa																		TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
a.					X						X								2	11,00
b.			X	X		X	X	X		X					X		X	X	9	50,00
c.	X	X							X			X	X						5	28,00
d.														X		X			2	11,00
TOTAL=																		18	100,00	

Fuente: Resultados de la Investigación

NOTA

Los literales - **a. b. c. y d.**- del cuadro de resultados de la Auditoria Externa representan las Fortalezas y Debilidades de la competencia; por lo tanto la asignación del grado de Fortalezas y Debilidades se da de la siguiente manera:

Literales	Grados
a.	Debilidades Alta
b.	Debilidades baja
c.	Fortalezas Baja
d.	Fortalezas Alta

Teniendo en cuenta los resultados del cuadro anterior, para determinar la atractividad del mercado objetivo es necesario hacer la siguiente relación:

Literales	Cuadro 90.	Literales	Cuadro 91.
a.	Debilidades Alta	d.	Oportunidad Alta
b.	Debilidades baja	c.	Oportunidad baja
c.	Fortalezas Baja	b.	Amenaza Baja
d.	Fortalezas Alta	a.	Amenaza Alta

La relación es la siguiente: Si en el cuadro 90 la respuesta indica una fortaleza baja (c.); para el cuadro 91 la respuesta indica una amenaza baja (b.); es decir, que en el cuadro 90 se tiene en cuenta Fortalezas y Debilidades, debido a que las preguntas evalúan los aspectos internos de cada una de las empresas consideradas como competencia directa para el Centro Agropecuario de Nariño; sin embargo, al momento de considerar la información dentro del contexto externo

las Fortalezas y Debilidades del cuadro 92 se convierten en Oportunidades y Amenazas en el cuadro 93.

Cuadro 93. Auditoria general externa

	Auditoria General Externa																		TOTAL	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
a.														X		X			2	11,00
b.	X	X							X			X	X						5	28,00
c.			X	X		X	X	X		X					X		X	X	9	50,00
d.					X						X								2	11,00
TOTAL=																		18	100,00	

Fuente: Resultados de la Investigación

NOTA

Los literales - **a. b. c. y d.**- del cuadro de resultados de la Auditoria Externa representan las Oportunidades y Amenazas del mercado de la Provincia del Carchi; por los tanto la asignación del grado de Oportunidades y Amenazas se da de la siguiente manera:

Literales	Grados
a.	Amenaza Alta
b.	Amenaza baja
c.	Oportunidad Baja
d.	Oportunidad Alta

El cuadro 91 indica que a nivel competitivo, el mercado ofrece el 50% de oportunidades aunque en un nivel bajo; pero resulta atractivo para llevar acabo la operación comercial internacional. El 50% esta reprensado gracias a la baja planificación y eficiencia en los sistemas de comercialización y distribución por parte de la competencia en el mercado de la Provincia del Carchi; además los regulares estándares de calidad en los diferentes productos pecuarios hacen que el Centro Agropecuario de Nariño califique dicho factor como una Oportunidad; dado a la garantía y certificación con la que cuenta su producto estrella Solla.

Sin embargo, es importante considerar el precio de los productos; ya que éste se constituye en un factor clave al momento de determinar la decisión de compra; además, en el mercado este factor representa una amenaza alta que puede interferir en las utilidades y rentabilidad de la empresa objeto de estudio.

19. Empresas distribuidoras de productos pecuarios

- COAGRO
- AGRIPAC
- DANESA
- CLINICA VETERINARIA LASSIE
- CEBAGRONAR
- AGROVETERINARIO – La casa del Ganadero

20. Marcas de productos agropecuarios

- ALCON
- PRONACA
- WAYNE
- BALANCEADOS DANES

21. Proveedores de productos agropecuarios

- PRONACA – Guayaquil
- CEBAGRANOS – Quito
- Distribuidora WAYNE – Guayaquil
- POFASA
- AFABA
- UNICOL
- GRUPO ANHAZEL
- MOLINOS CHAMPION – Guayaquil

22. Precio promedio de los productos agropecuarios (USD – bulto de 40 grs)

- Concentrado – Vacas = 14.15 USD
- Concentrado – Pollos = 17.85 USD
- Concentrado – Cerdos = 16.88 USD

23. Productos sustitutos

Las personas dedicadas a la actividad pecuaria manejan productos adicionales para reemplazar los balanceados o concentrados tales como: el maíz, el trigo, la soya, harina de pescado, la zanahoria, la hierba, entre otros. El uso de estos productos depende de la adaptación de los animales a distintos medios y de las costumbres de crianza por parte de la persona dedicada a dicha actividad.

➤ INFORMACIÓN ADICIONAL DE LA AUDITORIA EXTERNA

1 Alimentos Balanceados en el Ecuador

1.1 Características Generales. Los alimentos balanceados son alimentos elaborados para animales, de tal manera que cumplan con los requerimientos nutricionales de éstos.

