



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE MERMELADA DE
BANANO CON GUAYUSA PARA EL MERCADO DE SANTIAGO DE
CHILE

AUTOR

Pablo Sebastián Gallardo Salgado

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE MERMELADA DE BANANO CON
GUAYUSA PARA EL MERCADO DE SANTIAGO DE CHILE

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales”

Profesor Guía:

Ing. Walter René Vásconez Mejía Msc.

Autor:

Pablo Sebastián Gallardo Salgado

Año

2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. Walter René Vásquez Mejía MSc.

CC: 1708253081

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Econ. Edmundo Raúl Luna Benavides MSc.

CC: 0400450557

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Pablo Sebastián Gallardo Salgado

CC: 1725706186

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la fuerza necesaria para alcanzar todas mis metas y por ayudarme a culminar una etapa más en mi vida.

A mi tutor de tesis, René Vásconez, quien con sus conocimientos, entrega y disposición se pudo concluir este proyecto.

A mi familia, en especial a mis padres y hermanos, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente. A mis abuelitos quienes han sido el reflejo mas puro de amor, sabiduría y constancia.

Finalmente, a todas las personas que de alguna u otra forma colaboraron en el desarrollo del presente plan de negocios.

DEDICATORIA

A mis padres, quienes han sido la razón por la que cada día intento ser mejor. Gracias por sus consejos, su apoyo y todo lo que han hecho por mi. Sin ustedes, nada de esto hubiese sido posible.

A mis abuelitos, quienes con su cariño y tenacidad, han sido una gran inspiración a lo largo de mi vida. Gracias por enseñarme a ser una mejor persona y a jamás rendirme.

“No te rindas, aún estás a tiempo de alcanzar y comenzar de nuevo, aceptar tus sombras, enterrar tus miedos, liberar el lastre, retomar el vuelo. No te rindas que la vida es eso, continuar el viaje, perseguir tus sueños, destrabar el tiempo, correr los escombros, y destapar el cielo (...)”

Mario Benedetti

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad comercial y financiera para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de mermelada de banano con guayusa hacia Santiago de Chile.

Para el análisis de los entornos externos, se determinaron los aspectos más influyentes por medio de la metodología PEST. En el análisis de la industria, se utilizó en primer lugar el código CIIU (C1030.16) y posteriormente el análisis de las cinco Fuerzas de Porter, se concluyó que existe un ambiente positivo para el desarrollo del presente negocio.

En cuanto al análisis del cliente, se utilizaron herramientas cualitativas (entrevistas a expertos y posibles consumidores) y cuantitativas (encuestas realizadas a residentes santiaguinos), con el objetivo de determinar los gustos y preferencias de los consumidores, el mercado objetivo y varios datos importantes para la toma de decisiones en el mix de marketing.

Igualmente, con base en los datos del análisis del cliente, se desarrolló el plan de marketing en el que se incluyeron los siguientes puntos: la estrategia general y de internacionalización, el mercado objetivo, la propuesta de valor y la mezcla de marketing. El plan se encuentra plenamente detallado y costeadado para los cinco años de operación.

Asimismo, se estableció la estructura organizacional de la empresa, que contiene el organigrama, el perfil de puestos y la cantidad de empleados necesarios junto a su remuneración. Adicionalmente, se detallan los flujos de proceso para la elaboración del producto final y para el proceso de logística de exportación hasta el mercado de destino, al igual que los requerimientos legales para la puesta en marcha del negocio. Todos los puntos se encuentran detallados y costeados.

En el capítulo financiero se detalla la inversión inicial, la estructura de capital, los estados financieros proyectados a cinco años y los indicadores financieros comparados con la industria a la que pertenecerá el presente proyecto.

Finalmente, con base en la evaluación financiera, se demuestra que el proyecto es viable dado que el VAN es positivo, la TIR es mayor a la tasa de descuento y el Índice de Rentabilidad es mayor a 1.

ABSTRACT

This business plan aims to determine the commercial and financial viability for the creation of a company dedicated to the production and export of banana jam with guayusa to Santiago, Chile.

For the analysis of external environments, the most influential aspects were determined using the PEST methodology. In the industry analysis, firstly the ISIC code (C1030.16) was determined, and then, the analysis of the five Porter Forces was used, to conclude that there is a positive environment for the development of this business.

In client analysis, qualitative (interviews with experts and potential consumers), and quantitative tools (surveys of Santiago residents) were used to: determine tastes and preferences of consumers, the target market, and several important data for decision-making in the marketing mix.

Likewise, based on the data of the client's analysis, the marketing plan was developed in which the following points were included: the general and internationalization strategy, the target market the value proposition, and the marketing mix. The plan is fully detailed, and all the points have their costs established for the five years of operation.

Furthermore, the organizational structure of the company was established, which contains the organization chart, job profile, and the number of employees needed with their remuneration. In addition to this, the process flows for the production of jam and for the export logistics process to the target market are detailed, as well as the legal requirements for the start-up of the business. All the points have their costs established for the five years of operation.

The financial chapter shows the initial investment, the capital structure, the five-year projected financial statements, and the financial indicators compared to the industry to which this project will belong.

Finally, based on the financial evaluation, it is shown that the project is viable since the NPV is positive, the IRR is higher than the discount rate, and the Profitability Index is higher than 1.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del proyecto.....	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo:.....	2
1.1.2	Objetivos Específicos del trabajo:	2
2.	ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1	Análisis PEST.....	3
2.1.1	Análisis PEST de Ecuador	3
	Análisis Político-Legal.....	3
	Análisis Económico.....	4
	Análisis Social-Cultural-Ecológico.....	5
	Análisis Tecnológico	6
2.1.2	ANÁLISIS PEST CHILE	6
	Análisis Político-Legal.....	6
	Análisis Económico.....	8
	Análisis Social-Cultural-Ecológico.....	9
	Análisis Tecnológico	11
2.2	Análisis de la industria (Fuerzas de PORTER)	11
2.3	Conclusiones.....	13
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1	Objetivo General	14
3.2	Objetivos Específicos	15
3.3	Determinación de la muestra.....	15
3.4	Investigación Cualitativa	16
3.4.1	Entrevistas a Expertos	16
3.4.2	Entrevistas a Clientes	18
3.5	Investigación Cuantitativa	19
3.6	Conclusiones	20
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
5.	PLAN DE MARKETING	24

5.1 Estrategia General de Marketing.....	24
5.1.1 Estrategia de internacionalización	25
5.1.2 Mercado Objetivo	25
5.1.3 Propuesta de Valor	26
5.2 Mezcla de Marketing.....	27
5.2.1 PRODUCTO	27
5.2.1.1 Características del Producto	27
5.2.1.2 Logotipo y Slogan	28
5.2.1.3 Envase	29
5.2.1.4 Empaque y etiquetado	29
5.2.1.5 Soporte	30
5.2.2 PRECIO	30
5.2.2.1 Costo de Venta	31
5.2.2.2 Estrategia de Precios	31
5.2.2.3 Estrategia de Entrada	32
5.2.2.4 Estrategia de Ajuste	32
5.2.3 PLAZA.....	32
5.2.3.1 Estrategia de Distribución	32
5.2.3.2 Canal de Distribución	33
5.2.3.3 Puntos de Venta	33
5.2.3.4 Estructura del Canal de Distribución	34
5.2.4 PROMOCIÓN	34
5.2.4.1 Estrategia de Promoción.....	34
5.2.4.2 Publicidad del Producto	35
5.2.4.3 Promoción de Ventas.....	35
5.2.4.4 Fuerza de Ventas.....	36
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	37
6.1.1 Misión.....	37
6.1.2 Visión	37

6.1.3	Objetivos de la organización	37
6.1.3.1	Objetivos a mediano plazo (de 1 a 3 años).....	37
6.1.3.2	Objetivos a largo plazo (3 a 10 años)	38
6.2	Plan de Operaciones	38
6.2.1	Mapa de Procesos	38
6.2.2	Descripción de los Procesos.....	39
6.2.2.1	Proceso de Producción	39
6.2.2.2	Proceso Logístico	40
6.2.2.2.1	Logística.....	41
6.2.2.2.2	Cubicaje	41
6.3	Estructura Organizacional	42
6.3.1	Estructura legal de la Empresa	43
6.3.1.1	Marco Legal	43
6.3.1.2	Requisitos de Exportación	44
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1	Proyección de Ingresos, costos y gastos	46
7.1.1	Proyección de Ingresos.....	46
7.1.2	Proyección de costos	47
7.1.3	Proyección de gastos.....	47
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	48
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	49
7.3.1	Proyección de estado de resultados	49
7.3.2	Proyección de estado de situación financiera	49
7.3.3	Estado de flujo de efectivo	50
7.3.4	Flujo de caja del proyecto	50
7.4	Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	51
7.4.1	Proyección del flujo de caja del inversionista.....	51
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento	51
7.4.3	Criterios de valoración	52

7.5 Índices Financieros	53
7.5.1 Razones de liquidez.....	53
7.5.2 Razones de apalancamiento.....	53
7.5.3 Razones de actividad.....	53
7.5.4 Razones de rentabilidad	54
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	55
REFERENCIAS	57
ANEXOS	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Análisis de las Fuerzas de PORTER	12
Tabla No. 2: Propuesta de valor por método CANVAS	27
Tabla No. 3: Costos para el Año 1	31
Tabla No. 4: Matriz de micro localización	33
Tabla No. 5: Proyección de marketing anual.....	36
Tabla No. 6: Descripción de puestos.....	42
Tabla No. 7: Proyección de ingresos.....	47
Tabla No. 8: Proyección de costos.....	47
Tabla No. 9: Proyección de gastos.....	48
Tabla No. 10: Estructura de inversión inicial	48
Tabla No. 11: Flujo de caja del proyecto anualizado.....	50
Tabla No. 12: Flujo de caja del inversionista anualizado.....	51
Tabla No. 13: Criterios de valoración del proyecto y del inversionista	52
Tabla No. 14: Productos no petroleros exportados de Ecuador a Chile.....	66
Tabla No. 15: Matriz EFE	67
Tabla No. 16: Segmentación de mercado	67
Tabla No. 17: Balance de personal	71
Tabla No. 18: Gastos administrativos de nómina	72
Tabla No. 19: Balance de maquinaria	72
Tabla No. 20: Proceso de producción	73
Tabla No. 21: Costos de exportación para el primer mes	73
Tabla No. 22: Estado de resultados anualizado	74
Tabla No. 23: Estado de situación financiera anualizado.....	74
Tabla No. 24: Estado de flujo de efectivo anualizado.....	75
Tabla No. 25: Flujo de caja del proyecto y del inversionista anualizado	75
Tabla No. 26: Índices financieros	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Logotipo y Slogan	28
Figura No. 2: Envase.....	29
Figura No. 3: Empaque y pallet para la exportación.....	30
Figura No. 4: Estructura del canal de distribución.....	33
Figura No. 5: Mapa de procesos	38
Figura No. 6: Diagrama de proceso de producción	39
Figura No. 7: Flujograma de exportación	40
Figura No. 8: Organigrama estructural de la empresa	42
Figura No. 9: Crecimiento del PIB ecuatoriano en el sector manufacturero en porcentaje.....	66
Figura No. 10: PIB de Chile en miles de millones USD.....	66
Figura No. 11: Etiqueta del producto.....	71

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del proyecto

Actualmente, la tendencia mundial hacia una vida más saludable está en auge, lo cual se ve reflejado en el exponencial incremento que ha existido en el número de personas que optan por realizar más rutinas de ejercicio físico y consumir una mayor cantidad de productos saludables y orgánicos. Dicho incremento fue del 170% entre 2006 y 2015. (Veo Verde, 2015). En este sentido, Chile no es la excepción, ya que cada vez es mayor el número de personas que desean mejorar su estado físico y su estilo de vida. Es así, que en 2016 el porcentaje de la población que practica ejercicio constantemente fue de 68,1%. Adicionalmente y enfocándose en el mercado propuesto para el presente proyecto, la ciudad en la que más se realiza cualquier tipo de actividad física es Santiago con un total de 32,8% de su población. (Ministerio de Deportes de Chile, 2016)

De esta manera, el producto que se quiere producir y exportar hacia Santiago es una mermelada elaborada con banano y guayusa, insumos que se han destacado a nivel mundial por su calidad. Para el caso del banano, se trata del principal producto no petrolero exportado desde Ecuador hacia Chile. Su calidad es apreciada en este mercado y en todo el mundo, dado que gracias a la ubicación geográfica que posee el Ecuador, se logra que este producto reciba 12 horas continuas de rayos solares, lo que le brinda la posibilidad de producirse de mejor manera y otorgar beneficios a los consumidores como: combatir la fatiga y el cansancio, provee energía, ayuda a la circulación de la sangre y al correcto funcionamiento del corazón. (PROECUADOR, 2016). Por su parte, la guayusa, aumenta la energía y fortaleza en el cuerpo y permite mejorar la concentración en las actividades diarias. (Vivir Ecuador, 2014). Ambos insumos se complementan mutuamente y ofrecen una cantidad innumerable de beneficios a las personas que desean mejorar su estilo de vida por medio del deporte, con la finalidad de mejorar su resistencia y poderse desempeñar de mejor manera en sus rutinas diarias y eventuales participaciones en competencias. Es aquí donde se genera una ventaja competitiva ya que será un producto con alto valor agregado, al constituirse en la única mermelada en el

mercado santiaguino y chileno en general, que ofrezca todos los beneficios mencionados.

Con lo anteriormente señalado, el presente plan de negocios pretende aportar el sector manufacturero ecuatoriano, que, a pesar del contexto macroeconómico actual, se ha mostrado como uno de los principales soportes de la economía local. En 2014, dicho sector aportó con un 11,8% al Producto Interno Bruto (PIB); a su vez, la industria de alimentos y bebidas fue la que más valor generó dentro del mismo. (EKOS, 2014). Además, se busca contribuir al cambio de la matriz productiva y diversificar la oferta exportable del Ecuador, que desde hace varias décadas se ha limitado a productos tradicionales sin ningún valor agregado, entre los que destacan el petróleo, cacao, banano y las flores.

1.1.1 Objetivo General del trabajo:

Elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad comercial y financiera de una empresa dedicada a la exportación de mermelada de banano a base de guayusa para Santiago de Chile.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo:

- Examinar el entorno externo y de la industria a la que pertenece el presente proyecto, con la finalidad de determinar los aspectos más influyentes para el desarrollo del mismo.
- Realizar una investigación de mercados para determinar las necesidades, deseos, y gustos del mercado objetivo.
- Determinar la oportunidad de negocio, encontrada con base en el análisis del entorno y del cliente.
- Realizar un plan de marketing para determinar la estrategia general, el mercado objetivo, la propuesta de valor y el mix de marketing.
- Determinar el tipo de empresa a establecer, así como su misión, visión y objetivos de la organización. Además, identificar la estructura organizacional y las funciones de cada miembro.
- Elaborar una evaluación financiera que permita determinar la viabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis PEST:

Al crear una nueva empresa, el análisis del entorno externo y las diferentes fuerzas que interactúan en el mismo, es de suma importancia. El ambiente en el que se desenvuelve cualquier organización, la obligará a adaptarse, y es aquí donde nace la importancia de realizar este análisis ya que es una forma de minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades que se presenten. (Scholes, 2011). A continuación, se desarrollan los aspectos más influyentes del análisis PEST en Ecuador y Chile.

2.1.1 Análisis PEST de Ecuador

Análisis Político-Legal

Ecuador es un país demócrata, cuyas elecciones son cada cuatro años. Tras ganar las elecciones en segunda vuelta, que se realizaron el 2 de abril del presente año, Lenin Moreno fue elegido presidente del Ecuador con un reñido 51,16% del total de los votos válidos. (CNE, 2017). Moreno, sucesor de Rafael Correa, mantiene una tendencia política bastante similar a la del gobierno pasado. A lo largo de la historia, Ecuador ha sido exportador netamente de materias primas para los mercados internacionales e importador de bienes y servicios con valor agregado; motivo por el cual, ha estado sujeto a los cambios de los precios internacionales de los *commodities* y la brecha que existe entre estos y los precios de los productos con valor agregado. Por esta razón, desde el gobierno de Correa (2007), se ha intentado generar políticas económicas para poder cambiar la matriz productiva. Además, junto a las ferias que realizan el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), PROECUADOR o el MAGAP, los incentivos a nuevos productores son considerables y fortalecen la producción local. (SENPLADES, 2016)

En materia de comercio exterior, la política comercial es regulada por el COMEX. Debido al modelo económico implementado desde hace 10 años, la cantidad de acuerdos comerciales que ha firmado Ecuador es casi nulo (a excepción de la

adhesión al Acuerdo Multipartes con la Unión Europea). Sin embargo, entre los pocos tratados internacionales está el Acuerdo de Complementación Económica No. 65 (ACE 65) con el mercado de destino del presente proyecto, el cual brinda una ventaja competitiva frente a los posibles competidores ya que, exceptuando los textiles, todos los productos ecuatorianos entran sin pagar aranceles al mercado chileno. (PROECUADOR, 2016)

Por otra parte, todas las empresas que operen localmente deben seguir las leyes del Código de Trabajo, junto a disposiciones de la Ley de Justicia Laboral. Adicionalmente y ya que el presente proyecto abarca un producto alimenticio, se debe obtener un registro sanitario en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), esto bajo el acuerdo No. 00004712.