El producto más importante dentro de los alimentos balanceados ha sido, históricamente, el destinado a pollos. Otros de participación importante son el alimento balanceado para cerdos, vacas, tilapia, trucha, salmón, además de elaborar dicho producto para cualquier otro animal bajo pedido, como avestruz, ranas, codornices, etc.

“Existen en el país 107 plantas de balanceados, de las cuales 15 tienen tecnología adecuada y 4 de éstas con tecnología de punta”. Dentro de los principales proveedores se encuentran: Pofasa, AFABA, Unicol, Grupo Anhazel y Champion. Tanto los balanceados del sector acuícola y avícola forman parte de grupos verticalmente constituidos, AFABA Y PRONACA cubren el 85%.

PRONACA es la fábrica de mayor producción de alimento balanceado, pero no se la tiene en consideración en las estadísticas anteriores porque su producto es elaborado con fines de auto-consumo. Pronaca es la compañía avícola más grande del país y su alimento balanceado cubre única y específicamente este rubro. Esta compañía, como otras, reduce sus costos en aproximadamente 30% gracias a la elaboración de su propio alimento.

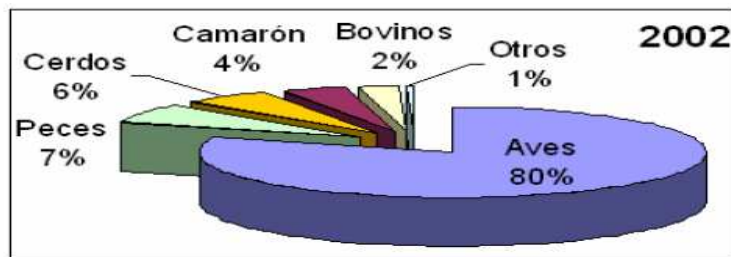
1.2 Breve Análisis de las Ventajas Comparativas del Producto

- Capacidad Estimada de Producción

Actualmente la producción de alimento balanceado alcanza únicamente entre el 20% y 25% de su capacidad estimada, hecho que se presenta desde la aparición de la mancha blanca en el Ecuador. Esto es de fácil comprensión sabiendo que la industria de alimentos balanceados durante la década de los ochenta y hasta finales de los 90 estuvo orientada en gran parte a dicho mercado (el sector camaronero era el segundo demandante de alimentos balanceados), donde cada vez habían más participantes y mejoras, tanto tecnológicas como científicas.

La producción de alimentos balanceados está dirigida a satisfacer la demanda de los siguientes sectores: avícola, camaronero, bovino, cerdos y peces, donde el avícola representa el 80%, el de camarón 4%, el de bovino 2%, el de cerdos 6% y el de peces 7% y otros 1%.

- Destino de la Producción de Alimentos Balanceados por Tipo de Animal



Fuente: Proyecto SICA -BIRF/MAG-Ecuador Elaboración: CIC - CORPEI

La producción nacional de animales, según los datos del III Censo Nacional Agropecuario elaborado por SICA, alcanzó las siguientes cifras:

Tabla 9. Producción total por especies

PRODUCCIÓN TOTAL POR ESPECIES	
Tipo	Producción
Ganado vacuno (cabezas)	4.486.020
Ganado porcino	1.527.114
Ganado ovino	1.127.468
Asnal	176.390
Caballar	375.760
Mular	130.091
Caprino	178.367
Alpacas	2.024
Llamas	21.662
Conejos	515.809
Cuyes	5.067.049
Patos	117.758
Cordonices	207.179
Avestruces	1.161
Pavos	223.759
Pollos y pollas	4.896.788
Gallos y gallinas	4.275.405
POLLITAS (menos de 4 semanas)	1.577.722
POLLONAS (de 4 a 16 semanas)	2.089.226
PONEDORAS (de 16semanas y más)	6.714.654
Reproductoras de huevos	2.014.494
Pollos de engorde	19.595.058

Fuente: III Censo nacional agropecuario / proyecto SICA, INEC,
Ministerio de Agricultura y Ganadería

1.3 Requisitos Fitosanitarios y de Calidad

- Controles de calidad

Dentro de los principales controles que se guardan dentro de la industria de balanceados, a breves rasgos, son los que se describen a continuación:

1. Control de calidad de las materias primas: Se analiza la materia prima y, dependiendo de sus características, se las rechaza o acepta de acuerdo a los requerimientos internos.
2. Control del proceso: Se logra mediante la participación de los supervisores, que revisan éste cada 15 minutos o media hora.

3. Control de producto terminado: Se hace un muestreo y revisión de la microbiología y bromatología del balanceado de tal manera que sólo salga para la venta un producto con las condiciones en estos dos análisis requeridas.

- Principales criterios para evaluar la calidad

Conversión: Medio de medir la eficiencia del alimento. Por lo tanto consiste en conseguir el mayor incremento de peso por menos balanceado.

Supervivencia: El alimento debe eliminar la pérdida de animales por la alimentación.

- Certificaciones Industriales

La certificación más importante con la que tiene que cumplir toda fábrica de alimento balanceado para funcionar dentro del país es la Ictio-sanitaria. Éste es un registro sanitario que certifica los controles de calidad a los que es sometido el producto. Los análisis que se realizan son 2:

- 1) El bromatológico.
- 2) El microbiológico.

Para el presente año se renovó el formato de este documento, indispensable para atender diligencias internas relacionadas con la fábrica.

En el caso de fábricas exportadoras de alimento balanceado se debe adquirir 1 formato de éstos por cada lote, previo se haya realizado los 2 análisis que siempre se realizan para la adquisición de este documento para cada lote, el mismo que tendrá los siguientes datos como requisitos indispensables:

1. Orden de Producción.
2. Fecha de Producción.
3. Cantidad de Sacos.

Además del Ictio-Sanitario, certificado de calidad, se debe registrar cada uno de los productos que se fabrica en la planta.

1.4 Productos Sustitutos. El análisis de productos sustitutos es indispensable para el estudio de Atractividad del mercado.

Es importante considerar que los productos sustitutos además de cumplir su función como tal, sirven de materia prima para la elaboración de los balanceados.

Los principales insumos empleados para la elaboración de los dos sectores de mayor demanda de alimentos balanceados (avícola y camaronero) son: el maíz y la soya, en el caso del sector avícola y harina de pescado, en el caso del sector camaronero, aunque éste producto sí participa en la formulación de la dieta para el sector avícola.

- El Maíz

El maíz es el principal sustituto e insumo para la elaboración de alimentos balanceados en el país, ya que todas las formulaciones para el sector avícola (80% del total de la producción nacional de alimentos balanceados), contienen como mínimo el 60% de este producto. Además se utiliza en formulaciones de alimentos para otros animales, como por ejemplo vacas o cerdos. El requerimiento anual de este producto asciende a 600 mil TM y se calcula una demanda mensual de alrededor 50.000 TM.

El maíz ecuatoriano es de muy buena calidad, ya que el clima y el suelo son adecuados; su limitación o desventaja agrícola es que es un cultivo de ciclo corto, cuando el Ecuador tiene tierras más aptas para cultivos de ciclos perennes, además de no guardar una relación el precio y la calidad. El precio del maíz es castigado en peso y no existe un standard de clasificación de humedad, limpieza y otras características por parte de los intermediarios.

Dentro de las características que hacen que el maíz sea considerado de buena calidad podemos nombrar que tiene un alto nivel de extracto etéreo (grasa) y tiene mayor grado de energía metabolizable con relación al maíz estadounidense o argentino, que son importados en la época de escasez.



Fuente: CONAVE, MAG Elaboración: Proyecto SICA BIRF/MAG Ecuador (www.sica.gov.ec) Nota: (*) invierno 2003

- La Soya

La soya (torta de soya) es otro sustituto e insumos de mayor demanda para la fábrica de alimento balanceado, ya que la formulación de toda dieta para el sector avícola cuenta con un mínimo de 15% hasta un máximo del 20%, la cantidad de este insumo dependerá del costo de la soya, que tiene incidencia directa en como formular al mínimo costo (idea básica de la industria de alimentos balanceados). Además es un insumo utilizado en la formulación de alimento para muchos otros animales, como peces y camarones. La demanda de la torta de soya es aproximadamente 240.000 TM al año con un promedio de 20.000 TM mensuales; alrededor de un 78.4% de la demanda nacional es abastecida con las importaciones.

Dentro de las ventajas agrícolas para su producción tenemos que es poco exigente en cuanto a humedad, resistente a plagas - excepto la mosca blanca -, entre otras, siendo la conclusión más importante que es de bajo costo de producción.

- Harina de Pescado

La harina de pescado es un subproducto de la industria pesquera en la cual piezas enteras o trozos de pescado son aprovechados. Es la principal fuente de proteínas de más alta calidad para peces y camarones, proporcionando altos niveles de proteína y un adecuado balance de aminoácidos. Existen 2 tipos de harina de pescado en el país: la artesanal y la de pista o pampa. En general la calidad de la harina de pescado no es muy buena, ya que la calidad no es constante. Por este motivo las industrias de alimentos balanceados se ven en la obligación de abastecerse de harina de pescado importada, a fin de brindar calidad en su producto a sus compradores.

- El Trigo

El trigo es el segundo componente en orden de importancia de la formulación del alimento para el sector acuícola (30% de la fórmula). Además de ser considerado como un producto sustituto, es un alimento balanceado para otros animales que también lo requieren.

Aproximadamente entre el 20% y 25% del valor importado es requerido por la industria de balanceados.