Análisis Económico

Producto Interno Bruto (PIB): Entre 2006 y el 2014 el PIB ecuatoriano creció en una tasa promedio de 4,6%; hecho que se dio debido a los altos precios del petróleo y a las divisas enviadas por los migrantes. (Banco Central de Ecuador, 2016). En este periodo el barril de crudo WTI, principal fuente de ingreso de la economía ecuatoriana, registró su precio más alto en la historia: cerca de \$120. Debido a dicho incremento en los ingresos, la economía local paso de \$46.802 millones en 2006 a \$97.802,2 millones en 2016; en esta década se impulsó un mayor gasto social e importantes inversiones, principalmente en los sectores energéticos y transporte. Sin embargo, los logros alcanzados desde que Correa asumió el poder podrían estar en riesgo debido a la desaceleración económica que experimenta el país desde 2015 por una drástica caída en de los precios del crudo, apreciación del dólar, poco acceso a financiamiento barato y a catástrofes naturales que vivió el país como el terremoto de 2016. No obstante, para 2017 se muestran claros signos de recuperación; según la CEPAL, el PIB crecerá en 0,3% y para el Banco Central en 1,42%. Enfocándose en el sector, se puede ver en el anexo 1 que el PIB manufacturero ha venido creciendo en un promedio de casi 10% (2004-2015). Adicionalmente, la industria más representativa y la que genera más valor al sector en cuestión, es la de alimentos y bebidas alcanzando un peso de 38%. (Ekos, 2016)

Balanza Comercial: En la industria de alimentos y bebidas, Ecuador ha presentado superávits desde hace varios años alcanzando su mayor valor en 2013 (\$1.584 millones) (ekos, 2016). Por otro lado, la balanza comercial (total) con Chile es superavitaria, constituyéndose el petróleo y el banano en los principales productos de exportación (ver anexo 3). (BCE, 2015). Tomando en cuenta la partida arancelaria del producto que se pretende enviar (20.07.9991.00), Ecuador exportó al mundo en el 2015 un total de 502.000 USD, representando un incremento del 8,65% en comparación al 2015. (ITC, 2016)

Inflación: La inflación ecuatoriana en los últimos años ha sido fluctuante; registró su pico máximo en 2012 (5,1%). Sin embargo, desde hace dos años ha decrecido hasta llegar a 1,12% en 2016, debido a una caída del consumo que fue motivada por los problemas económicos que enfrenta el país, manteniéndose así en un promedio de 3,59% (entre 2010 a 2016). Es importante mencionar que desde que Ecuador se dolarizó, ha venido manejando tasas de inflación de un solo dígito, logrando evitar un alza incontrolable de precios, tal como sucedía hace más de 17 años. (INEC, 2017)

Tasa de Desempleo: El desempleo y subempleo en diciembre de 2016 fueron de 5,2% y 19,9%, respectivamente (INEC, 2017). Hasta diciembre de 2015, el sector de la manufactura, en donde se encuentra la elaboración de alimentos y bebidas, está ubicado en tercer puesto con un porcentaje igual al 10,6% de la fuerza laboral ecuatoriana. Los dos sectores que se ubican primero y segundo son agricultura (25%) y comercio (18,8%). (INEC, 2016)

Análisis Social-Cultural-Ecológico

Debido al incremento de las enfermedades relacionadas a los malos hábitos alimenticios tales como diabetes o sobrepeso o la falta de rutinas de ejercicio, en la actualidad no solo la sociedad ecuatoriana, sino que la sociedad mundial, está cambiando sus hábitos de consumo y está optando por productos más saludables acompañados de una rutina diaria de acondicionamiento físico. Adicionalmente, los ecuatorianos se han vuelto más culturizados y conscientes,

motivo por el cual han cambiado su estilo de vida. En este contexto, desde 2014 el Ministerio de Salud obliga a los productores de alimentos y bebidas a añadir un “semáforo nutricional” en sus etiquetas con el fin de informar al consumidor sobre el contenido del producto que está comprando. (El Comercio, 2014)

En cuanto a lo ecológico, el Ministerio del Ambiente ha creado un programa llamado “Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos” (PNGIDS), el cual está basado en estadísticas que demostraban que el 28% de los desechos sólidos es depositado en lugares correctos y tiene por objetivo ayudar a minimizar el impacto ambiental provocado por las malas prácticas en cuanto al manejo de desechos y mejorar la calidad de vida del país. Adicionalmente, existe la Ley de Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental. En dicha ley, se establecen los límites permisibles de ruido en el ambiente, provenientes de fuentes fijas, los métodos y procedimientos destinados a la determinación de los niveles de ruido, medidas de prevención y mitigación de ruidos. (Ministerio del Ambiente, 2016)

Análisis Tecnológico

El gobierno actual ha realizado importantes esfuerzos en este sector como altas inversiones, incentivos, exención de impuesto a la renta de hasta 5 años, reducción de aranceles para bienes de capital, facilitación de trámites de comercio por medio de la Ventanilla Única de Comercio y la implementación del sistema aduanero “ECUAPASS” para minimizar los tiempos de las exportaciones e importaciones. Esto ha hecho que se mejore los niveles de acceso al internet y a la tecnología en general comparados con gobiernos pasados. (El Comercio, 2014)

2.1.2 ANÁLISIS PEST CHILE

Análisis Político-Legal

Chile es una república democrática, cuyo presidente es elegido por cuatro años. La actual mandataria es Michelle Bachelet. La coalición política chilena de izquierda llamada “Nueva Mayoría”, a la que pertenece Bachelet, tiene mayoría en la cámara de diputados y en el Senado. Además, según el índice de libertad

política, Chile tiene un puntaje de 94/100 y está calificado como un país libre; es decir, existen libertades políticas, sociales y económicas y sistemas políticos que garantizan el pleno cumplimiento de la democracia. (*Freedom House*, 2016). Según los informes de la consultora Marsh y Maplecroft, Chile es uno de los países latinoamericanos con menor riesgo político. Además, se destaca la infraestructura que posee el país, la que lo coloca entre los tres más importantes de la región. (Caniupan, 2013). En la actualidad, el gobierno ha presentado diversos incentivos para las empresas locales.

Durante los últimos 20 años, Chile ha optado por enfocar sus actividades hacia un proceso de apertura económica incrementando el número de Acuerdos Comerciales y Tratados de Libre Comercio. En materia de comercio exterior, el organismo encargado es la DIRECON. Los 26 acuerdos comerciales y tratados de libre comercio firmados por Chile le permiten tener acceso a un mercado de más de 40 países y 4300 millones de habitantes en el mundo. Entre estos acuerdos se destaca el ACE No. 65 entre Ecuador y Chile, motivo por el que el producto en cuestión entrará sin pagar aranceles al mercado de destino. Para esto, se debe obtener un certificado de origen que confirme que el producto fue hecho netamente en el Ecuador. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016)

Por otra parte, en materia de leyes antimonopolio, Chile cuenta con una ley considerada como la mejor de la región. Adicionalmente, existen otros organismos que forman el sistema de defensa de libre competencia en el mercado chileno como la Fiscalía Nacional Económica y el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. (Halabi, s.f.). Dado que el presente proyecto está inmerso en el sector alimenticio, se debe acatar las normas que dispone la Autoridad Sanitaria Regional local para su importación y comercialización; entre las cuales están los tipos de ingredientes permitidos y sus concentraciones. En Chile el Reglamento Sanitario para los alimentos es el decreto No. 106 que regula y fiscaliza los alimentos. A parte de este, existen los decretos 297 y las resoluciones 1212 y 1844. Además, para comercializar un alimento se requiere lo siguiente: Certificado de Destinación Aduanero, Certificado Sanitario del país de origen, una Ficha Técnica y un Rótulo con el formato que ayude a dar

cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento Sanitario de Alimentos. Asimismo, se debe especificar el nombre del importador, envasador y distribuidor.

Análisis Económico

PIB y tasas de crecimiento: Como se puede observar en el anexo 2, el PIB chileno se ha venido incrementando desde 2004 hasta 2015. No obstante, desde el 2013 el PIB decreció debido a la caída de los precios de las materias primas, en especial del cobre, principal rubro de esta economía. Sin embargo, las previsiones del Banco Mundial (BM) son alentadoras para este país ya que se estima un crecimiento del 4% en el mediano plazo (BM, 2017). El impresionante crecimiento económico se ha venido registrando desde hace casi cinco décadas. Desde 2004, el PIB de Chile ha crecido en un promedio de 4,01%. (Banco Mundial, 2016). En cuanto al sector de alimentos, su PIB ha venido creciendo sostenidamente desde hace varios años. Por ejemplo, en el 2011 se registraba un valor de un poco más de \$4.634 millones y tres años más tarde este valor era de \$7.077 millones. (Banco Central de Chile, 2014). Adicionalmente, este sector es el más representativo de la industria manufacturera chilena, alcanza un 26,2% del total. La industria manufacturera es la tercera más representativa del PIB total, con un 11% de la composición total. (SOFOFA, 2016). Por otro lado, debido a su apertura comercial al mundo, el buen desempeño económico, a un modelo basado en lo que se conoce como la “mano invisible del estado” y a la facilitación para iniciar un negocio, en el índice de libertad económica, Chile es considerado como “mayormente libre” y es el segundo país de América mejor ubicado; actualmente se ubica en décimo puesto en el mundo con un puntaje de 76,5 superando inclusive a países como Estados Unidos. (Heritage Foundation, 2017)

Balanza Comercial: Desde hace más de 15 años, la balanza comercial chilena con el mundo ha venido presentando resultados positivos exceptuando los años 2012 y 2013, cuando sus exportaciones se vieron reducidas por la caída de los precios del cobre; hecho que ya fue explicado anteriormente. Según datos del BM, los superávits que se han venido dando muestran la solidez de su economía alcanzando un máximo en 2007 con \$20.538 millones. En cuanto al sector que

competir al presente proyecto, se observa que ha sido el que más exportaciones realiza en su industria desde el año 2009 (\$4.974 millones) hasta 2016 (\$6.457 millones) (Banco Central de Chile, 2016). Dentro de los mayores proveedores de Chile para la partida arancelaria 20.07.9991, se encuentran Ecuador, Argentina y Estados Unidos. En 2016 Chile importó 580.000 USD de todo el mundo; mientras que desde Ecuador el valor fue de 297.000 USD representando el 51,21% del total de importaciones. (ITC, 2016). Sin embargo, en cuanto a la materia prima con la que se elaborará la mermelada que se va a exportar, está el banano, el cual es el principal producto que importa Chile desde Ecuador. (Ver anexo 3) (PROECUADOR, 2015)

Inflación: Desde 2010, las tasas de inflación han sido ampliamente fluctuantes. Su valor más alto fue en abril de 2014 con un 5,70%. El promedio entre 2010-2016 fue de 3,15%. Por otra parte, el tipo de cambio, al 1 de abril de 2017, de su moneda frente al dólar americano es: 1 USD=659,21 CLP (Banco Central de Chile, 2017)

Tasas de Interés: Durante 2017, el Banco Central chileno bajó la tasa de interés al 2,75%. Una tasa de interés más baja significa que será más barato para las personas endeudarse; de esta forma, se espera que la economía se dinamice, incentivando el consumo y la inversión por parte de las personas. (Banco Central de Chile, 2017)

Tasas de desempleo: En 2016 la tasa de desocupación fue de 7,1%. Por otro lado, el sueldo mínimo se incrementó en 19% alcanzando un valor de 250 mil CLP. Este factor es importante ya que indica que el poder adquisitivo de los chilenos ha aumentado y según eso poder tener una idea de cómo son los costos y precios que se fijan en el mercado propuesto. (Biobiochile, 2016)

Análisis Social-Cultural-Ecológico

La región más poblada y donde se concentra la mayor cantidad de negocios es Santiago, con un 38% de los 17 millones de chilenos. Sus condiciones de vida

han mejorado considerablemente en los últimos 15 años, debido al gran crecimiento económico que han tenido, el amplio acceso al crédito y a las políticas implementadas por los gobiernos de turno. La tasa de pobreza y extrema pobreza se ha reducido en cerca de 30% comparando los últimos 30 años. (BM, 2016). La población chilena se encuentra dividida en 7 estratos socioeconómicos (Emol, 2016). Sin embargo, este proyecto se enfocará a las clases media acomodada (c1a) y media emergente (c1b). En cuanto a la forma de hacer negocios, los chilenos son personas cálidas y que dan mucha importancia a las relaciones personales; para ellos es muy común que se forje una relación amigable y de confianza. No obstante, se respeta mucho la jerarquía. Además, no les gusta sentirse apurados o presionados y se aprecia mucho que las personas de negocios tengan una buena actitud y predisposición. (Hofstede, 2016)

Hábitos y tendencias de consumo: Las tendencias de los consumidores locales han cambiado y cada vez más la gente está preocupada por su apariencia física y por su salud. Hoy en día, la venta de productos naturales creció sosteniblemente ya que el consumidor es más consciente de los beneficios que les pueda otorgar los productos que adquiere y opta por comprar productos más naturales. (PROECUADOR, 2016). Dentro de los hábitos de compra para productos alimenticios, los chilenos principalmente se dirigen hacia centros comerciales. Entre los principales están Walmart (33,4%), Cencosud (30,5%), SMU (23,5%), Falabella (6,3%) y otros (5,9%). Mientras que las tiendas informales casi han desaparecido. (PROCHILE, 2016)

En lo ecológico, el consumidor chileno está cada vez más inmerso en mitigar el impacto ambiental que se pueda generar en su país. En este ámbito, según la encuesta Nacional de Medio Ambiente realizada en 2016, el 75% de los entrevistados opta por comprar productos con envases que puedan ser reciclados o reutilizados, el 72% cree que cuidar el medio ambiente fortalece el crecimiento del país y un 94% está de acuerdo o muy de acuerdo con que el estado debe promover estilos de consumo más sustentables. También, Chile

cuenta con varias leyes acerca del manejo de desechos sólidos que inciden en el desarrollo de este proyecto. Entre las principales están los Decretos 38 y 40. (Ministerio de Medio Ambiente, 2016)

Análisis Tecnológico

Debido a la duplicación del ingreso de los chilenos, a las inversiones gubernamentales y a los incentivos entregados a empresas privadas, el acceso a internet y a la tecnología en general se ha elevado exponencialmente. Muestra de ello, es la cantidad de personas que utilizan medios tecnológicos, inclusive para realizar sus pagos diarios; es así, que actualmente las compras se las realiza utilizando tarjetas de crédito o débito. Chile ha fortalecido su sistema tecnológico local, la tasa de acceso a internet se elevó al 66% de su población y cada vez los trámites, tanto para el comercio local como para el sector exterior, se están simplificando. En materia de comercio electrónico, este país se sitúa como líder de la región y sus ventas superan los 2800 millones en 2016. (CORFO, 2016). Para facilitar los trámites de comercio exterior, el Servicio Nacional de Aduanas chileno ofrece en su portal diferentes herramientas que sirven de ayuda para el exportador e importador. Según el Índice de Desempeño Logístico de 2016, Chile obtuvo un puntaje de 3.25 sobre 4.23. Dicho índice mide seis aspectos de gran importancia en el comercio exterior, entre los que destacan el desempeño de las aduanas, calidad de la infraestructura y la puntualidad de los envíos internacionales. Con el puntaje alcanzado, Chile se ubicó en el puesto 46 de 160 países y es el mejor ubicado de la región. (Banco Mundial, 2016)

2.2 Análisis de la industria (Fuerzas de PORTER)

El análisis PORTER es una herramienta de gestión que ayuda a estudiar la industria en la que se desenvuelve cualquier empresa. Asimismo, permite determinar el grado o nivel de competitividad para poder aprovechar las oportunidades que se presenten o estar listos para cualquier problema que se pueda presentar. (Kotler, 2001). En este caso, la industria a analizar es: alimentos y bebidas. La tendencia en el Ecuador de esta industria no ha presentado demasiadas variaciones; no obstante, se puede notar que entre 2011

a 2014 su producción total casi se ha duplicado. De esta manera, esta industria es uno de los principales soportes del sector manufacturero. (BCE, 2014). Finalmente, y tomando en cuenta el código CIU en el que se encuentra la industria (C1030.16), se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla No. 1: Análisis de las Fuerzas de PORTER

	Ecuador	Chile
Amenaza de nuevos competidores	El capital que se necesita para establecer una empresa de producción de mermeladas no es elevado; de igual manera, los insumos que se requieren se los puede encontrar con facilidad ya que Ecuador es el principal productor de guayusa y uno de los principales en cuanto al banano. Sin embargo, la cantidad de trámites que se solicitan localmente para la elaboración de alimentos, así como para su posterior exportación, han ido haciendo que los emprendedores desistan. Por estos motivos, la amenaza es media .	Es un mercado abierto a las inversiones extranjeras, fomenta una cultura de negocios y tratados con otros países, resultando así en una oportunidad para emprender un negocio. Asimismo, el capital necesario para operar es bajo en comparación a otras industrias. Sin embargo, los canales de distribución son muy limitados y se concentran básicamente en supermercados e hipermercados, siendo Walmart, Cencosud, SMU y Falabella los principales puntos de venta, ya que hasta mediados de 2016 alcanzaban un total de 95% de participación (ESTRATEGIA, 2016). Adicionalmente, y dado que es un alimento, se deben cumplir varios requisitos para la comercialización de los mismos, como registro sanitario, normas de etiquetado, entre otros. Por estos motivos, esta amenaza es media .
Productos Sustitutos	El mercado ecuatoriano cuenta con una amplia gama de productos sustitutos, debido a que son todas las mermeladas que hay en el mercado. Entre las principales están: Snob, Facundo, entre otras. Por esta razón la amenaza es alta .	Existe gran cantidad de sustitutos que cumplirían la misma función del producto que se piensa exportar. Dentro de la competencia directa, se encuentran todas las marcas de mermeladas en el mercado chileno, entre las que se destacan las del grupo Watt's, Labels y Unilever. No obstante, y dado que es una mermelada completamente nueva en el mercado, se puede afirmar que existen gran cantidad de sustitutos indirectos tales como el manjar, pates, crema de avellana, dulce de fruta, entre otros.(PROECUADOR, 2016) Es así, que la amenaza de productos sustitutos es alta .
Poder de negociación de los proveedores	Puesto que el insumo principal de la mermelada que se está pensando exportar es el banano ecuatoriano, se puede afirmar que el poder negociación de los proveedores hacia la industria es baja , por los siguientes motivos: Ecuador es uno de los mayores productores de esta fruta. Adicionalmente, se estima que la superficie cosechada en 2015 fue de 214.000 has. y que el 30% de la oferta mundial es ecuatoriana. Lo mismo ocurre con la guayusa, ya que el 95% de la oferta mundial proviene del Ecuador. Finalmente, y tomando como referencia la partida arancelaria 20079991, Ecuador es el país que más exporta hacia Chile. (PROECUADOR, 2016)	Dado que todos los insumos que se utilizarán en el proceso productivo del presente plan de negocios son ecuatorianos, se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores de Chile es bajo .
Poder de negociación de los clientes	En Ecuador existe una amplia variedad de mermeladas, razón por la cual el poder de negociación de los clientes es alto .	En la industria seleccionada, el consumidor chileno cuenta con una amplia gama de productos similares o con una escasa diferenciación, motivo por el cual puede cambiar de marca con facilidad. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que actualmente existe una tendencia creciente por adquirir alimentos y bebidas saludables y naturales. (Veo Verde, 2016). Por otra parte, se ubican los compradores como supermercados, tiendas de productos naturales, entre otros, mismos que actuarían como intermediarios para llevar el producto al consumidor final y que al ser empresas grandes imponen las condiciones para que los productos ingresen a sus perchas y estanterías. (PROECUADOR, 2016). De esta forma, el poder de negociación de los clientes es alto .
Rivalidad entre competidores	En el mercado ecuatoriano existe una amplia variedad de marcas que ofrecen mermeladas. Además, se ha registrado un aumento en la industria de alimentos y bebidas saludables, lo que ha motivado a la aparición de una amplia gama de productos alimenticios y bebidas, llamados a aumentar la energía y aportar beneficios para el cuerpo humano. Por este motivo la rivalidad entre competidores es alta .	Se considera que esta fuerza es alta , puesto que en Chile existen varias empresas que ofrecen este tipo de productos. Adicionalmente, la trayectoria y conocimiento de empresas ya posicionadas en este mercado será un aspecto muy importante a tomar en cuenta para poder permanecer en el mismo. En este ámbito, el mercado de mermeladas chileno está concentrado. En este segmento se pudo observar que los productos de la marca Watt's ocupan más del 50% de participación de mercado, en segundo lugar, Labels con 15,7% y en tercero Unilever con 13,1%. (PROECUADOR, 2016) En los competidores internacionales -tomando en cuenta la partida arancelaria escogida- están Argentina, EE.UU y Colombia. (ITC, 2015)

2.3 Conclusiones

Como se puede observar en la matriz EFE (ver anexo 4), el puntaje obtenido es 2,82, el cual supera el promedio de 2,50. Esto demuestra que este proyecto capitalizaría de una manera acertada las oportunidades que le brinda el mercado y reduciría efectivamente las amenazas que se presenten. Acorde a dicha matriz, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Tras varios años de inestabilidad política en el Ecuador, la última década ha existido, por primera vez, un presidente que sea reelegido; esto es un buen indicador ya que las políticas económicas y fiscales no varían en gran magnitud y los inversionistas saben a qué régimen acogerse.
- Durante estos 10 años, el gobierno ecuatoriano ha implementado un régimen de sustitución de importaciones, que busca modificar la matriz productiva e incentivar a la producción local de productos con valor agregado y no depender de las materias primas.
- Chile ha fortalecido sus industrias locales y el comercio con el mundo. Con esto ha logrado presentar excelentes indicadores financieros, políticos, sociales y económicos durante más de 20 años. Entre los acuerdos que ha suscrito Chile, se destaca el ACE No. 65 que mantiene con el Ecuador, liberando completamente de tributos al producto que se va a exportar. (OMC, 2014)
- El consumidor chileno está más consciente de los beneficios que ofrecen cada producto y han optado por adquirir más productos naturales y saludables, presentando una oportunidad para el producto que se va a exportar.
- Chile es considerado un ambiente ideal y referente en Latinoamérica para el desarrollo de negocios. Muestra de ello es su puesto (57 de 189 economías) en la clasificación del índice *Doing Business* del Banco Mundial y su ubicación en el índice de libertad económica (10 de 180 países). Es así que cualquier empresa puede entrar fácilmente al mercado, ya que no existen grandes obstáculos para montar una empresa.

- El mercado de mermeladas chileno está dominado principalmente por tres empresas (Watts, Labels y Unilever). No obstante, ninguna empresa ofrece los beneficios y sabores como los del producto que se va a exportar. Se concluye entonces, que los sustitutos serían indirectos; sin embargo, existe gran cantidad de los mismos que podrían amenazar al presente plan de negocios.
- Al ser Ecuador uno de los mayores proveedores de banano del mundo (30% de la oferta mundial) y de guayusa (95% de la oferta mundial), el poder de negociación con los proveedores es bajo. El banano ecuatoriano es considerado de primera calidad y ha recibido diferentes premios en importantes ferias internacionales.
- Puesto que existe una amplia variedad de marcas, sabores y precios, el poder de negociación de los clientes en Chile es alto.
- La rivalidad que existe entre los competidores es alta debido a que en Chile existen ya tres empresas posicionadas. Hay que tomar en cuenta el hecho de que son empresas con un conocimiento importante del mercado y han estado varios años liderándolo.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El presente capítulo comprende la investigación de mercados, cuya principal función es identificar, recopilar, difundir y analizar la información obtenida, mediante diversos instrumentos cualitativos y cuantitativos, de manera objetiva y sistemática. El objetivo de esta investigación es mejorar la toma de decisiones involucradas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercado (Malhotra, 2008). Asimismo, se definirá los deseos y necesidades del mercado, para determinar las características y beneficios del producto que se quiere promocionar. Esto servirá como punto de partida para poder establecer las 4P's de marketing del presente plan de negocios.

3.1 Objetivo General

Realizar una investigación de mercado para determinar el nivel de aceptación de la mermelada hecha a base de banano y guayusa en los potenciales

consumidores domiciliados en Santiago de Chile y establecer correctamente el marketing mix a ser utilizado.

3.2 Objetivos Específicos

- Recopilar información acerca de los deseos, comportamientos, necesidades y características del mercado potencial para establecer de manera adecuada los atributos, propiedades y beneficios para la mermelada que se desea vender.
- Establecer el precio de venta que presente las mejores opciones comerciales para este proyecto. Dado que el número de encuestas es bajo (10), se tomará un rango determinado por los precios de los competidores.
- Establecer los canales idóneos de promoción y comunicación para influir positivamente en la mente de los potenciales consumidores y motivarlos a que adquieran la mermelada.
- Identificar los canales de distribución, la logística y los tiempos de entrega con el objetivo de poder determinar la plaza o el lugar adecuado para poner el producto al alcance de los potenciales consumidores.

3.3 Determinación de la muestra

El presente plan de negocios está enfocado en personas que vivan en la parte urbana de Santiago, con edades comprendidas entre 25 a 54 años; asimismo, son personas que pertenezcan a las clases socio económicas: media acomodada (c1a) y media emergente (c1b) y que practiquen deporte constantemente. El total de personas que cumplen con estas características es de 108.519. (Ver anexo 5) En este sentido, se debió realizar las encuestas a un total de 385 tal como se puede notar en la ecuación 1. Dicho resultado se lo obtuvo utilizando los siguientes parámetros:

$N = 108.519$ habitantes; $e = 5\%$; $k = 1,96$; $p = q = 0,5$

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1)} = \frac{(1,96^2)(108519)(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(108519 - 1)} = 384,16 \approx 385$$

(ecuación 1)

Sin embargo, por motivos académicos, se realizaron 10 encuestas a personas que cumplan las características necesarias para formar parte del grupo objetivo.

3.4 Investigación Cualitativa

Se realizaron entrevistas a expertos de la industria y profesionales relacionados con la producción y control de calidad de alimentos. Además, se entrevistó a potenciales consumidores para poder conocer diferentes aspectos relacionados a la compra de mermeladas.

3.4.1 Entrevistas a Expertos

La primera entrevista se la realizó a la Ingeniera en Alimentos Marta Barona, quien cuenta con 25 años de experiencia en el campo de los alimentos y actualmente trabaja en la ciudad de Santo Domingo, en la planta de producción de la empresa PRONACA. A continuación, se presentan los principales aportes:

- La guayusa y el banano logran mejorar la salud cardiovascular, y fortalecer los músculos. Asimismo, aumentan los niveles de energía del cuerpo humano a tal punto que se los recomienda consumir antes de realizar ejercicio o cuando exista cansancio físico y mental.
- Los principales elementos que debe tener este producto para llegar en sus mejores condiciones hasta Santiago son preservantes y conservantes. Además, para el caso de la guayusa, dado que su pH es mayor a 4, habría que añadir un porcentaje de pectina, para dar la consistencia de la mermelada. Sin embargo, para el producto final es importante que su pH sea menor a 4 para que no se desintegre.
- La mermelada esta lista cuando el flexómetro marque que el 65% del producto final sean sólidos solubles. De la misma forma, según las normas INEN, el porcentaje de banano debe ser mayor del 25% y para que se logre esta concentración se debe usar no más del 0.6% de pectina y una porción de 0,01 de benzoato de sodio (conservante microbiológico) por cada 100 ml. El 35% restante se divide en agua y en menor medida la infusión de guayusa. Finalmente, se debe colocar 0,5 libras de azúcar por cada litro de banano. Adicionalmente, la guayusa en bajas cantidades no posee efectos perjudiciales.

- Además, es de suma importancia seguir todas las normas sanitarias que impone el INEN. La normativa es la No. 2825. Para el caso de las mermeladas la norma que se debe seguir es la CAC/RCP 2-1969. Para conseguir el registro sanitario, documento emitido por el ARCSA y el INSPI; se debe seguir los pasos especificados en su página web:
- En cuanto a manejos de desechos, en cada ciudad los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) son los organismos encargados vigilar este aspecto; sin embargo, el ente regulador para todo el país es el Ministerio de Ambiente del Ecuador (MAE). Adicionalmente, se recomendó que para la cáscara de banano que quedaría como residuo, se la podría vender a empresas de ganado vacuno y/o porcino.

La segunda entrevista se la realizó a la Ing. Evelyn Chiriboga, analista técnico del área de comercio exterior de FEDEXPOR. Sus principales aportes fueron:

- Los principales obstáculos que se presentan al querer exportar a Chile son mayormente trámites locales, como es el certificado sanitario (toma dos semanas obtenerlo y cuesta \$200) y el certificado de origen (cuesta \$10 y se lo adquiere en una semana, ya que es necesario una visita por parte de las entidades autorizadas a las plantas de producción para demostrar que efectivamente el producto se está haciendo en Ecuador)
- Adicionalmente, el mercado de importación del producto con partida arancelaria 20.0799.91 está creciendo y no es un mercado saturado; sin embargo, en Chile existen tres marcas locales que ya absorben gran parte del mercado.
- Debido a que Ecuador no tiene gran capacidad productiva, los productores locales pueden adicionar hasta un 55% de materia importada sin afectar las preferencias arancelarias que brinda el ACE No. 65.
- En cuanto a tiempos, por vía marítima el producto llegaría en cinco días a Santiago. Sin embargo, se debe considerar la cantidad de cupos que existen en los buques para llevar la mercancía, ya que muchas veces por la cantidad de productos que se llevan a Chile, el tiempo en conseguir un cupo puede tomar dos días más.

- El mejor canal de distribución para este tipo de productos es contactar con importadores (brokers) que conozcan el mercado. Igualmente, en el tema de promoción del producto, y basándose en casos de éxito de PROECUADOR, se puede ver que la mejor forma fue realizar ferias o misiones comerciales y dar a degustar el producto ecuatoriano.
- Para el envase, se debe seguir todas las normas establecidas en el ACE No. 65 y en las normas vigentes para el mercado chileno. Además, el producto debe ir en cadena de frío desde la salida de la fábrica hasta la llegada al mercado de destino

3.4.2 Entrevistas a Clientes

En este punto es importante mencionar que los clientes del presente proyecto son los minoristas; sin embargo, las entrevistas se las realizó a potenciales consumidores con la finalidad de obtener datos importantes, tales como: frecuencia de compra, gustos y preferencias, momentos en los que consumen el producto, entre otros. Las entrevistadas fueron Fabiola Barahona y Andrea Valenzuela, santiaguinas de 40 y 45 años respectivamente. A continuación, se presentan los resultados más importantes de las entrevistas:

- Las marcas de mermelada más conocidas en Santiago son Watts, Labels, y Unilever, de las cuales las dos primeras son las más consumidas.
- Ambas entrevistadas prefieren consumir las mermeladas en el desayuno y a la hora del té de la tarde con pan tostado y mantequilla, o en tartas.
- Las características por las cuales compran ciertas mermeladas son principalmente por su sabor y por la contextura. Además, debe ser fácil de untar en el pan.
- Los motivos por los que no estarían dispuestas a comprar una mermelada son la contextura de la misma y el nivel de dulce del producto; ya que, según ellas, muchas veces la mermelada se siente muy sintética y no se siente el sabor real de la fruta.
- En cuanto al empaque, ellas prefieren los envases de vidrio para las mermeladas, para la primera compra.

- Los lugares donde más compran este tipo de productos son supermercados o locales autorizados. Asimismo, la forma en la que les gusta recibir noticias o publicidad de este tipo de productos son en televisión, diarios, revistas y redes sociales.
- Al hablarles acerca de la mermelada de banano con guayusa, ellas comentaron que les agrada la idea ya que consideran que es innovadora y podría tener buena acogida en el mercado de Santiago ya que el banano ecuatoriano es muy apreciado allá.

3.5 Investigación Cuantitativa

En este apartado, se realizaron 10 encuestas (ver anexo 6) para conocer aspectos relevantes de la competencia y poderlos mejorar para darle un valor agregado al producto que se quiere vender. El muestreo que se usó fue no probabilístico por conveniencia; de esta forma, los encuestados fueron habitantes de Santiago que tengan entre 25 hasta 54 años y que consuman mermeladas. Los principales resultados fueron:

- El 87,5% respondió que "Watts" es la marca que más consumen, debido a la variedad de sabores que ofrece, la facilidad de acceso para conseguirla y por su sabor y textura. Asimismo, tan solo el 12,5% de los encuestados se inclinó por las otras marcas.
- El 75% de los encuestados no compran las otras marcas, debido al escaso aporte nutricional que ofrecen, el 50% por la dificultad para usar el empaque y el 25% por la consistencia del producto y la poca variedad de sabores.
- En cuanto a empaques, el 50% optó por frascos de vidrio, mientras que el otro 50% prefiere los sachets. Sin embargo, en el tamaño del envase, la mayoría (75%) escogieron la presentación de 250 gr. Igualmente, el mismo porcentaje prefiere comprar este tipo de productos en supermercados; mientras que el 25% restante se divide entre minimarkets y tiendas de barrio.
- Al presentarles la nueva idea de negocio, el 100% escogió que si estaría interesado en la misma, debido a las propiedades del banano y la guayusa que se les presentó, entre las que destacaron el aporte energético y

fortalecimiento del cuerpo humano, combate la fatiga y cansancio y aumenta la concentración y capacidad intelectual

- La mayoría de los encuestados (71,5%) estaría dispuesta a pagar por este producto entre 2 USD a 5 USD.
- Tras haberles presentado las propiedades que ofrece el nuevo producto, el precio promedio y el tipo de envase, el 42,9% estaría totalmente de acuerdo en adquirir el mismo; mientras que el 42,9% está de acuerdo y el otro 14,3% está indeciso.
- El 71,4% de los encuestados compra este tipo de productos una vez cada 15 días, y el otro 28,6% se divide entre los que lo hacen una y dos veces a la semana. Además, prefieren recibir publicidad acerca de este producto principalmente por medio de Facebook y correo electrónico.

3.6 Conclusiones

- Los santiaguinos de entre 25 a 54 años que realizan ejercicio habitualmente, toman muy en cuenta a la hora de comprar un producto para sus rutinas, el aporte nutricional. Entre los aportes más buscados están aumentar los niveles de energía del cuerpo humano, combatir la fatiga y el cansancio y mejorar la capacidad intelectual. Esto va de la mano con los beneficios más importantes que ofrece la guayusa y el banano, según los expertos entrevistados. Adicionalmente, es importante mencionar que los entrevistados señalaron que la falta de sabores en este tipo de productos es un gran problema a la hora de adquirirlos.
- Los potenciales consumidores señalaron que la consistencia del producto y el nivel de dulce es de suma importancia. Para lograr alcanzar la consistencia ideal y dado que se desea usar guayusa, la experta entrevistada señaló que se debe agregar productos como la pectina o la gelatina sin sabor.
- Para que el producto pueda conservar sus bondades durante los cinco días que toma el viaje hasta Santiago, se debe usar preservantes y conservantes. Además, es importante mantener una cadena de frío desde la salida del producto hasta el mercado de destino.