Anexos J. Resultados MICMAC ¹⁸ -Evaluación Externa

I. Matriz de Influencias Directas (MID)

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	Ejes
1	Incentivo a la Inversión Extranjera Directa	29	35	32
2	Nivel Competitivo	21	19	20
3	Movimiento de Capitales entre Países	18	15	16,5
4	Hábito Adecuado en el Uso de Productos Agropecuarios	12	14	13
5	Acuerdos Comerciales Favorables	11	14	12,5
6	Estrategias Mercadológicas	4	13	8,5
7	Reforma Tributaria Moderada	8	2	5
8	Reglamento de Comercio Exterior Acorde	4	5	4,5
9	Vías de Acceso Adecuadas	6	3	4,5
10	Capacidad de Acceso a la Tecnología	3	5	4
11	Cercanía Geográfica Favorable	4	4	4
12	Nivel Aceptable de la Calidad de los Productos	2	5	3,5
13	Marcada Diferenciación del Producto	3	4	3,5
14	Riesgo País	4	3	3,5
15	Nivel de Aceptación de los Productos Sustitutos	4	3	3,5
16	Sistemas de Seguridad Social	3	3	3
17	Clima Favorable	3	3	3
18	Rápida Intervención del Estado	4	2	3
19	Productos Extranjeros (colombianos)	4	2	3
20	Sectores Económicos atractivos	2	3	2,5
21	Indicadores Económicos Favorables	4	1	2,5
22	Convertibilidad Cambiaría	5	0	2,5
23	Sistemas de Comunicación Eficientes	1	3	2
24	Moderados Índices de Desempleo	2	0	1
Totales		161	161	161

Fuente: Método MICMAC

II. Matriz de Influencias Indirectas (MII)

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas	Ejes
1	Incentivo a la Inversión Extranjera Directa	2889	3185	3037
2	Nivel Competitivo	2186	2076	2131
3	Movimiento de Capitales entre Países	1905	1834	1869,5
4	Acuerdos Comerciales Favorables	1314	1802	1558
5	Hábito Adecuado en el Uso de Productos Agropecuarios	1424	1679	1551,5
6	Estrategias Mercadológicas	698	1798	1248
7	Reglamento de Comercio Exterior Acorde	785	912	848,5
8	Reforma Tributaria Moderada	1262	411	836,5
9	Vías de Acceso Adecuadas	947	615	781
10	Cercanía Geográfica Favorable	699	692	695,5
11	Capacidad de Acceso a la Tecnología	443	909	676
12	Nivel Aceptable de la Calidad de los Productos	388	959	673,5
13	Nivel de Aceptación de los Productos Sustitutos	748	581	664,5
14	Marcada Diferenciación del Producto	534	738	636
15	Riesgo País	753	449	601
16	Clima Favorable	570	578	574
17	Sistemas de Seguridad Social	516	568	542
18	Rápida Intervención del Estado	686	377	531,5
19	Productos Extranjeros (colombianos)	600	411	505,5
20	Convertibilidad Cambiaría	967	0	483,5
21	Sectores Económicos atractivos	352	548	450
22	Indicadores Económicos Favorables	661	207	434
23	Sistemas de Comunicación Eficientes	182	581	381,5
24	Moderados Índices de Desempleo	401	0	200,5
Totales		161	161	161

Fuente: Método MICMAC

Anexo K. Numero de cabezas de ganado por especies y razas, según regiones y provincias

1. Ganado Vacuno

REGIONES Y PROVINCIAS	GANADO VACUNO															
	TOTAL		CRIOLLO		MESTIZO SIN REGISTRO		MESTIZO CON REGISTRO		PURA SANGRE DE CARNE		PURA SANGRE DE LECHE		PURA SANGRE DE DOBLE PROPOSITO		PRODUCCION DE LECHE DE VACA	
	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número
REGION SIERRA																
Azuay	61.873	341.799	57.343	297.317	4.901	38.587	41	1.005	31	1.921	101	2.337	14	631	79.640	281.984
Bolivar	26.526	196.523	24.130	154.732	2.486	40.970	*	*	*	*	38	386	18	295	48.650	177.197
Cañar	21.040	139.772	18.763	109.784	2.403	28.430	*	*	*	*	37	1.179	9	88	37.024	173.767
Carchi	7.984	93.784	7.430	68.129	645	19.118	17	2.253	*	*	47	4.043	*	*	23.799	168.816
Cotopaxi	37.356	193.129	34.355	142.556	3.237	45.646	44	3.563	*	*	28	1.126	*	*	44.919	264.591
Chimborazo	60.548	246.787	58.190	209.370	2.682	33.850	*	*	*	*	63	1.498	32	1.130	56.659	277.294
Imbabura	16.746	105.057	16.178	85.285	661	15.579	20	1.561	*	*	37	2.579	*	*	16.907	92.551
Loja	37.178	361.455	31.767	264.999	5.833	94.838	13	478	102	405	9	338	27	398	51.032	190.533
Pichincha	29.767	444.573	23.188	208.409	6.685	194.418	161	15.489	81	4.314	292	16.697	55	5.246	105.221	720.666
Tungurahua	40.536	151.258	37.490	126.742	3.129	23.101	40	756	.	.	26	437	9	223	37.393	218.173