- Las preferencias arancelarias que posee el Ecuador para entrar a Chile hacen que el producto que se quiere exportar sea cada vez más competitivo frente a otros productos provenientes de otros países.
- La mejor forma de dar a conocer el producto es por medio de ferias o misiones comerciales, como las que generalmente realiza PROECUADOR.
- Los potenciales clientes consumen las mermeladas en el desayuno y en la tarde y prefieren acompañarlas con pan o con tostadas.
- En el empaque, según lo investigado, se vio que la tendencia es mayoritariamente hacia frascos de vidrio de 250 gr. Además, los lugares de preferencia para adquirir este tipo de productos, es en los supermercados o en lugares autorizados; y, la manera en la que les gusta recibir noticias o publicidad de este tipo de productos son en televisión, diarios, revistas y redes sociales
- La mayoría de los encuestados indicó que por un producto de estas características estarían dispuestos a pagar entre \$2 a \$5 y lo harían con una frecuencia de una vez por cada 15 días.
- La mayoría de los interesados en este producto fueron hombres de entre 46 a 54 años con ingresos mayores a 2.070.000 CLP (3.140,12 USD). Por lo cual podrían adquirir sin ninguna dificultad el producto planteado.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Como se pudo notar en los análisis del entorno, tanto de Ecuador como de Chile, ambos países muestran factores importantes que ayudarían al éxito del negocio. Entre los principales se destacan el Acuerdo de Complementación Económica No. 65 que existe entre ambas naciones; motivo por el cual, el producto ecuatoriano se volvería más competitivo ya que entra al mercado chileno con 100% de preferencia arancelaria. Asimismo, tras siete gobiernos diferentes desde 1996 hasta 2006, el Ecuador ha enfrentado una década de estabilidad política tras la elección de Rafael Correa en enero de 2007. Correa ha logrado ganar en tres ocasiones seguidas la presidencia en Ecuador, constituyéndose en el único mandatario en lograrlo. Este factor es tomado en cuenta por parte de

los inversionistas a la hora de realizar negocios en cualquier lugar del mundo, debido a que las políticas económicas y fiscales son claras y no varían en grandes magnitudes como se solía dar en décadas anteriores.

En este aspecto, en los últimos años se han creado varias condiciones para otorgar facilidades a pequeños y medianos productores; muestra de ello, son las grandes inversiones en el sistema de carreteras, puertos y aeropuertos. Asimismo, se fomentó el acceso a tecnologías de la información y comunicación (TIC's), se incrementó la cantidad de ferias comerciales realizadas principalmente por PROECUADOR y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), entre otras. (Universidad Andina Simón Bolívar, 2015)

En cuanto al país de destino, se muestra como un ambiente ideal para realizar negocios; asimismo, el crecimiento de la calidad de vida y de los ingresos de sus habitantes en los últimos años hace de Santiago y de Chile en general, un mercado cada vez más atractivo. En este contexto, este país ha presentado excelentes indicadores financieros, políticos, sociales y económicos durante más de dos décadas; convirtiéndose en un referente para la región respecto al correcto desarrollo de cualquier negocio. Es así, que el puesto de Chile en el índice *Doing Business*, para mayo de 2017, es el número 57 de un total de 189 economías alrededor del mundo. (Banco Mundial, 2017). Adicionalmente, el principal producto que importa Chile desde Ecuador es el banano, esto se da debido a la calidad del producto. El banano ecuatoriano es único en el mundo ya que se logra dar en terrenos donde la luz solar dura 12 horas al día ayudando a que la fruta se madure correctamente y alcance el sabor y la textura deseada.

En lo que respecta a la industria chilena para la partida arancelaria 20.07.9991, sus importaciones de todo el mundo en 2016, según TRADEMAP, llegaron a 580.000 USD; mientras que desde Ecuador el valor fue de 297.000 USD representando el 51,21% del total de importaciones. Asimismo, el Ecuador es el país que más exporta este producto hacia Chile, superando a países como

Argentina y Estados Unidos. (ITC, 2017). Sin embargo, se pudo notar que el mercado local está concentrado principalmente en tres marcas: Watts, Labels y Unilever, las cuáles ocupan cerca del 80% del mismo. (PROECUADOR, 2016) Igualmente, existe gran cantidad de sustitutos, que, si bien no son directos, podrían suponer una amenaza importante para el desarrollo del producto en cuestión. Por estas razones es importante marcar una diferencia sustancial en las características y atributos que se quiere brindar a los potenciales consumidores, así como también una correcta estrategia de promoción y ventas para llegar a sus hogares.

Por otro lado, el aumento considerable de enfermedades motivadas por el sedentarismo y una mala calidad de vida ha motivado a los habitantes de Chile y todo el mundo a cambiar sus hábitos alimenticios, así como también, a incrementar la práctica de ejercicio físico. Adicionalmente, las tendencias globales hacia lo sano y productos naturales han incrementado sustancialmente en los últimos años. Este incremento, según la página web especializada en asuntos de calidad de vida y medio ambiente, Veo Verde de Chile, fue del 170%. Del mismo modo, hoy en día las personas buscan verse más en forma no solo por motivos de salud, sino por una cuestión de estética.

La necesidad de las personas que desean adquirir un producto que los ayude a mejorar su rendimiento a la hora de realizar su rutina diaria de ejercicio físico, obliga a la búsqueda incesante de productos naturales y sobre todo saludables. De esta forma, y motivado por aspectos como la globalización, la mejora en la calidad de vida y el aumento en sus ingresos, en los últimos años, el consumidor chileno ha cambiado considerablemente sus gustos y preferencias, lo que motiva a que dichos consumidores opten por realizar compras mayormente en supermercados, con tarjeta de crédito y con una frecuencia alta. (PROECUADOR, 2016). Igualmente, la tendencia hacia productos naturales es cada vez mayor. En este contexto y haciendo referencia a la investigación de mercados realizada, se pudo ver que el 75% de los potenciales consumidores

que fueron entrevistados se negaron a consumir una marca debido al escaso aporte nutricional que ofrece la misma.

Así pues, la presente idea de negocio se fundamenta en la carencia de una mermelada natural hecha a base de banano y guayusa ecuatoriana en el mercado de Santiago de Chile que ofrezca diversos beneficios buscados por los potenciales consumidores tales como el aporte energético y fortalecimiento del cuerpo humano, el combatir la fatiga y el cansancio, el mejoramiento de la capacidad intelectual y aprendizaje y la ayuda al sistema inmunológico. Debido a los aspectos señalados, la presente idea se presenta como una gran oportunidad de negocio, dado que se logrará atender a un mercado insatisfecho, que, según la Universidad Católica de Chile en 2012, se ubicaba en 35,7% aproximadamente.

5. PLAN DE MARKETING

El presente capítulo comprende la planificación de marketing que se usará para el lanzamiento de la nueva mermelada de banano con guayusa para el mercado de Santiago de Chile. En dicha planificación, se incluye la estrategia general de marketing a ser utilizada, el mercado al que se enfocará el nuevo concepto de negocio, la propuesta de valor y la mezcla de marketing.

5.1 Estrategia General de Marketing

Michael Porter definió a la estrategia general de marketing como un conjunto de estrategias competitivas cuyo objetivo es generar un valor diferenciador para que una empresa se pueda distinguir de sus competidores. Las tres estrategias genéricas que propuestas son las siguientes: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (Porter, 1982)

La estrategia que se utilizará para el posicionamiento de la mermelada de banano con guayusa en el mercado santiaguino será la de diferenciación. Lo que se busca con esta estrategia es ofrecer un producto que brinde características y beneficios diferentes y únicos para los posibles consumidores en el mercado

escogido previamente; de esta forma, se logrará generar un alto valor agregado haciendo que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio acorde a los beneficios que se les brindará.

Los beneficios y características que se agregarán al producto y el punto en donde se genera el valor agregado, consiste en ofrecer una mermelada natural hecha a base de banano y guayusa ecuatoriana, dirigida a aquellas personas que buscan una alternativa natural para poder cuidar de su salud y mejorar su rendimiento en sus rutinas de ejercicio físico.

5.1.1 Estrategia de internacionalización

Debido al crecimiento insostenible del fenómeno de la globalización, hoy en día, se hace imprescindible para las empresas internacionalizar sus productos. En este sentido, los principales objetivos que persiguen las estrategias de internacionalización son: adquirir recursos, diversificar las fuentes de ventas y suministros, incrementar el volumen de ventas y disminuir el riesgo competitivo. (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013, p. 16)

Para el presente plan de negocios, la estrategia de internacionalización que se usará es la de exportación directa. Dicha estrategia consiste en que la producción se la realizará en una planta local (Quito), para enviar el producto terminado, mermelada de banano con guayusa, a Santiago de Chile.

5.1.2 Mercado Objetivo

Como ya se había mencionado en el capítulo de Análisis del Cliente, el mercado objetivo para el presente plan de negocios serán las personas que vivan dentro de la parte urbana de Santiago de Chile, con un rango de edad comprendido entre los 25 a 54 años, pertenecientes a las clases económicas denominadas como media acomodada (c1a) y media emergente (c1b) y que practiquen ejercicio físico constantemente.

Una vez realizada esta segmentación, en las encuestas realizadas se incluyó una pregunta en la que se hacía referencia a la disposición de que los posibles consumidores compren el producto (pregunta 11). En este sentido, el 43%

respondió que estaría totalmente dispuesto a hacerlo. Cabe destacar que esta pregunta se la realizó tras haberles presentado los beneficios que otorgará el producto, y el posible precio; adicionalmente, para fijar los rangos de precio que se les presentó a los encuestados, se tomó en cuenta los de la competencia.

Es importante mencionar que las clases socioeconómicas antes mencionadas tienden a preferir calidad en los productos que adquieren y no le dan demasiada importancia al precio. (emol economía, 2016). Igualmente, los habitantes de Chile destinan gran parte de sus ingresos a la compra de productos alimenticios de procedencia orgánica y se muestran siempre preocupados por su contenido. De la misma forma, el consumo de la mermelada se lo hace mayormente en el desayuno. Además, cabe destacar que en dicha encuesta se incluyó una pregunta que hacía referencia a la frecuencia de compra, en la que un 71,4% señaló que adquiere mermeladas quincenalmente.

De esta forma, el mercado objetivo sería 108.519 personas. (Ver anexo 5)

5.1.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es lo que motiva a un cliente a comprar un producto de una marca específica para poder satisfacer alguna necesidad o solucionar un problema latente. En este sentido, la propuesta de valor busca responder a las siguientes preguntas: que se piensa vender y a quien se lo va a vender. (Kotler, 2008). Es decir, se intenta brindar a los clientes un valor diferenciador que genere una ventaja competitiva para poder dejar rezagados a las empresas de la competencia.

Modelo Canvas: Para poder entender de mejor manera la propuesta de valor de la presente idea de negocio se utilizará el método canvas. Esta herramienta se trata de una tabla dividida en nueve cuadrantes, que representan los elementos esenciales para que las empresas puedan encontrar de mejor forma un modelo sustentable con la finalidad de crear un negocio exitoso. Estos elementos son: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y

estructura de costes. (Osterwalder, 2004). A continuación, se muestra el modelo canvas para el presente plan de negocios:

Tabla No. 2: Propuesta de valor por método CANVAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Proveedores de: •Envases de vidrio para poder envasar el producto •Materias primas (banano Cavendish, guayusa amazónica, azúcar, pectina, ácido cítrico)	• Producción y exportación de mermelada de banano y guayusa a Santiago • Soporte para clientes • Selección de proveedores <hr/> RECURSOS CLAVE •Insumos: Banano, guayusa, gelatina sin sabor, ácidos cítricos (jugo de naranja o limón), conservantes, preservantes, azúcar y agua •Producción: serán necesarias ollas de aluminio, y los envases de vidrio para almacenar el producto final. •Administrativo e instalaciones: alquiler de una oficina con su equipamiento.	AWKA es una mermelada natural hecha a base de insumos cuidadosamente seleccionados: el banano y la guayusa. Por sus propiedades, ambos productos brindarán al consumidor una serie de beneficios como mayor rendimiento en sus rutinas de ejercicio, mayor fuerza y energía en su día a día, entre otros. Dichos productos poseen certificaciones de estándares internacionales de calidad y son reconocidos mundialmente.	El contacto será mediante: -Redes Sociales (Facebook e Instagram) -Página web para poder dar soporte a las quejas comentarios y sugerencias de los clientes. -Apertura de una línea telefónica. <hr/> CANALES Los clientes serán los minoristas como Anson Trading y supermercados Lider (Grupo Walmart)	Personas que viven en la ciudad de Santiago de Chile, en la parte urbana, de clase media acomodada y media emergente, entre 25 a 54 años de edad y que practiquen ejercicio físico regularmente.
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
• Costos de venta (materia prima, costos indirectos de fabricación y mano de obra) • Gastos Salarios • Gastos Generales			•Financiamiento Interno y externo, •Ingreso por venta de las mermeladas	

5.2 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing o marketing mix es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables (producto, precio, plaza y promoción) que las empresas combinan para producir la respuesta deseada en el mercado objetivo. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.2.1 PRODUCTO

El producto que se comercializará será una mermelada natural de banano con guayusa al mercado santiaguino. Dicha mermelada será producida en Ecuador y envasada para su comercialización en el mercado meta. Asimismo, el producto, el envase y el etiquetado cumplirán con todos los requisitos técnicos y legales que disponen los entes reguladores en Chile.

5.2.1.1 Características del Producto

Como ya se ha venido mencionando a lo largo del presente plan de negocios, la mermelada que se quiere exportar está hecha a base de dos productos símbolos

del Ecuador. En el caso del banano es una fruta rica en potasio, calcio, magnesio, fósforo, hierro y en vitaminas A, B, C y E, convirtiéndose en un alimento ideal para los deportistas por su significativo valor nutricional; cabe destacar que el 30% de la oferta mundial de este producto es ecuatoriana. En cuanto a la guayusa, se pueden destacar los siguientes beneficios: aumenta la energía y fortaleza en el cuerpo, permite mejorar la concentración en las actividades diarias, ayuda a la salud cardiovascular, tiene ácidos clorogénicos que reduce la presión arterial y contiene 15 aminoácidos esenciales y ácidos ferúlicos que ayudan a mejorar la circulación sanguínea de las personas. (Vivir Ecuador, 2014). Asimismo, el 95% de la producción de guayusa en el mundo es proveniente de Ecuador. (El Telégrafo, 2014)

AWKA (que significa *guerrero/ fuerza* en quichua) es un producto natural que resalta los sabores tradicionales del Ecuador, brindando al cliente un sabor único y diferente a los que existen actualmente en el mercado meta. Adicionalmente, el producto contará con las certificaciones que requiere un producto alimenticio en Chile.

5.2.1.2 Logotipo y Slogan



Figura No. 1: Logotipo y Slogan

El nombre que se escogió para la empresa es “MENAEC”, que por sus siglas significa Mermeladas Naturales del Ecuador. Por otra parte, el nombre del producto es AWKA; palabra quichua que hace alusión a la fuerza y energía que posee un guerrero nativo de la Amazonía ecuatoriana, debido a las propiedades que ofrece el producto. Asimismo, el slogan elegido, es: “energía para tu vida”.

5.2.1.3 Envase

El envase que se utilizará para la mermelada es un frasco de vidrio de 250 gramos. Se escogió este empaque puesto que acorde a la encuesta realizada, la mayoría de los posibles consumidores optaron por un frasco de vidrio; además, el vidrio es más higiénico que cualquier otro material y no interfiere en el sabor y la textura de los alimentos, maximizando la calidad del producto cuando llegue al mercado de destino. Otras bondades que ofrece este tipo de empaques es que no mantiene ninguna interacción química con el alimento y no permite el traspaso de oxígeno o gas carbónico, haciendo que no se altere el color ni el sabor del producto. Adicionalmente, este envase es amigable con el ambiente, debido a que es reutilizable, retornable y reciclable. En cuanto a la tapa del envase, será una tapa twist off de color dorada. (Revista Énfasis, 2009)



Figura No. 2: Envase

5.2.1.4 Empaque y etiquetado

Los productos alimenticios embalados que entren al mercado chileno deben estar marcados de tal forma que muestren la calidad, pureza, ingredientes o mezclas, al igual que el peso neto o medida de los contenidos. Asimismo, estos productos deben mostrar etiquetas en español, detallando todos los ingredientes, aditivos, fechas de fabricación y vencimiento, junto al nombre del productor y distribuidor, además del importador.

Adicionalmente, en la etiqueta del envase (ver anexo 7) se debe indicar el nombre del producto y el precio de venta al público. Es importante mencionar que el peso neto y las medidas de los contenidos deben ser exhibidas en sistema métrico. Finalmente, desde mediados de 2012, según la Ley No. 20.606, se debe

incluir en las etiquetas de productos alimenticios, un rótulo que advierta a los usuarios sobre los altos niveles de azúcares, calorías, sodio y grasas saturadas. (Santander Trade, 2016)

Asimismo, el producto irá en una caja de cartón corrugado con separaciones internas para evitar el contacto y fricción entre los frascos de vidrio. Se enviarán 24 unidades de mermelada por caja; resultando un total de 181 cajas para cada mes del primer año. Es importante que las cajas indiquen lo siguiente: marca del despachador, país de origen, pictograma de manejo, destinatario y número de orden, puerto de entrada, numero de bultos y tamaño de caja e indicación del peso. (PROECUADOR, 2016). De igual forma, será necesario enviar el producto en pallets americanos. Los ejemplos de las cajas y los pallets en los que irán los frascos de mermelada se muestran a continuación:



Figura No. 3: Empaque y pallet para la exportación

5.2.1.5 Soporte

Uno de los principales componentes en la cadena de valor de una empresa es el servicio post venta que se ofrezca a los clientes. Dicho servicio puede resultar una gran fuente de ingresos, ya que ayuda a las organizaciones a fidelizar clientes y brinda la oportunidad de conseguir nuevos. (Santander Trade, 2016). En este sentido, la empresa “MENAEC” creará una página web y una cuenta en Facebook e Instagram, así como también una línea telefónica para poder conocer las quejas, recomendaciones, comentarios y sugerencias de sus clientes acerca del producto “AWKA”. Las tres líneas de contacto se las detallará en las etiquetas del envase.

5.2.2 PRECIO

Es la cantidad de dinero que se cobra por la venta de un producto o servicio. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.2.2.1 Costo de Venta

El costo de venta del producto es 2.39 USD. Dicho valor se lo determinó tomando en cuenta la materia prima del producto final, la mano de obra directa, los suministros para la fabricación y los costos indirectos que se utilizan en la fabricación del producto manufacturado. Para determinar el precio se decidió aumentar un margen de ganancia de 46,75% del costo de venta. Se tomó en cuenta este porcentaje, considerando estadísticas que ofrece la Super Intendencia de Compañías en lo que tiene que ver con empresas de este sector (23,75%); así como también, el porcentaje de ganancia para el importador (13%) y la tienda minorista en Santiago (10%). (Super Intendencia de Compañías, 2016). De esta forma, el precio de venta sería de: 3.50 USD, un precio bastante acertado si se toma en cuenta que según las encuestas realizadas en el capítulo de Análisis del Cliente, la mayoría de los potenciales consumidores estaba dispuesta a pagar un precio entre 2 USD a 5 USD

Tabla No. 3: Costos para el Año 1

Detalle	Año 1
Materiales Directos Usados	\$ 23,679.71
Mano de Obra directa	\$ 11,523.50
Costos indirectos de manufactura	\$ 90,318.29
Total	\$ 125,521.50
Unidades	52560
Costo Unitario	\$ 2.39
Margen de Ganancia (46.75%)	\$ 1.11
Precio de Venta	\$ 3.50

5.2.2.2 Estrategia de Precios

La estrategia que se utilizará para determinar el precio es la de fijación de precios de valor agregado. Dicha estrategia consiste en incrementar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la empresa y apoyar su precio más alto. (Kotler & Armstrong, 2013). El valor de AWKA es ampliamente diferente al que ofrecen las empresas en el mercado santiaguino que se dedican a producir mermeladas naturales y/o productos orgánicos. MENAEC ofrece a sus clientes un producto con un sabor exótico e inigualable que podrán adquirir durante todo el año, además de que es un producto natural.

5.2.2.3 Estrategia de Entrada

En este sentido, la estrategia a utilizar será la de fijación de precios por descremado, la cual consiste en fijar un precio alto para un producto nuevo en el mercado para maximizar las utilidades capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar una cierta cantidad. (Kotler & Armstrong, 2013)

Dado que es un producto completamente nuevo en el mercado chileno y posee un alto valor agregado, se optó por la estrategia de descremado. Estos factores hacen que el producto entre con un precio alto para poder maximizar las utilidades e intentar recuperar los costos en los que se incurren. Como ya se mencionó, el precio calculado para este producto será de 3.50 USD, un valor que es más alto si se lo compara con los principales competidores en el mercado escogido. (La Tercera, 2016). Cabe mencionar que el factor de crecimiento para el precio es la inflación promedio registrada en Chile desde el año 2010.

5.2.2.4 Estrategia de Ajuste

La estrategia de ajuste que se utilizará es la fijación psicológica de precios. En este aspecto, la mermelada que se piensa exportar no solo está determinado por su costo de producción sino por su valor percibido. AWKA está hecha con productos de alta calidad, que brindan una serie innumerable de beneficios para el organismo. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.2.3 PLAZA

La plaza en el marketing mix hace referencia a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente podrá acceder a los productos que una empresa ofrece. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución que se seleccionó fue la estrategia selectiva. Esta estrategia hace referencia al uso de más de uno, pero menos que todos los intermediarios dispuestos a tener el producto. (Kotler & Armstrong, 2013). Con este tipo de estrategia lo que se intenta es reducir costos de distribución y entablar mejores relaciones con los distribuidores seleccionados, los cuales

impulsarán al consumidor a elegir el producto sobre otros. Por este motivo, se exportará la mermelada directamente al minorista seleccionado.

5.2.3.2 Canal de Distribución

La mejor manera de entrar al mercado chileno para este tipo de productos es a través de un *bróker* o intermediario, debido a que ellos tienen mayor conocimiento y trayectoria para vender de mejor manera el producto. Por esta razón, se ha seleccionado como intermediario a *Anson Trading S.A.*, empresa que cuenta con casi 30 años de experiencia en la importación, distribución y comercialización para el mercado chileno de varias marcas internacionales. (*Anson Trading, 2016*)



Figura No. 4: Estructura del canal de distribución

5.2.3.3 Puntos de Venta

MENAEC tendrá su planta de producción en la ciudad de Quito, en el sector de Carcelén, dicha ubicación se la seleccionó mediante una matriz de micro localización entre tres lugares propuestos. Desde este lugar, se cargará la mermelada para ser trasladada hasta el puerto de Guayaquil para ser embarcado hasta el puerto de Valparaíso (puerto destino).

Tabla No. 4: Matriz de micro localización

Variables	Ponderación	Guajaló		Llano Grande		Carcelén Industrial	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Accesibilidad	0.22	8	1.76	5	1.1	9	1.98
Cercanía de Proveedores	0.18	6	1.08	7	1.26	8	1.44
Estado de las vías	0.13	7	0.91	5	0.65	9	1.17
Instalaciones	0.15	7	1.05	7	1.05	9	1.35
Amplitud del espacio	0.07	7	0.49	7	0.49	9	0.63
Costo	0.13	10	1.3	9	1.17	10	1.3
Servicios Básicos	0.12	9	1.08	9	1.08	10	1.2
Total	1		7.67		6.8		9.07

Por otra parte, Anson Trading S.A. será la empresa encargada de distribuir la mermelada en el mercado de destino. Ellos se encargarán de distribuir el producto a Supermercados Líder, que pertenecen al grupo Walmart. Asimismo,

en dichos locales, existen secciones especiales para la venta de productos naturales y orgánicos. Supermercados Líder cuenta cerca de 15 locales ubicados estratégicamente en sitios de alta concurrencia en Santiago de Chile.

5.2.3.4 Estructura del Canal de Distribución

La empresa MENAEC será el punto de partida para el canal de distribución. Esta empresa fabricará la mermelada AWKA en su planta de producción localizada al norte de la ciudad de Quito (Carcelén Industrial); en este mismo lugar se realizará el embalado y etiquetado. A continuación, se trasladará el producto hasta el puerto de Guayaquil para ser enviado hasta el puerto de Valparaíso. Finalmente, es aquí desde donde nace la responsabilidad de la empresa *Anson Trading S.A.*, que se encargará de distribuir la mermelada en los locales de Supermercados Líder en Santiago.

5.2.4 PROMOCIÓN

La promoción en la mezcla de marketing se refiere al medio por el cual una empresa busca informar, convencer y recordar directa e indirectamente, sus productos y marcas a los consumidores. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.2.4.1 Estrategia de Promoción

Las estrategias de promoción que se usarán para el presente proyecto serán las de *push* y *pull*. En cuanto a la primera, lo que se busca es direccionar los esfuerzos de promoción a los intermediarios, con el objetivo de que ellos se encarguen de presionar al consumidor final a adquirir el producto. (Kotler & Armstrong, 2013). De esta forma, se promocionará en mayor medida la marca, y el producto logrará tener un espacio favorable para su venta en la tienda. Por otro lado, en cuanto a la estrategia de *pull*, lo que se intenta es enfocarse en el consumidor final para que exija al minorista tener el producto en su punto de venta. (Kotler & Armstrong, 2013). Motivo por el cual, la empresa MENAEC se encargará de enviar material publicitario y degustaciones para que el minorista las use con el fin de promocionar la mermelada en los puntos de venta.

5.2.4.2 Publicidad del Producto

La principal estrategia de publicidad que se implementará es la de dar degustaciones en los puntos de venta. Se eligió esta estrategia por dos motivos principalmente. El primero fue la recomendación que brindó la experta en comercio exterior entrevistada. (ver capítulo de Análisis del Cliente). En segundo lugar, según fuentes secundarias como PROECUADOR, la degustación es una de las mejores formas de publicitar productos alimenticios. De esta forma, Supermercados Líder, brindará la oportunidad de probar el producto final a los consumidores en sus puntos de venta. Igualmente, en las etiquetas del producto se incluirá información importante acerca de los beneficios que los consumidores obtendrán al adquirir la mermelada AWKA. Adicionalmente, se enviarán 3000 *flyers* con información importante acerca del producto a los puntos de venta que están ubicados en el corazón de la capital chilena.

5.2.4.3 Promoción de Ventas

Para el lanzamiento del producto, la penetración de mercado será utilizada en un alto grado. En esta etapa se incrementarán los esfuerzos en publicidad para llamar la atención de los potenciales consumidores. Para poder promocionar con gran éxito el producto, se participará en la feria “*Food & Service*” de Santiago. Esta feria, que nació en 2011, es el principal espacio donde convergen diferentes empresas de la industria alimentaria chilena e internacional. La próxima cita será en septiembre del presente año, y en el Ecuador está siendo promocionada por PROECUADOR. (*Food & Service*, 2017). Adicionalmente, y consecuentes con lo que dicen los resultados de las encuestas realizadas, se realizará publicidad por medio de redes sociales, tales como Facebook e Instagram cada mes. También se optará por hacer pautas publicitarias de 20 segundos todos los meses en una de las principales radios de Santiago: Radio Bio Bio. Asimismo, se realizará un anuncio en la revista ED una vez al año.

La página web que se creará contendrá toda la información importante de la empresa: los puntos de venta, el origen de los insumos para fabricar la mermelada, así como las características que tiene la misma. Asimismo, y como ya se mencionó al inicio del mix de marketing, se añadirá una opción para que

los consumidores puedan dejar sus comentarios y/o sugerencias acerca de AWKA; en este aspecto, se considera también el soporte que se le debe dar a la página web y los costos de servicio al cliente por responder las dudas de los clientes por parte del personal.

5.2.4.4 Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas se concentrará en el área administrativa-gerencial de MENAEC. Dicha área negociará directamente con el distribuidor principal Anson Trading S.A., que posteriormente se encargará de gestionar las decisiones de venta y negociar los términos de comercialización directamente con el cliente. Finalmente, Anson Trading será el encargado de distribuir el producto para los supermercados Líder. A continuación, se muestra la proyección anualizada del presupuesto de marketing:

Tabla No. 5: Proyección de marketing anual

PROYECCIÓN DE MARKETING ANUAL					
	1	2	3	4	5
TOTAL	\$ 22,169.23	\$ 22,965.66	\$ 23,790.70	\$ 24,645.38	\$ 25,530.77
Creación página web	\$ 850.00	\$ 880.54	\$ 912.17	\$ 944.94	\$ 978.89
Soporte página web (SAC)	\$ 500.00	\$ 517.96	\$ 536.57	\$ 555.85	\$ 575.82
Flyers	\$ 1,200.00	\$ 1,243.11	\$ 1,287.77	\$ 1,334.03	\$ 1,381.96
Publicidad en Facebook	\$ 600.00	\$ 621.56	\$ 643.88	\$ 667.02	\$ 690.98
Publicidad en Instagram	\$ 600.00	\$ 621.56	\$ 643.88	\$ 667.02	\$ 690.98
Publicidad Revista ED	\$ 3,981.63	\$ 4,124.67	\$ 4,272.85	\$ 4,426.35	\$ 4,585.37
Publicidad Radio Bio Bio	\$ 7,801.92	\$ 8,082.20	\$ 8,372.56	\$ 8,673.34	\$ 8,984.93
Degustaciones	\$ 630.00	\$ 652.63	\$ 676.08	\$ 700.37	\$ 725.53
Feria Internacional	\$ 6,005.68	\$ 6,221.43	\$ 6,444.94	\$ 6,676.47	\$ 6,916.33

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se propone la filosofía que tendrá la empresa MENAEC, en la que consta la misión, visión y los objetivos. Asimismo, se incluirá el plan de operaciones y su estructura organizacional y legal.

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de mermeladas hechas con banano y guayusa. Desde el primer año de operación, ofrecemos a nuestros consumidores, ubicados en Santiago de Chile, un producto natural que les brinda energía natural y vitalidad para sus rutinas diarias de ejercicio, así como para su día a día. Nos basamos en una filosofía empresarial responsable, siempre haciendo énfasis en el crecimiento de la organización, clientes, colaboradores, así como el apoyo a pequeños productores ecuatorianos.

6.1.2 Visión

En un plazo de cinco años, nos convertiremos en una empresa referente en la industria de mermeladas naturales ecuatorianas en el mercado santiaguino, ofreciendo productos de primera calidad y con alto valor agregado. Además, seremos reconocidos por la utilización de prácticas responsables con el medio ambiente y la sociedad.

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo (de 1 a 3 años)

- Abarcar el 2% del mercado meta para el primer año de operación.
- Incrementar la cantidad vendida en un 8,43% anualmente, mediante estrategias de marketing y publicidad
- Abastecer el incremento de la producción, aumentando un empleado capacitado en el área de producción en el tercer y quinto año

- Generar estrategias con los proveedores para poder rebajar los costos de las materias primas en un plazo de dos años

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo (3 a 10 años)

- Poseer una marca más reconocida e influyente en la ciudad de Santiago para el quinto año de operación.
- Ocupar el 100% de la capacidad productiva para el quinto año
- Fijar un nivel de precios óptimo para cada año, tomando en cuenta los costos de producción, la competencia y el valor percibido.
- Incursionar en nuevos canales de distribución (tiendas especializadas) a partir del tercer año.

6.2 Plan de Operaciones

El plan de operaciones es la consecución de la formulación del proyecto y la base para su realización. (MINCETUR, 2015)

6.2.1 Mapa de Procesos



Figura No. 5: Mapa de procesos

La figura anterior muestra el mapa de procesos que se llevarán a cabo con la finalidad de que la empresa MENAEC funcione de una manera correcta. La necesidad que se encontró para el presente proyecto es la búsqueda de un producto que brinde energía y fuerza en el día a día de los potenciales

consumidores. Para satisfacer dicha necesidad se elaborará una mermelada hecha con productos 100% naturales, como el banano y la guayusa.

6.2.2 Descripción de los Procesos

6.2.2.1 Proceso de Producción

Para la elaboración del producto será necesario en total tres empleados (dos operarios y un supervisor de producción). Por otro lado, el tiempo que tomará la producción de 108 mermeladas diarias es de aproximadamente cuatro horas (240 minutos). La siguiente figura muestra el diagrama de proceso para la producción del producto final.