FUENTE: III CENSO NACIONAL AGROPECUARIO-DATOS NACIONALES ECUADOR (2001) INEC-MAG-SICA

2. Ganado Porcino y Ovino

REGIONES Y PROVINCIAS	P O R C I N O								O V I N O									
	TOTAL		CRIOLLO		MESTIZO		DE PURA SANGRE		TOTAL		CRIOLLO		MESTIZO		DE PURA SANGRE		PRODUCCION DE LANA	
	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número
REGION SIERRA																		
Azuay	56.031	130.108	50.871	109.654	5.393	19.977	109	477	38.750	169.915	38.056	166.995	809	2.897	5	23	4.447	14
Bolivar	26.472	84.094	25.627	78.748	852	3.910	32	1.437	12.596	78.126	12.324	76.065	291	1.909	2	152	3.911	31
Cañar	19.314	52.262	16.247	40.543	3.204	11.165	225	554	15.403	72.683	13.956	64.354	1.498	8.073	71	256	2.146	10
Carchi	6.332	15.823	6.223	15.281	*	*	*	*	672	2.951	604	2.365	66	579	3	8	160	1
Cotopaxi	39.151	104.033	36.475	84.700	3.074	19.154	36	179	21.867	217.246	20.758	202.584	1.148	14.181	9	481	6.547	51
Chimborazo	54.481	142.788	53.471	127.256	1.165	14.803	31	730	47.772	328.016	46.112	310.150	2.185	17.764	6	101	10.005	65
Imbabura	15.313	40.228	14.881	37.396	*	*	*	*	4.486	35.106	4.419	32.891	57	296	10	1.918	1.214	12
Loja	35.480	137.902	33.085	124.660	2.475	12.784	38	459	12.008	52.565	11.542	50.598	484	1.955	12	12	885	3
Pichincha	28.646	189.102	26.200	79.447	2.445	86.755	225	22.900	6.975	61.368	6.818	54.031	159	1.361	11	5.976	2.253	22
Tungurahua	39.817	89.878	36.253	73.863	4.093	15.724	41	291	15.564	90.574	14.425	79.177	1.213	10.575	4	822	3.368	21

FUENTE: III CENSO NACIONAL AGROPECUARIO-DATOS NACIONALES ECUADOR (2001) INEC-MAG-SICA

3. Otras Especies

REGIONES Y PROVINCIAS	OTRAS ESPECIES															
	ASNAL		CABALLAR		MULAR		CAPRINO		ALPACAS		LLAMAS		CONEJOS		CUYES	
	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número	UPAs	Número
REGION SIERRA																
Azuay	1.189	1.904	20.935	35.206	3.123	5.446	1.794	7.533	21	179	91	239	4.207	15.745	68.084	1.044.487
Bolívar	3.958	4.638	13.272	18.620	9.112	12.749	228	644	8	77	1.383	2.995	3.353	20.067	21.223	274.829
Cañar	672	766	7.487	11.410	942	1.670	210	557	*	*	21	216	2.884	16.597	20.146	291.662
Carchi	283	364	4.615	8.938	119	174	62	205	*	*	29	143	1.255	6.981	7.038	104.786
Cotopaxi	15.406	21.780	8.044	14.593	3.785	6.394	1.266	5.595	15	199	3.840	9.468	14.704	104.004	36.564	498.178
Chimborazo	32.809	43.503	8.777	17.695	1.178	1.634	2.396	11.774	59	346	1.083	2.402	12.794	102.017	57.340	812.943
Imbabura	1.517	2.183	5.295	10.826	1.082	2.375	733	6.325	*	*	*	*	1.602	7.552	15.353	212.158
Loja	23.345	37.696	19.237	30.769	11.813	16.562	6.133	110.395	20	73	*	*	577	2.718	27.001	342.243
Pichincha	4.020	5.369	14.247	31.244	4.290	8.498	947	7.068	46	594	409	1.440	5.470	31.569	19.741	266.107
Tungurahua	13.711	16.197	5.243	9.891	762	948	396	1.544	6	93	563	3.970	24.036	204.588	45.518	957.221

FUENTE: III CENSO NACIONAL AGROPECUARIO-DATOS NACIONALES ECUADOR (2001) INEC-MAG-SICA

Anexo L. Personas productoras por principales características, según regiones y provincias