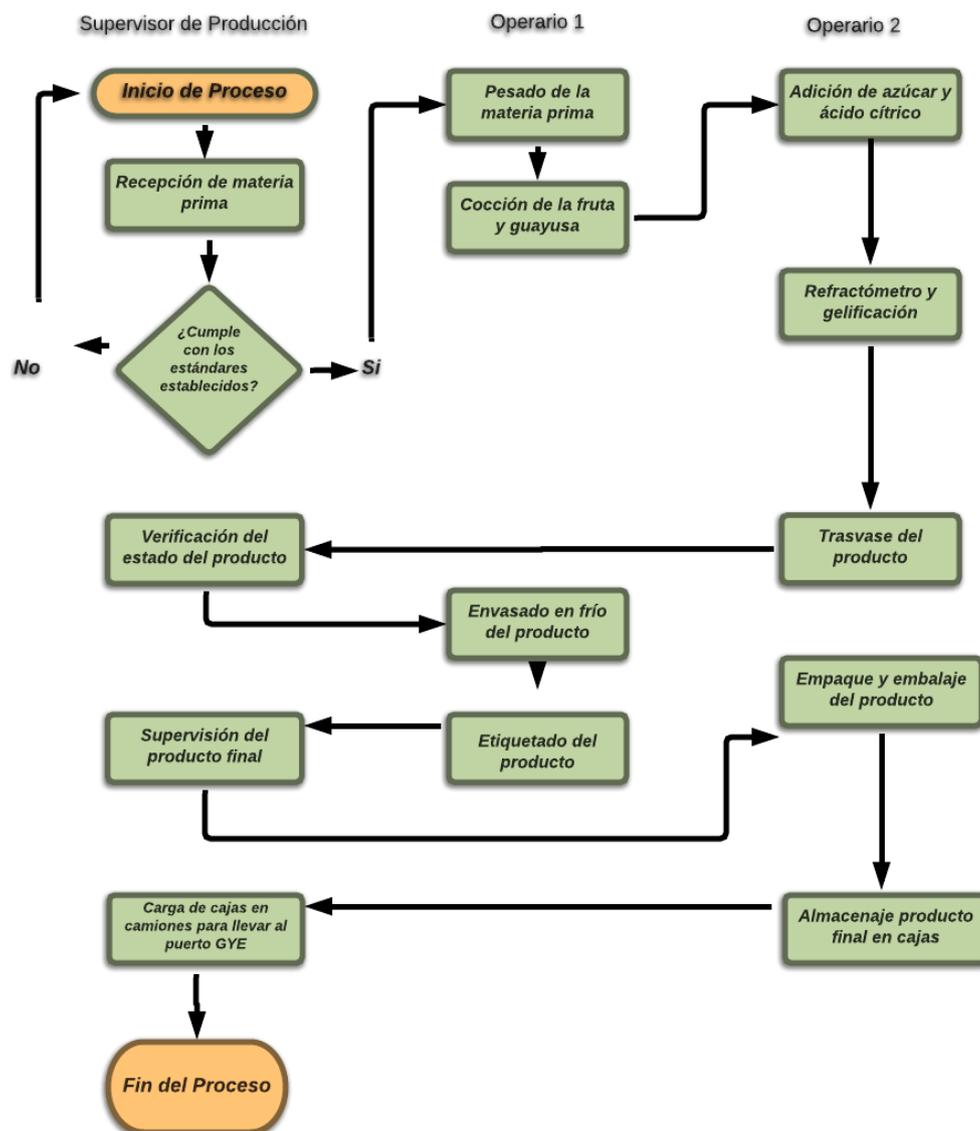


Figura No. 6: Diagrama de proceso de producción

En lo que tiene que ver con los costos de los materiales necesarios para la producción de la mermelada y los gastos de nómina, se encuentran en el anexo 8. Es importante mencionar que en el tercer y quinto año se aumentará un empleado por año para poder abastecer la producción proyectada. En cuanto al proceso de producción (actividades, responsables, insumos, materiales y tiempos) se encuentra plenamente detallado en el anexo 9.

6.2.2.2 Proceso Logístico

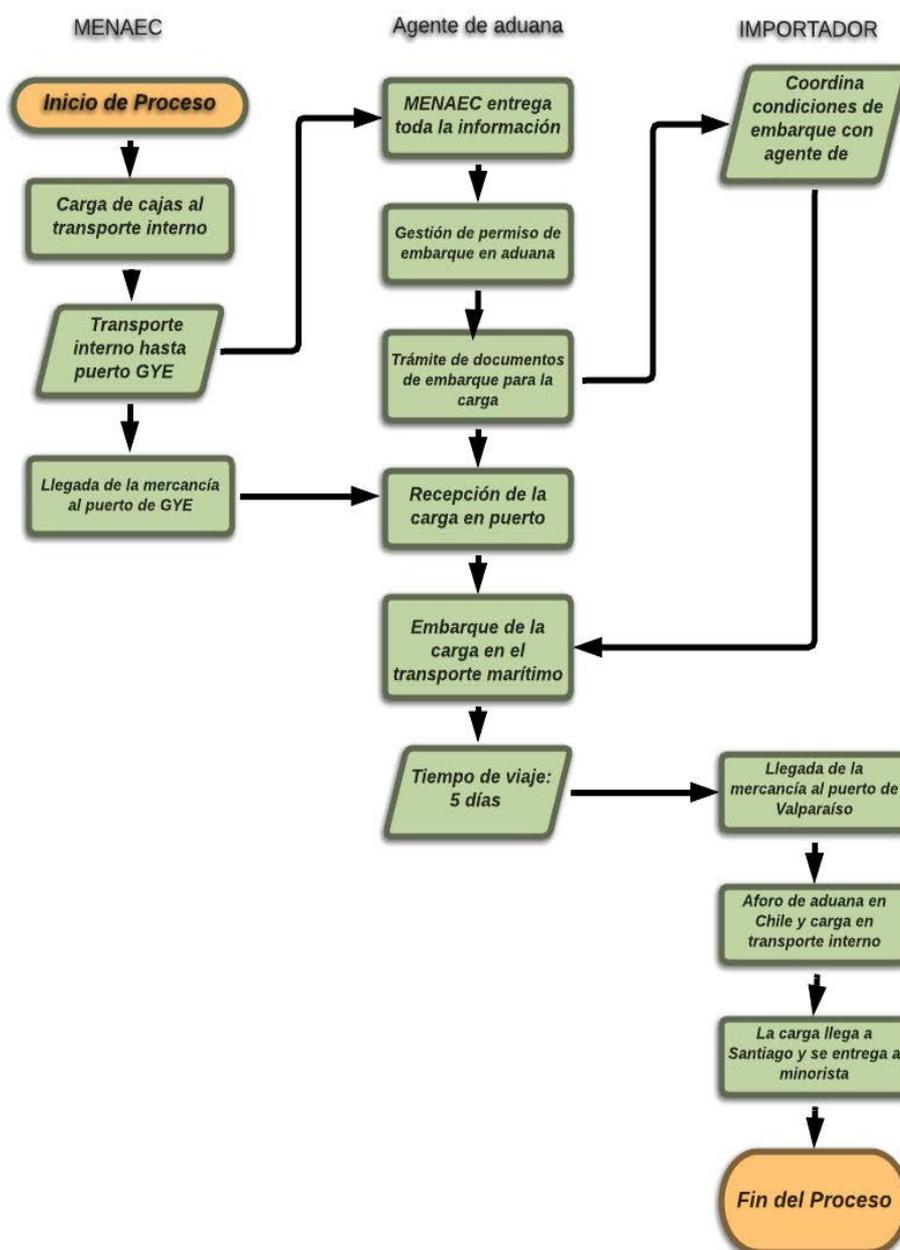


Figura No. 7: Flujograma de exportación

6.2.2.2.1 Logística

El proceso logístico empieza en la fábrica de MENAEC, ubicada en el sector de Carcelén Industrial. Desde allí, se llevará la mercancía vía terrestre hasta el puerto de Guayaquil. Posteriormente, la mercancía será trasladada al puerto de Valparaíso en Chile vía marítima. La agencia de carga contactada será TICSА Cargo. El recorrido dura aproximadamente cinco días desde el embarque hasta la llegada al puerto destino. Una vez descargada la mercadería en el puerto de Valparaíso, se la trasladará vía terrestre hasta la ciudad de Santiago de Chile donde llegará a las bodegas de la empresa que hará las veces de intermediario. Asimismo, el INCOTERM a ser utilizado es el CIF; es decir, el vendedor será responsable de contratar y pagar el costo del seguro y del flete principal para transportar el producto hasta el puerto de destino. Los costos inherentes a la logística de exportación se encuentran en el anexo 10.

6.2.2.2.2 Cubicaje

Para determinar la cantidad de mermeladas que se va a exportar mensualmente, se realizó el siguiente desglose:

En primer lugar, se determinó un mercado objetivo de 108.519 personas (ver anexo 5), de las cuales se espera capturar un 2% de ese mercado; este porcentaje se lo obtuvo tomando en cuenta la capacidad de producción de la empresa y debido a fuentes secundarias consultadas. Asimismo, tras haber realizado las encuestas a potenciales consumidores, se incluyó una pregunta que hacía referencia a la frecuencia de compra. Los resultados arrojaron que la mayoría adquiere este tipo de productos dos veces al mes. De esta forma, la cantidad a exportar el primer mes es de: 4.341 frascos de 250 gr de mermelada. Esta es una cantidad bastante acertada si se toma en cuenta que la capacidad productiva máxima que tendrá la empresa es de 6000 frascos mensuales (cantidad alcanzada al mes 60).

Las medidas del frasco serán 11cm de altura x 6,1 cm de ancho/diámetro; en cuanto a la tapa twist off medirá 58 mm de altura. La caja tendrá las siguientes medidas: 30cm de ancho x 50cm de profundidad x 25cm de alto. El producto irá en un container refrigerado de 40 pies.

6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional que tendrá la empresa será dividida por departamentos, tal como lo muestra la siguiente figura:

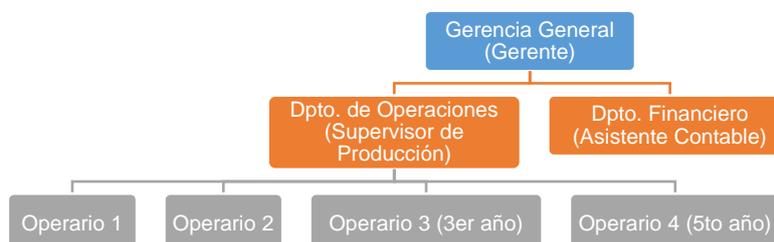


Figura No. 8: Organigrama estructural de la empresa

El perfil de los puestos y las respectivas funciones de los empleados se describen a continuación:

Tabla No. 6: Descripción de puestos

GERENTE	
Perfil del Puesto	
Edad	30 a 45 años
Formación Académica	Ing. en Negocios Internacionales, Ing. Administración de Empresas o afines
Experiencia	3 años en puestos similares
Perfil	Proactivo, que sepa trabajar bajo presión, comprometido/a con su trabajo, buen manejo de relaciones interpersonales, capacidad de negociación y manejo de conflictos.
Funciones	Planificar las actividades mensuales de la empresa en lo que tiene que ver con su cadena de valor, planear objetivos a corto y mediano plazo para la organización
Salario	\$ 800
ASISTENTE CONTABLE	
Perfil del Puesto	
Edad	25 a 40 años
Formación Académica	Lic. en Auditoría y Contabilidad
Experiencia	1 año en puestos similares
Perfil	Proactivo y comprometido con la organización. Además, analítico, organizado, tener habilidad numérica, capacidad de trabajar bajo presión y manejo avanzado de Excel.
Funciones	Gestionar el financiamiento de la empresa, control mensual de los balances y contabilidad siguiendo las normas NIIF y del SRI, negociación de crédito con los proveedores y pago de salarios a los empleados.
Salario	\$ 450
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	
Perfil del Puesto	
Edad	25 a 40 años
Formación Académica	Ing. Industrial o Ing. En Alimentos
Experiencia	2 año en puestos similares
Perfil	Alto sentido de compromiso, ética, trabajo en equipo, colaborador, responsable, buenas relaciones interpersonales, orientado al logro de metas; además tener buena capacidad de planificación, organización y supervisión del personal.
Funciones	Supervisar la transformación de la materia prima y material de empaque y embalaje, coordinar labores de los operarios, responsable de los inventarios y de la calidad del producto final, cumple y hace cumplir los estándares de calidad en todos los procesos.
Salario	\$ 650
OPERARIO	
Perfil del Puesto	
Edad	18 a 40 años
Formación Académica	Bachiller
Experiencia	No se requiere experiencia
Perfil	Alto grado de responsabilidad, sentido de pertenencia hacia la empresa, proactiva, buscador de objetivos y comprometido/a con su trabajo

Funciones	Se encargará de todo el proceso de producción de la mermelada desde el pesado de la fruta hasta el embalaje y etiquetado.
Salario	\$ 375

6.3.1 Estructura legal de la Empresa

La estructura legal que se escogió para MENAEC es la de compañía limitada, en la cual se puede tener entre 2 a 15 socios. (Super Intendencia de Compañías, 2015). El capital de la empresa estará formado por las aportaciones de tres socios, existiendo un socio mayoritario con un 51% del capital y dos minoritarios con una aportación de 25 y 24% respectivamente.

6.3.1.1 Marco Legal

Para poder constituir una empresa en el Ecuador, es necesario seguir los siguientes pasos:

- Seleccionar la estructura legal. En el caso de MENAEC, será la de compañía limitada
- Reservar el nombre en la Super Intendencia de Compañías. Para este caso, será Mermeladas Naturales del Ecuador (MENAEC) (Ministerio de Empleo, 2016)
- Seleccionar un banco con el fin de abrir una cuenta de integración de capital con \$400 (como mínimo para la estructura seleccionada)
- Acudir a un notario con la minuta y estatutos y la reserva del nombre en la Super Intendencia, para que la escritura sea notariada. (Ministerio de Empleo y Seguridad, 2016)
- Ir a la Super Intendencia de Compañías con la escritura para la respectiva resolución.
- Publicar el extracto que entrega la Super Intendencia en un periódico de circulación nacional. (Banco Solidario, 2016)
- Obtener los permisos municipales en el Municipio de Quito, donde se pagará la patente municipal y se obtendrá el certificado de cumplimiento de obligaciones.
- Se inscribe la constitución de la empresa en el Registro Mercantil y se establecen los representantes de la misma. (Banco Solidario, 2016)

Tras constituir la empresa se debe obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con este documento se debe ir al Registro Mercantil para obtener el nombramiento del representante legal y se procede a entregar la carta del SRI al banco para disponer del valor depositado previamente. (Banco Solidario, 2016). Con la documentación de la constitución de la empresa, se debe registrar la empresa en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para poder afiliar a los empleados. Posteriormente, se obtiene el permiso de funcionamiento por parte del Municipio de Quito, así como el permiso del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2016)

6.3.1.2 Requisitos de Exportación

Medidas Arancelarias

Como ya se ha mencionado a lo largo del presente plan de negocios, gracias al ACE No. 65 suscrito entre Ecuador y Chile, todos los productos exceptuando los textiles, están libres de pagar derechos arancelarios.

Medidas no Arancelarias (MNA)

Para el caso de la partida arancelaria seleccionada, Chile aplica las siguientes medidas no arancelarias:

- Según el decreto 682, se aplican regulaciones en el tipo, color y tamaño en envases y etiquetas. Además, se deben incluir cierto tipo de información en las etiquetas, tal como se explicó en el Marketing Mix (ver capítulo 5). (ITC, 2016)
- Presentación de un registro sanitario para alimentos donde se indican tipo de ingredientes, concentraciones, entre otros. El ente regulador en Chile es la Secretaria Regional Ministerial (SEREMI). (ITC, 2016)
- Presentación del certificado de origen que compruebe que el producto es ecuatoriano, con el fin de acogerse a las preferencias arancelarias.
- Es necesario presentar una muestra para verificar que el producto sigue con todas las normas establecidas en el CODEX, tales como el Límite Máximo de Residuos (fertilizantes, pesticidas y ciertos químicos), entre otros. (ITC, 2016)

- Se imponen algunos criterios microbiológicos para productos alimenticios. (ITC, 2016)

Requisitos de Exportación en Ecuador

Para poder registrarse como exportador en el Ecuador se debe seguir los siguientes pasos: obtener el RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI), adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica (TOKEN) en el Banco Central del Ecuador (BCE) con un costo de USD 65 más IVA y, se debe registrar en el sistema aduanero ECUAPASS para poder enviar la mercancía sin problemas y con mayor agilidad. (PROECUADOR, 2016). Posteriormente, para enviar el producto en cuestión a Chile se necesitan los siguientes documentos: Declaración Aduanera de Exportación (DAE), adjuntando la factura comercial, el documento de transporte (*Bill of Lading*), el registro de sanitario y el certificado de origen. Es importante mencionar que, tal como señala el artículo 66 del Registro Oficial, la DAE se puede presentar hasta 24 horas antes del ingreso de las mercancías a zona primaria. (Asamblea del Ecuador, 2011)

Requisitos de Importación en Chile

En Chile es necesario presentar los siguientes documentos:

- Declaración de Ingreso (comprende todas las operaciones relacionadas con el ingreso de mercancías extranjeras y nacionales a Chile, se incluye también la forma de pago) (PROECUADOR, 2016)
- Conocimiento de embarque (su objetivo es acreditar la recepción de mercancías objeto del contrato de transporte) ya que el transporte será vía marítima se usará un *Bill of Lading*. (PROECUADOR, 2016).
- Factura comercial (PROECUADOR, 2016)
- Poder notarial del importador con su declaración jurada sobre el precio de las mercancías para evitar fraudes, justificar medidas anti dumping, etc.
- Lista de Empaque, certificado sanitario y certificado de origen. (PROECUADOR, 2016)

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

El presente capítulo busca evaluar los estados financieros proyectados a cinco años de la empresa MENAEC. Asimismo, se determinará la viabilidad financiera del presente plan de negocios.

7.1 Proyección de Ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de Ingresos

En la proyección de ingresos se incluye dos rubros principales: las unidades proyectadas del producto, y el precio. Para la cantidad demandada, se realizó el siguiente cálculo: una vez segmentado el mercado objetivo, cuyo valor corresponde a un total de 108.519 personas, se decidió tomar un 2% (2.171 personas) de dicha cantidad para el primer año de operación (valor tomado según las entrevistas realizadas a expertos en el área). Posteriormente, acorde a las encuestas, la mayoría de las personas compra este tipo de producto dos veces al mes. Finalmente, se multiplicó el 2% del mercado objetivo por la frecuencia de compra, siendo 4.341 frascos de mermelada, el resultado para el primer mes de producción.

Esta cantidad se enviará el primer mes y será estacional durante todo el año. En cuanto al crecimiento, será de 8,43% anual, tomando en cuenta la tasa promedio de crecimiento de las exportaciones ecuatorianas a Chile para la partida seleccionada en el periodo 2012-2016 (ITC, 2016). De esta forma, la cantidad de mermeladas exportadas al mes 60 es de 6000, siendo consecuentes con la capacidad de producción que tendrá la empresa.

En cuanto al segundo rubro, el precio para el primer año será de \$3,50, este valor se lo determinó con base en los costos totales unitarios del producto añadiendo un margen de 46,75% de acuerdo con lo investigado en la Super Intendencia de Compañías, así como en la entrevista al experto en comercio exterior. (SC, 2015). Cabe destacar que para la proyección de los precios se tomó en cuenta la inflación promedio desde 2010 hasta 2016 en Chile, que fue

de 3,15%. (Banco Central de Chile, 2017). Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente el total de las ventas para los cinco años de operación son:

Tabla No. 7: Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	52,089	56,480	61,242	66,404	72,002
Precio	\$ 3.50	\$ 3.62	\$ 3.73	\$ 3.85	\$ 3.97
Ingreso por ventas	\$ 182,552.13	\$ 204,182.00	\$ 228,374.69	\$ 255,433.88	\$ 285,699.21

7.1.2 Proyección de costos

En cuanto a los costos, se tomó en cuenta los materiales directos usados, la mano de obra directa y los costos indirectos de manufactura. Para el primer año el total de costos por unidad es de \$2,39. Para los siguientes años, dichos costos se incrementan con la tasa de inflación promedio desde 2010 en Ecuador (3,59%) (BCE, 2017) y con la cantidad de producción para cada año. Adicionalmente se incluyeron los costos de exportación que incrementan acorde a la cantidad producida. Es importante mencionar que, basándose en la proyección estimada de ventas, se calculó el total de inventarios de cada materia prima y del producto terminado. Con estos valores se calculó las cuentas por pagar a proveedores. Además, es importante mencionar que en el tercer y quinto año de operación se aumentó un operario más para cada año. Los siguientes son los costos incurridos para la elaboración del producto:

Tabla No. 8: Proyección de costos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales Directos Usados	\$ 23,679.71	\$ 25,752.78	\$ 27,923.74	\$ 30,277.71	\$ 32,830.12
Mano de Obra directa	\$ 11,523.50	\$ 12,690.00	\$ 19,682.18	\$ 20,352.62	\$ 28,062.86
Costos indirectos de manufactura	\$ 90,318.29	\$ 98,099.53	\$ 105,600.58	\$ 113,714.81	\$ 122,493.21
Total	\$ 125,521.50	\$ 136,542.30	\$ 153,206.51	\$ 164,345.14	\$ 183,386.19

La política que se adoptó para el pago a los proveedores fue del 100% a 30 días. Para las cuentas por cobrar, será el 80% de contado y el 20% a los 30 días.

7.1.3 Proyección de gastos

En este aspecto, se tomó en cuenta los sueldos administrativos incluyendo todos los beneficios y deducciones que estipula la ley ecuatoriana. Adicionalmente, se

incluyeron los gastos generales donde destacan los servicios básicos, el arriendo, la publicidad -que van acorde a las estrategias de publicidad explicadas en el capítulo cinco-, los gastos de constitución de la empresa y los gastos de suministros de oficina. Además, se incluyó gastos de depreciación de lo que tiene que ver con maquinaria, bienes muebles y equipos de computación. Finalmente, se tomó en cuenta también los gastos de amortización. De la misma forma, el factor de crecimiento para los sueldos, gastos generales y suministros fue el promedio de la inflación ecuatoriana. Además, al cuarto año se reinvertió en impresoras y computadoras debido la finalización de su vida útil. A continuación, se muestra la tabla de gastos para los cinco años de operación:

Tabla No. 9: Proyección de gastos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$ 18,752.50	\$ 20,696.66	\$ 21,415.76	\$ 22,160.69	\$ 22,932.39
Gastos generales	\$ 35,249.23	\$ 34,650.89	\$ 35,895.73	\$ 37,185.28	\$ 38,521.16
Gastos de depreciación	\$ 1,326.00	\$ 1,326.00	\$ 1,326.00	\$ 1,226.00	\$ 1,326.00
Gastos de amortización	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión necesaria para comenzar el proyecto será de \$20.283,24. Dicha cifra se divide de la siguiente manera:

Tabla No. 10: Estructura de inversión inicial

Detalle	Inversión inicial	ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	50.00%	\$ 10,141.62
Inversiones PPE	\$ 11,796.00		Deuda	50.00%	\$ 10,141.62
Inversiones Intangibles	\$ 1,050.00				
Inventarios	\$ 7,437.24				
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 20,283.24				

Cabe destacar que el 50% será financiado mediante un crédito calculado a una tasa del 11,8% anual en el Banco Pichincha. Asimismo, el plazo del crédito se encuentra estimado a 60 meses (5 años). Este valor corresponde a un total de \$10.141,62. En cuanto al otro 50%, se lo obtendrá por aporte propio dividido de la siguiente forma: 51% del socio principal y 25% y 24% respectivamente para los otros dos socios.

El capital de trabajo se calculó usando la siguiente fórmula: activos corrientes menos pasivos corrientes; de esta forma para el primer año se obtiene un valor

de \$17.195,02. Este indicador hace referencia al total de recursos que cuenta la empresa para operar si se pagan los pasivos a corto plazo.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Proyección de estado de resultados

El estado de resultados dilucida la utilidad neta que posee la empresa en un año. Se obtiene después de restar los costos de producción gastos operacionales, intereses e impuestos a las ventas de la empresa en el mismo periodo. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).

Las proyecciones de los estados financieros se los calculó a 60 meses. Para el estado de resultados del presente plan de negocios (ver anexo 11), se puede notar que se empieza a generar utilidad desde el segundo hasta el quinto año; para el primer periodo de operación, la utilidad es negativa; esto se da principalmente debido a que las ventas son menores si se las compara con los siguientes cuatro años. Además, es importante tomar en cuenta que se incurren en gastos importantes como publicidad y los sueldos. En este sentido, las utilidades van desde -\$2.196,33 en el primer año hasta \$23.838,58 en el último año. Finalmente, el promedio del margen bruto, operacional y neto para los cinco años de proyecto son: 33,77%, 7,79% y 4,01% respectivamente.

7.3.2 Proyección de estado de situación financiera

El balance general muestra el total de los activos, pasivos y patrimonio de una empresa en un determinado periodo. Es decir, muestra las pertenencias de la empresa y la forma en la que se financia. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

Desglosando por cuentas, se puede destacar que para calcular los activos corrientes se utilizó el total de efectivo (usando el estado de flujo de efectivo), las cuentas por cobrar (política de 80% de contado y 20% a 30 días) y los inventarios de productos terminados, suministros de fabricación y materia prima. En tanto que, para los activos no corrientes, se tomó en cuenta la inversión en propiedad,

planta y equipo (PPE) y activos intangibles; adicionalmente, se usó las depreciaciones y amortizaciones acumuladas respectivas.

Del lado de los pasivos, se encuentran los pasivos corrientes y no corrientes. Para los corrientes, se tomó en cuenta las cuentas por pagar (política de 100% a crédito en 30 días), impuestos por pagar y sueldos. En el caso de los pasivos no corrientes se encuentra principalmente la deuda a largo plazo. Los valores proyectados del estado de situación se encuentran detallados en el anexo 12.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra las entradas y salidas de efectivo originadas por las actividades de operación, inversión y financiamiento. Lo que quiere decir que el flujo de efectivo indica el efectivo circulante en la empresa para un determinado periodo. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

Para el presente proyecto, los totales del estado de flujo de efectivo son positivos, esto quiere decir que la empresa tendrá liquidez para hacer frente a las necesidades en cuanto a los pasivos a corto y largo plazo. Este estado se encuentra detallado en el anexo 13.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto muestra los ingresos y egresos de la empresa en un periodo dado. Para la empresa MENAEC, se puede ver que hasta el año tres son negativos debido a las inversiones que se debe hacer. A partir del cuarto año, se puede ver que se empieza a generar rentabilidad. Los flujos de caja anualizados para el proyecto se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla No. 11: Flujo de caja del proyecto anualizado

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (20,283.24)	\$ (7,613.58)	\$ 6,698.13	\$ 10,524.43	\$ 16,136.73	\$ 43,543.11
\$ (20,283.24)	\$ (27,896.82)	\$ (21,198.69)	\$ (10,674.26)	\$ 5,462.47	\$ 49,005.58

Es importante mencionar que, para llegar a los resultados de la tabla anterior, se utilizó el flujo de efectivo operativo (FEO), la variación del capital de trabajo neto

y los gastos de capital (CAPEX). En el anexo 14 se encuentra el detalle de cada rubro.

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Para calcular el flujo de caja del inversionista se tomó en cuenta el monto del préstamo, los gastos de interés, las amortizaciones y el escudo fiscal. Los valores finales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla No. 12: Flujo de caja del inversionista anualizado

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (10,141.62)	\$ (9,933.36)	\$ 4,311.93	\$ 8,063.53	\$ 13,591.82	\$ 40,903.73
\$ (10,141.62)	\$ (20,074.98)	\$ (15,763.05)	\$ (7,699.52)	\$ 5,892.30	\$ 46,796.04

Igualmente, el flujo de caja del inversionista demuestra que la inversión se recuperará a partir del cuarto año de operación. El detalle de cada rubro se encuentra en el anexo 14.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

En cuanto al cálculo de la tasa de descuento, se tomó en cuenta los siguientes datos: la tasa libre de riesgo para cinco años: 1,84% (Departamento del Tesoro de Estados Unidos, 2017); el rendimiento del mercado tomado del índice S&P 500 que es de 12,89% (Yahoo Finance, 2017); la beta desapalancada de la industria de 0,63 (Damodaran, 2017), de la cual se la apalancó resultando en 0,84; el riesgo país de Ecuador, que al 24 de mayo de 2017 se situaba en 6,63% (ámbito.com, 2017); dando como resultado una tasa CAPM de 17,70%.

Por otro lado, para calcular el WACC se tomó en cuenta la razón deuda/capital de la empresa que es equivalente a 1; el costo de la deuda (11,8%) que fue tomado de la tasa de interés del crédito que solicitará a la entidad financiera

escogida (Banco Pichincha); la tasa de impuestos de 33,7%; y el CAPM obtenido anteriormente. El resultado final para el WACC es de 12,76%.

7.4.3 Criterios de valoración

Tabla No. 13: Criterios de valoración del proyecto y del inversionista

Flujo del Proyecto		Flujo del Inversionista	
Criterios de valuación		Criterios de valuación	
VAN	\$ 19,437.68	VAN	\$ 14,666.88
TIR	29.99%	TIR	37.81%
P. Recuperación	3.66	P. Recuperación	3.57
IR	\$ 1.96	IR	\$ 2.45

Valor Actual Neto (VAN): Para determinar el VAN del proyecto se usó como tasa de descuento el WACC (12,76%), además se tomó en cuenta los flujos del proyecto, así como la inversión inicial (ver tabla No. 10). El VAN del proyecto es \$19.437,68, lo que quiere decir que el proyecto es viable y ese valor será la ganancia tras efectuar las operaciones ya mencionadas. En el VAN del inversionista, la tasa de descuento utilizada fue el CAPM (17,7%); asimismo, se tomó en cuenta los flujos del inversionista traídos a valor presente y la inversión inicial. Para este punto, el resultado fue de \$14.666,88, indicando que para el inversionista también es rentable.

Tasa Interna de Retorno (TIR): La TIR representa la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión; es decir, ayuda a determinar si es conveniente o no un negocio. En este sentido, la TIR para el proyecto es de 29,99% y para el inversionista de 37,81%. Si se compara la TIR del inversionista con el costo de oportunidad fijado (CAPM), se puede ver que es superior, concluyendo que el proyecto es viable.

Periodo de Recuperación (PR): Se observa que para el proyecto es de 3,66 años y para el inversionista es de 3,57 años.

Índice de Rentabilidad (IR): El IR para el proyecto es de \$1,96, resultado que por cada dólar invertido se genera un retorno de \$0,96. Para el inversionista el

IR es de \$2,45, resultando que por cada dólar invertido existirá un retorno de \$1,45.

7.5 Índices Financieros

Todos los índices financieros se encuentran detallados en el anexo 15

7.5.1 Razones de liquidez

En cuanto a la razón circulante, se puede ver que para el primer año la empresa posee \$2,89 para cubrir cada dólar de deuda corriente y en el año quinto alcanza un alto índice de liquidez si se compara con el promedio de la industria, ya que posee \$69,45 para hacer frente a cada dólar de endeudamiento a corto plazo. Esto se dio principalmente por el crecimiento de los activos corrientes, en especial del efectivo. Por el lado de la razón ácida, se puede decir que es un indicador más riguroso ya que se toma en cuenta la capacidad de cancelar las obligaciones corrientes de la empresa, pero sin vender sus inventarios. La empresa MENAEC, en el quinto año, tiene una razón de \$65,11, de igual manera más alta que la industria (\$1,97)

7.5.2 Razones de apalancamiento

La razón deuda capital al inicio de las operaciones es de 1 a 1. Para los siguientes años se puede ver que esta razón llega a 0% dado que se tiene planeado cancelar toda la deuda adquirida en el año 0 para el año 5. Si se compara con la industria, se puede ver que salvo el año 0, todos los demás periodos cuentan con un índice menor. Para la razón de apalancamiento, se obtuvo un resultado de \$1,73 para el primer año y \$0,01 para el quinto año; esto quiere decir que por cada dólar de patrimonio que tiene la empresa se tiene \$1,73 y \$0,01 de pasivos respectivamente. En este caso los índices son inferiores al promedio de la industria (2,87).

7.5.3 Razones de actividad

En la rotación de días por cuentas por cobrar, se ve que para el quinto año la empresa tiene un índice de 6,08 días, este valor es más bajo que la industria e

indica que la empresa cobra sus cuentas por cobrar en ese número de días en promedio. Demostrando una mejor gestión que las demás empresas de la industria. Para la rotación de las ventas, se ve que, en promedio para los cinco años, el índice es superior al de la industria, debido al crecimiento de ventas que tendrá MENAEC. En cuanto a la rotación en días de inventario, se observa que este valor va decreciendo a lo largo de los cinco años hasta llegar a 14,89 días, demostrando que la empresa se toma cada vez menos tiempo para vender sus inventarios. Al ver el ciclo operativo, se denota la misma tendencia, ya que en el año uno este valor es de 49,05 días y en el año cinco es de 20,98, demostrando que a la empresa le toma cada vez menos días para adquirir el inventario, venderlo y cobrarlo.

7.5.4 Razones de rentabilidad

Se puede dilucidar en el margen neto que el primer año es negativo, alcanzando un valor de -1,2%; esto se da debido al inicio de las operaciones y los altos gastos en los que se deben incurrir para la puesta en marcha del negocio. No obstante, desde el segundo hasta el quinto dichos valores son positivos llegando hasta 8,34%. Con esto se puede inferir que MENAEC logro incrementar sus ganancias en comparación a sus gastos. En lo relacionado con el margen bruto y operativo se puede observar que los valores son atractivos si se los compara con el promedio de la industria. Así por ejemplo, el margen bruto de la empresa en el quinto año es 35,22% mientras que el de la industria es 31%; Respecto al margen operativo para el mismo periodo fue de 13,17% en tanto que la industria logró un 10%. Finalmente, el ROA de la empresa arranca con un -5,84% y termina con un 18,27% en el último año, esto quiere decir que por cada dólar de activo la empresa generó al quinto año 18 centavos de utilidad. Por el lado del ROE, por cada dólar que la empresa posee de patrimonio, se obtuvo 19 centavos de utilidad; siendo el ROA mayor al de la industria y el ROE menor.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Tras realizar los análisis del entorno externo y de la industria, se observa que el mercado objetivo es atractivo para el desarrollo del presente proyecto. A diferencia de otros países latinoamericanos, la economía chilena ha logrado mantenerse en crecimiento, previendo una tasa de crecimiento a mediano plazo de 4% (Santander Trade, 2017); esto se da gracias a su amplia apertura a los mercados internacionales y al fomento de una cultura de negocios. Entre los acuerdos comerciales que tiene suscrito Chile, se destaca el ACE No. 65, haciendo que los productos ecuatorianos entren con 100% de preferencias arancelarias. Sin embargo, es importante mencionar ciertas debilidades encontradas en el análisis PORTER, tales como la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de los clientes.
- En la investigación de mercados, se observó una fuerte inclinación hacia un estilo de vida más saludable, haciendo que los consumidores santiaguinos estén optando por incrementar sus rutinas de ejercicio y consumiendo productos más naturales y orgánicos, sin importar el precio y prevaleciendo la calidad de los mismos. Además, se obtuvo aspectos influyentes para el lanzamiento del producto, tales como frecuencia de compra, medios de comunicación, preferencia de envases, entre otros.
- Chile se muestra como un ambiente ideal para hacer negocios. El incremento del poder adquisitivo chileno en la última década (el más alto de Latinoamérica, con \$23.366,58) así como el buen desempeño económico y la adopción de nuevas tendencias mundiales, ha hecho que sus habitantes cambien su estilo de vida. (FMI, 2016). Los chilenos se han convertido en consumidores más conscientes e informados acerca del peligro que representan los alimentos con químicos y grasas saturadas. Con estos antecedentes, se estableció la oportunidad de negocio, añadiendo el hecho de que el presente proyecto se alinea con el intento del gobierno ecuatoriano de modificar la matriz productiva y diversificar la oferta exportable con el objetivo de no depender completamente de la exportación de materias primas sin valor agregado.