REGIONES Y PROVINCIAS	SEXO			NIVEL DE INSTRUCCION APROBADO					ORIGEN PRINCIPAL DE LOS INGRESOS		
	TOTAL	Masculino	Femenino	TOTAL	Ninguno	Primaria	Secundaria	Superior	TOTAL	Actividades Agropecuarias	Actividades no Agropecuarias
REGION SIERRA											
Azuay	99.633	55.038	44.595	99.633	20.171	73.772	4.028	1.661	99.633	44.318	55.315
Bolivar	38.728	30.946	7.782	38.728	10.599	25.176	2.192	760	38.728	32.670	6.058
Cañar	32.174	19.208	12.966	32.174	9.580	20.365	1.752	476	32.174	15.437	16.737
Carchi	12.860	10.742	2.118	12.860	652	10.203	1.397	608	12.860	10.852	2.008
Cotopaxi	67.806	45.086	22.720	67.806	19.188	41.857	4.510	2.252	67.806	32.472	35.334
Chimborazo	81.668	61.679	19.989	81.668	34.780	41.455	3.807	1.626	81.668	54.065	27.603
Imbabura	33.786	25.910	7.876	33.786	9.808	20.743	1.977	1.259	33.786	16.119	17.668
Loja	65.625	53.438	12.187	65.625	8.601	51.818	3.653	1.553	65.625	51.767	13.858
Pichincha	64.025	45.736	18.289	64.025	12.211	37.108	8.375	6.331	64.025	36.276	27.748
Tungurahua	71.317	46.443	24.874	71.317	13.647	50.022	5.748	1.901	71.317	44.294	27.024

FUENTE: III CENSO NACIONAL AGROPECUARIO-DATOS NACIONALES ECUADOR (2001) INEC-MAG-SICA

Anexo M. Producto Interno Bruto por clase de actividad económica (Miles de dólares de 2000)

Ramas de actividad \ Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CIIU CN				(sd)	(p)	(prev)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	1.754.268	1.848.765	1.951.867	1.989.040	2.101.817	2.145.563	2.207.892
1. Cultivo de banano, café y cacao	418.863	471.577	511.380	511.451	527.070	537.611	548.364
2. Otros cultivos agrícolas	641.221	672.547	684.703	708.813	747.579	751.317	770.100
3. Producción animal	289.901	298.266	312.657	319.419	330.409	339.660	352.568
4. Silvicultura y extracción de madera	173.651	177.113	181.218	186.031	191.266	199.873	207.868
5. Productos de la caza y de la pesca	230.632	229.262	261.909	263.326	305.493	317.102	328.993
B. Explotación de minas y canteras	2.094.437	2.007.206	2.139.085	2.874.179	2.780.628	2.853.721	2.850.969
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	3.395.252	3.306.059	3.506.876	4.420.017	4.459.900	4.536.610	4.568.367
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-1.371.939	-1.372.396	-1.443.476	-1.626.678	-1.760.843	-1.767.886	-1.803.244
8. Otros productos mineros	71.124	73.543	75.685	80.840	81.571	84.997	85.847
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	2.275.827	2.333.399	2.440.425	2.519.337	2.745.247	2.866.470	2.972.612
9. Carnes y pescado elaborado	611.105	631.253	722.318	754.176	886.508	921.082	962.530
10. Cereales y panadería	82.261	81.701	82.764	86.700	90.989	94.174	95.680
11. Elaboración de azúcar	92.621	94.389	96.475	99.333	105.511	109.520	109.520
12. Productos alimenticios diversos	259.454	264.483	276.318	285.850	295.186	309.355	315.542
13. Elaboración de bebidas	88.294	86.105	77.270	82.750	86.038	90.512	95.490
14. Elaboración de productos de tabaco	7.878	7.921	8.135	7.510	8.353	8.579	8.579
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	410.654	413.337	411.598	418.321	439.838	455.232	471.165
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	230.277	241.931	241.115	248.643	263.036	277.240	291.379
17. Papel y productos de papel	96.148	97.005	99.016	99.297	104.177	108.761	111.480
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	176.633	184.887	194.160	199.044	214.214	224.496	230.109
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	151.710	159.153	158.050	163.525	168.645	178.157	188.312
20. Fabricación de maquinaria y equipo	64.697	66.981	69.005	69.782	77.974	84.212	87.159
21. Industrias manufactureras n.c.p.	4.095	4.253	4.201	4.406	4.778	5.151	5.666
D. Suministro de electricidad y agua	169.984	183.990	186.200	179.011	172.034	179.431	185.712

22. Suministro de electricidad y agua	169.984	183.990	186.200	179.011	172.034	179.431	185.712
E. Construcción y obras públicas	1.348.759	1.618.939	1.608.353	1.672.984	1.723.168	1.811.050	1.910.657
23. Construcción	1.348.759	1.618.939	1.608.353	1.672.984	1.723.168	1.811.050	1.910.657
F. Comercio al por mayor y al por menor	2.603.057	2.648.775	2.741.183	2.824.068	2.982.563	3.121.103	3.249.059
24. Comercio al por mayor y al por menor	2.603.057	2.648.775	2.741.183	2.824.068	2.982.563	3.121.103	3.249.059
G. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.419.827	1.421.028	1.447.032	1.470.038	1.523.121	1.594.708	1.655.307
25. Transporte y almacenamiento	1.419.827	1.421.028	1.447.032	1.470.038	1.523.121	1.594.708	1.655.307
H. Servicios de Intermediación financiera	281.256	289.489	290.738	308.682	361.626	408.637	433.156
26. Intermediación financiera	281.256	289.489	290.738	308.682	361.626	408.637	433.156
I. Otros servicios	2.521.331	2.627.250	2.737.041	2.899.738	3.115.908	3.246.776	3.360.413
27. Otros servicios	2.521.331	2.627.250	2.737.041	2.899.738	3.115.908	3.246.776	3.360.413
J. Servicios gubernamentales	843.948	863.758	889.015	916.225	929.109	964.415	1.002.027
28. Servicios gubernamentales	843.948	863.758	889.015	916.225	929.109	964.415	1.002.027
K. Servicio doméstico	29.250	29.864	31.193	32.350	30.894	31.543	32.016
29. Servicio doméstico	29.250	29.864	31.193	32.350	30.894	31.543	32.016
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-321.871	-439.646	-422.306	-410.612	-446.839	-506.790	-552.454
Otros elementos del PIB	1.764.022	2.063.852	2.082.487	2.283.345	2.466.748	2.649.799	2.800.212
PRODUCTO INTERNO BRUTO	16.784.095	17.496.669	18.122.313	19.558.385	20.486.024	21.366.427	22.107.577
(sd) cifras semidefinitivas.							
(p) cifras provisionales							
(prev) cifras de previsión.							

Anexos N. Almacenes de insumos agropecuarios (Provincia del Carchi)

ALMACENES DE INSUMOS AGROPECUARIOS (PROVINCIA DEL CARCHI)			
Nº	PARROQUIA	NOMBRE ALMACEN	PROPIETARIO
CANTON MIRA			
1	MIRA	AGRO-VETERINARIA MIRA	GERMANIA QUELAL
2	MIRA	AGRO-RIEGO Nº 1	ING. FLAVIO RICAURTE
3	MIRA	AGRO-RIEGO Nº 2	ING. FLAVIO RICAURTE
CANTON ESPEJO			
4	SAN ISIDRO	SUPER-AGRO DEL NORTE	LDA. OLGA QUINTEROS
5	SAN ISIDRO	AGRO-SAN ISIDRO	CELSO IMBAQUINGO
6	EL ANGEL	EL CAMPESINO	BLANCA CHAUCA
7	EL ANGEL	LA HACIENDA	NORMA NARVAEZ
8	EL ANGEL	TECNI-AGRO	LUIS GALARRAGA
9	EL ANGEL	TECNO-AGRO	ING. TOMAS GALARRAGA
10	EL ANGEL	AGROQUIMICOS DEL ECUA	WALTER CUSME
11	EL ANGEL	AGROMUNDO	GENERAL CHAFUEL
12	EL ANGEL	CENTRO VETER. EL ANGEL	EDGAR ARCOS
13	EL ANGEL	EL GANADERO	DAMIAN MIER
14	LA LIBERTAD	EL POPULAR	ADRIANA CUASAPAZ
15	LA LIBERTAD	AGRO-RIEGO	RAMIRO MORA
16	LA LIBERTAD	EL PRADO	OLIVA FLORES
CANTON BOLIVAR			
17	BOLIVAR	AGRO-BOLIVAR	SANDRA GONZALEZ
18	BOLIVAR	EL PORTAL	DRA. PILAR NORIEGA
19	BOLIVAR	EL AGRICULTOR	EDWIN JARAMILLO
20	BOLIVAR	CASA DE LOS ABONOS	ING. FRANCISCO LEON
21	SAN RAFAEL	LA ESPERANZA	MARIA DOLORES RAMIREZ
22	M. OLIVO	NAVY-AGRO	IVAN CALAN
23	S. V. DE PUSIR	S. V. DE PUSIR	MARCO LLERENA
CANTON MONTUFAR			
24	SAN JOSE	LA GRANJA Nº 1	JOSE ORTEGA M.
25	G. SUAREZ	LA GRANJA Nº 2	JOSE ORTEGA M.
26	SAN JOSE	AGROGANADERO	LUZ CHAMORRO
27	SAN JOSE	EL AGRICULTOR	ROSA BENAVIDES
28	SAN JOSE	CASA DE LOS ABONOS	ING. FRANCISCO LEON
29	SAN JOSE	AGROQUIMICOS EL CAMPO	DR. AMILCAR RIVERA
30	SAN JOSE	EL CORRALITO	DARWIN N. LOPEZ
31	SAN JOSE	SEVAGRONOR	ING. PETRONIO ESPARZA
32	SAN JOSE	FARMAGRO SAN GABRIEL	FARMAGRO S. A.
33	G. SUAREZ	CARCHI PRODUCTIVO S. G.	GOBIERNO PROVINCIAL
34	G. SUAREZ	AGRIPAC	IVAN NOVOA
35	G. SUAREZ	LA HACIENDA	VINICIO DORADO
36	G. SUAREZ	EL SEMBRADOR	MARCELO REASCOS

37	G. SUAREZ	AGSO	AGSO
38	G. SUAREZ	ASESO-AGRO	DR. IGNACIO AREVALO
39	SAN JOSE	AGROCENTRO	JOSE ROMO A.
40	G. SUAREZ	CAMPO FERTIL	ING. ROMULO FLORES
41	C. COLON	AGROQUIMICOS C. COLON	LUIS VACA GUERRA
42	C. COLON	LA GRANJA	GUILLERMO BOLAÑOS
CANTON HUACA			
43	M. SUCRE	AGROCENTRO	ESPERANZA YAR
44	M. SUCRE	AGROMIRADOR	GUILLERMO MAFLA
45	M. SUCRE	CASA DE LOS ABONOS	ING. FRANCISCO LEON
46	HUACA	FERTIAGRO	LUIS JARAMILLO
47	HUACA	AGROVET. EL PRADO	DR. NELSON PRADO
48	HUACA	FERIA DEL AGRICULTOR	MARTHA PASPUEL
CANTON TULCAN			
49	J.ANDRADE	EL GANADERO N° 1	TEODORO CASTILLO
50	J.ANDRADE	EL GANADERO N° 2	TEODORO CASTILLO
51	J.ANDRADE	SERVIC. AGROVERINARIOS	EULALIO CORDOVA
52	J.ANDRADE	EL ESTABLO	DR. LERMONTOV LOPEZ
53	J.ANDRADE	AGROLANDIA	MARINA FUERTEZ
54	J.ANDRADE	LA FINCA	DIGNA LAGUNA
55	J.ANDRADE	AGROCENTRO	JOSE ROMO A.
56	J.ANDRADE	LA FLORIDA	SEGUNDO ROMO R.
57	J.ANDRADE	FENIX	CARMEN BATALLAS
58	J.ANDRADE	AGROCORDILLERA	ROGER AYALA
59	J.ANDRADE	DISTRIBUIDOR AGRICOLA	MARTHA RIVERA
60	J.ANDRADE	EL PAPAL	XIMENA ERAZO
61	J.ANDRADE	FERIA DEL AGRICULTOR	MARTHA PASPUEL
62	J.ANDRADE	EL AGRICULTOR	VICENTE MONTALVO
63	J.ANDRADE	ECOAGRO	ING. FRANCISCO LEON
64	STA. M. CUBA	AGROVETERINARO	ALEJANDRO MENESES
65	TULCAN	INDUST. LECHERA CARCHI	INDUSTRIA LECHERA C.
66	TULCAN	AGRIPAC	IVAN NOVOA
67	TULCAN	EL AGRICULTOR	ROSA PASPUEL
68	TULCAN	AGROMILENIO	ALBA E. BURGOS F.
69	TULCAN	ALMACEN AGRICOLA	JOSE A. MONTALVO
70	TULCAN	AGROVIDA	MILTON MONTENEGRO
71	TULCAN	COAGRO	FABIAN MARTINEZ
72	TULCAN	EL AGRO	CAMPO BENAVIDES
73	TULCAN	COMERCIAL AGRICOLA 1	JAVIER REINA
74	TULCAN	COMERCIAL AGRICOLA 2	JAVIER REINA
75	TULCAN	ECUAQUIMICA	HANS STEINER
76	TULCAN	EL SEMBRADOR	EDUARDO VILLARREAL
77	TULCAN	IM-DAGRO	ING. JOSE TATES
78	TULCAN	FARMAGRO TULCAN	FARMAGRO S. A.
79	G. SUAREZ	LA HACIENBDA	MIGUEL GER
80	G. SUAREZ	AGROFERTIZA	WILSON CUNDAR

81	TULCAN	CENTRO VETERINARIO	DR. LUIS VALAREZO
82	TULCAN	CENTRO VETERIN. LASSIE	DR. ARTURO REASCOS
83	TULCAN	CONSULTORIO VETERINAR	DR. GUSTAVO RIVADENEIRA
84	EL CARMELO	SU FINCA	LUIS A. ORTEGA E.
85	EL CARMELO	SERVICIOS AGRICOLAS	EDISON ORTEGA
86	EL CARMELO	AGROVETERINARIO HOLTEIN	HERMES ALVAREZ
87	CHAPUES	LA CASA DEL AGRICULTOR	RICARDO MONTENEGRO

Fuente: SESA (Servicio Ecuatoriano de Sanidad Ambiental) – Ecuador 2007