- En el plan de marketing se determinó la estrategia general basada en la diferenciación debido a los atributos con alto valor agregado que ofrecerá el producto. De igual manera, se utilizará a la empresa Anson Trading y Supermercados Líder como intermediarios para poner el producto a disposición del consumidor final. Posteriormente, y basado en los resultados obtenidos en el análisis del cliente, se estableció el marketing mix para este proyecto.
- MENAEC Cía. Ltda. será una empresa dedicada a la elaboración de mermelada de banano con guayusa para el mercado santiaguino, que tendrá una estructura vertical funcional que agrupe sus distintas actividades en departamentos específicos. Su funcionamiento estará basado en la misión, visión y valores de la empresa establecidos en el capítulo de filosofía y estructura organizacional.
- En la logística de exportación, la mercadería será enviada bajo el INCOTERM "CIF". Para el traslado de la mermelada se contratará a la empresa TICSА Cargo, quien llevará el producto en contenedores refrigerados de 40 pies. El tiempo de traslado es de 5 días hasta el puerto de Valparaíso, para posteriormente vía terrestre ir hasta Santiago.
- En la evaluación financiera, se determinó que la inversión necesaria será \$20.283,24, financiados mediante un 50% por capital propio y el restante con un crédito en el Banco Pichincha a una tasa de 11,8% y un plazo de 60 meses. Si bien es cierto que en el primer año se obtiene una utilidad negativa, se evidencia una clara recuperación al quinto periodo, cuando este valor es de \$23.838,58. En los criterios de valoración, se ven resultados positivos para la empresa. Es así que, para el proyecto se obtuvo un VAN positivo de: \$19.437,68, la TIR de 29,99%, el IR: \$1,96 y el PR: 3,66 años. Del lado del inversionista, se obtuvo: VAN positivo de \$14.666,88, la TIR de 37,81%, el IR y PR: \$2,45 y 3,57 años respectivamente. Demostrando así, la viabilidad financiera del proyecto

Al finalizar el plan de negocios, se confirma la viabilidad financiera y comercial para la creación de una empresa exportadora de mermeladas de banano con guayusa para el mercado de Santiago de Chile.

REFERENCIAS

- **Ámbito.com.** (2017). Ecuador-Riesgo País (Embi+ Elaborado por JP Morgan). Recuperado el 24 de mayo de 2017 de: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- **Asamblea del Ecuador.** (2011). REGLAMENTO AL TÍTULO DE LA FACILITACIÓN ADUANERA PARA EL COMERCIO, DEL LIBRO V DEL CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES. Recuperado el 30 de abril de 2017 de: <http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/reglamento-codigo-organico-produccion-comercio-inversiones.pdf>
- **Banco Central de Chile.** (2014) Cuentas Nacionales de Chile. Recuperado el 16 de octubre de 2016 de: http://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Informes/CCNN/trimestrales/CuentasNacionales_cuarto_trimestre2014.pdf
- **Banco Central de Chile.** (2017). Base de Datos Estadísticos. Recuperado el 5 de mayo de 2017 de: <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=75G4Y3187>
- **BCE.** (2017). Boletín Anuario por Años. Recuperado el 25 de mayo de 2017 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- **BCE.** (2017). Información estadística mensual No. 1982. Recuperado el 25 de mayo de 2017 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/755>
- **BCE.** (2017). Información económica mensual No. 1982. Recuperado el 25 de mayo de 2017 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/755>
- **BCE.** (2017). Tasas de Interés. Recuperado el 24 de mayo de 2017 de 2017 de 2016 de: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

- Banco Mundial. (2016). PIB. Recuperado el 9 de octubre de 2016 de:
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=EC>
- Banco Mundial. (2016). Chile. Recuperado el 10 de octubre de 2016 de:
<http://www.datosmacro.com/comercio/balanza/chile>
- Banco Mundial. (2016). International LPI Global Ranking. Recuperado el 15 de abril de 2017 de:
<http://lpi.worldbank.org/international/global?sort=desc&order=LPI%20Score#datatable>
- Banco Mundial. (2016). Crecimiento del PIB. Recuperado el 25 de mayo de 2017 de:
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CL>
- Banco Solidario. (2016). Pasos para crear una empresa en Ecuador. Recuperado el 30 de abril de 2017 de:
<https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- biobiochile. (2016). Últimos 10 años: Las cifras que han variado en los gobiernos de Bachelet y Piñera. Recuperado el 10 de octubre de 2016 de: <http://www.biobiochile.cl/noticias/2016/05/21/ultimos-10-anos-las-cifras-que-han-variado-en-los-gobiernos-de-bachelet-y-pinera.shtml>
- Caniupan, J. (2013). Consultora sitúa a Chile con segundo menor riesgo político de A. Latina. Recuperado el 10 de octubre de 2016: <http://www.latercera.com/noticia/consultora-situa-a-chile-con-segundo-menor-riesgo-politico-de-a-latina/>
- CORFO. (2016) Incentivo Tributario a la Inversión privada en Investigación y Desarrollo. Recuperado el 16 de octubre de 2016 de: <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/incentivo-tributario-a-la-inversion-privada-en-investigacion-y-desarrollo>
- Damodaran. (2017). Total Betas by Sector (for computing private

company costs of equity) – US. Recuperado el 24 de mayo de 2017 de: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- Daniels, J., Radebaugh, L., y Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*. (14ava ed.) México D.F., México: Pearson Educación.
- Departamento del Tesoro de los Estados Unidos. (2017). Daily Treasury Yield Curve Rates. Recuperado el 17 de mayo de 2017 de: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>
- Dresdner, G. (2004) Métodos de Internacionalización de Empresas Extranjeras Operando en Chile. Recuperado el 7 de abril de 2017 de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/dresdner_g/pdf/dresdner_g-TH.1.pdf
- El Comercio. (2011). Asamblea aprobó Ley Antimonopolio. Recuperado el 9 de octubre de 2016 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/asamblea-aprobo-ley-antimonopolio.html>
- El Comercio. (2014). Cuatro cambios a la norma sobre etiquetado. Recuperado el 15 de abril de 2017 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cuatro-cambios-a-norma-etiquetado.html>
- Ekos. (2016) La Industria en Ecuador. Recuperado el 16 de octubre de 2016 de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- El Telégrafo. (2014). Desde Ecuador sale el 95% de la producción de guayusa del mundo. Recuperado el 12 de abril de 2017 de: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/desde-ecuador-sale-el-95-de-la-produccion-de-guayusa-del-mundo>
- emol. (2016) Infografía: Cómo se clasifican los nuevos grupos socioeconómicos en Chile. Recuperado el 10 de octubre de 2016 de:

<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>

- ESTRATEGIA. (2016) Concentración de Supermercados. Recuperado el 12 de marzo de 2017 de: <http://www.estrategia.cl/586/Titulo>
- Freedom House. (2016). Libertad en el Mundo Ecuador. Recuperado el 9 de octubre de 2016 de: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2016/ecuador>
- Freedom House. (2017). Libertad en el Mundo Chile. Recuperado el 25 de mayo 2017 de: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/chile>
- Heritage Foundation. (2017). Economic Freedom. Recuperado el 25 de mayo de 2017 de: <http://www.heritage.org/index/country/chile>
- Hofstede, G. (2016). Dimensiones culturales. Recuperado el 15 de abril de 2017 de: <https://geert-hofstede.com/chile.html>
- IEBS. (2013) Qué es un Community Manager y cuáles son sus principales funciones en la empresa. Recuperado el 23 de enero de 2017 de: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/que-es-un-community-manager/>
- INAPI. (2016) ¿Qué es el INAPI? Recuperado el 10 de octubre de 2016 de: <http://www.inapi.cl/portal/orientacion/602/w3-article-614.html>
- INEC. (2016). Índice de Precios al Consumidor. Recuperado el 9 de octubre de 2016 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- INEC. (2016) Desempleo. Recuperado el 12 de marzo de 2017 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Invierte Ecuador. (2015). Tecnologías de la Información y Comunicación. Recuperado el 9 de octubre de 2016 de: <http://inversion.produccion.gob.ec/portafolio-de-inversiones/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion/>
- ITC. (2016). TRADEMAP. Recuperado el 18 de marzo de 2017 de: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|152|||200799||6|1|1|1|1|2|1|1

- ITC. (2016). MARKET ACCESS MAP. Recuperado el 30 de abril de 2017 de:
<http://www.macmap.org/QuickSearch/FindNtm/FindNTMResults.aspx?importer=152&exporter=218&product=200799&rtype=l>
- Kotler, P. (2001) Dirección de Mercadotecnia. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de: <http://es.slideshare.net/CesauriOz/kotler-27131769>
- Kotler, P. (2008) Fundamentos de Marketing. Recuperado el 23 de enero de 2017 de: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100504/2016-1/fundamentos-de-marketing-kotler-8edi.pdf>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Ministerio del Ambiente de Ecuador. (2016) Programa 'PNGIDS' Ecuador. Recuperado el 9 de octubre de 2016 de: <http://www.ambiente.gob.ec/programa-pngids-ecuador/>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2016). Crear una empresa en Ecuador. Recuperado el 30 de abril de 2017 de: <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenido>
- Ministerio del Deporte. Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más. Recuperado el 1 de abril de 2017 de: http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2016/07/INFORME-FINAL-ENCUESTA-DEPORTES-COMPLETO_.pdf
- Ministerio de Salud de Chile. Ley Núm. 20.606. Recuperado el 29 de mayo de 2017 de: http://web.minsal.cl/sites/default/files/LEY-20606_06-JUL-2012.pdf
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Productividad de Ecuador. (2016). Ventanilla Única de Comercio Exterior. Recuperado el 16 de octubre de 2016 de: <http://www.produccion.gob.ec/ventanilla-unica-de-comercio-exterior/>

- Ministerio de Medio Ambiente de Chile. (2016). Ministerio actualiza Política Ambiental de Desarrollo Sustentable. Recuperado el 10 de octubre de 2016 de: <http://www.mma.gob.cl/1304/w3-article-53399.html>
- Ministerio de Medio Ambiente de Chile. (2016). Segunda Encuesta Nacional del Medio Ambiente: Reciclar es la principal acción ambiental de los chilenos para cuidar el medio ambiente. Recuperado el 15 de abril de 2017 de: <http://portal.mma.gob.cl/segunda-encuesta-nacional-del-medio-ambiente-reciclar-es-la-principal-accion-ambiental-de-los-chilenos-para-cuidar-el-medio-ambiente/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. Recuperado el 10 de octubre de 2016 de: http://www.minrel.gov.cl/minrel/site/edic/base/port/politica_economica.html
- Pitarque, J. (2002). Liberalización, política monetaria, y dolarización: la experiencia ecuatoriana. Recuperado el 9 de octubre de 2016 de: https://www.bce.fin.ec/cuestiones_economicas/images/PDFS/2002/No1/Vol.18-1-2002JuanCarlosPITARQUE.pdf
- Porter, M. (1982) ¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter? Recuperado el 23 de enero de 2017 de: <http://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- PROECUADOR. (2016). Ficha Técnica de Ecuador. Recuperado el 18 de marzo de 2017 de: http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_ft2016_ecuador/
- PROECUADOR. (2016) Guía Comercial de Chile. Recuperado el 12 de marzo de 2017 de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-chile-2016/>
- PROECUADOR. (2014) Guía Comercial de Chile. Recuperado el 12 de

- marzo de 2017 de: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/PROEC_GC2014_CHILE1.pdf
- PROECUADOR. (2014). Perfil Logístico de Chile. Recuperado el 12 de abril de 2017 de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-logistico-de-chile-2014/>
 - Revista Énfasis. (2009). Ventajas del envase de vidrio. Recuperado el 12 de abril de 2017 de: <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/12978-ventajas-del-envase-vidrio>
 - Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México D.F., México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
 - Santander Trade. (2016). CHILE: EMPAQUES Y NORMAS. Recuperado el 12 de abril de 2017 de: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/chile/empaques-y-nomas>
 - Santander Trade. (2016). Chile: Las relaciones de negocios. Recuperado el 15 de abril de 2017 de: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/practica-de-negocio>
 - SENPLADES. (2016). Transformación de la matriz productiva. Recuperado el 18 de marzo de 2017 de: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
 - SOFOFA. (2017). Estructura de la industria. Recuperado el 26 de mayo de 2017 de: <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/>
 - Universidad Andina Simón Bolívar. (2015) Caracterización del proceso de internacionalización de las PyME ecuatorianas. Recuperado el 1 de abril de 2017 de: <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Caracterizacion%20del>

%20proceso%20de%20internacionalizacion%20de%20las%20Py
ME%20ecuatorianas.pdf

- Yahoo Finance. (2017). S&P 500 (GSPC). Recuperado el 24 de mayo de 2017 de:
<https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?period1=1337230800&period2=1494997200&interval=1mo&filter=history&frequency=1mo>

ANEXOS

ANEXO 1: Crecimiento del PIB del sector manufacturero en porcentaje

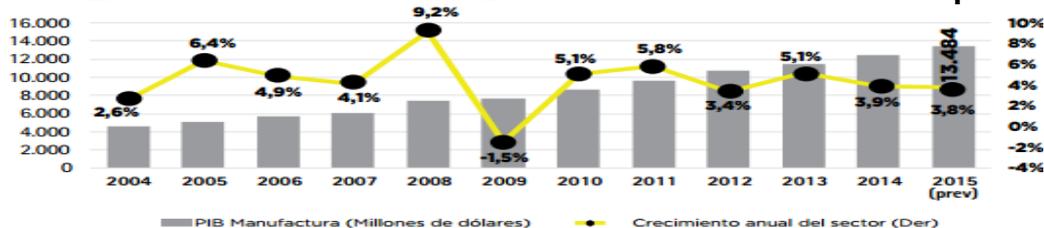


Figura No. 9: Crecimiento del PIB ecuatoriano en el sector manufacturero en porcentaje

Tomado de: Revista Ekos, 2016

ANEXO 2: PIB de Chile en miles de millones USD

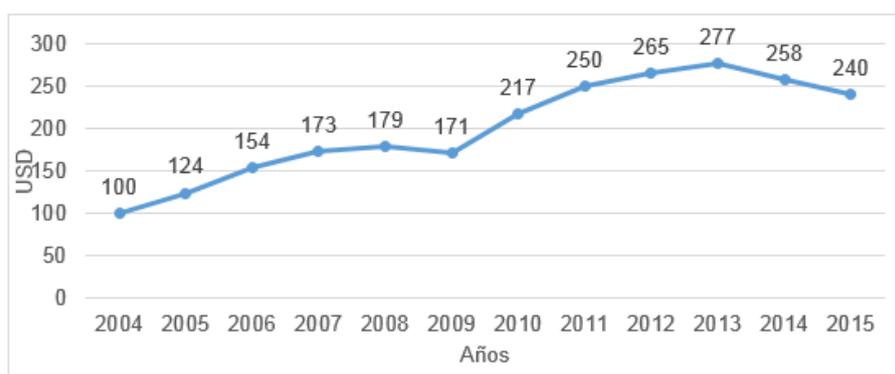


Figura No. 10: PIB de Chile en miles de millones USD

Tomado de: Banco Mundial, 2016

ANEXO 3: Principales productos no petroleros exportados desde Ecuador a Chile en Miles USD FOB

Tabla No. 14: Productos no petroleros exportados de Ecuador a Chile

Subpartida	Descripción	2014	2015	% Partic. 2015	Variación
08.03.9000	BANANOS (CAVENDISH VALERY)	42,881	46,960	21.42%	9.51%
16.04.1410	ATUNES	34,346	23,421	10.68%	-31.81%
03.06.1712	CAMARÓN ECUATORIANO	25,534	21,645	9.87%	-15.23%
15.16.2000	GRASAS Y ACEITES, VEGETALES	19,689	10,524	4.80%	-46.55%
20.08.9100	PALMITOS	15,388	14,924	6.81%	-3.02%
08.04.3000	PIÑAS (ANANAS)	9,334	9,747	4.45%	4.42%
30.04.9010	MEDICAMENTO PARA USO HUMANO	9,819	6,710	3.06%	-31.66%
06.03.1100	ROSAS	6,762	6,878	3.14%	1.71%
73.21.1110	COCINAS (EXCEPTO LAS PORTATILES)	8,582	7,827	3.57%	-8.79%
16.04.2010	LAS DEMAS PREPARACIONES DE ATUN	7,417	4,705	2.15%	-36.56%
	OTROS	78,087	65,917	30.06%	-15.59%
TOTAL		257,839	219,259	100.00%	-14.96%

Tomado de: PROECUADOR, 2016

ANEXO 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla No. 15: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores Claves del Éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. ACE 65, ambiente de negocios y ubicaciones en diferentes índices mundiales (<i>Doing Business, Economic Freedom</i>) para Chile	0,2	4	0,8
2. Ecuador es uno de los mayores proveedores de banano del mundo y el principal de Chile	0,1	3	0,3
3. Incremento de importaciones por partida arancelaria escogida desde Ecuador a Chile en cerca del 9% en 2012-2016	0,1	4	0,4
4. Facilitación tecnológica y reducción de tramites de comercio exterior en Ecuador y Chile	0,1	4	0,4
5. Incremento del salario promedio y condiciones y estilo de vida en Chile	0,06	4	0,24
Amenazas			
1. Altos costos de producción	0,1	1	0,1
2. Pocos incentivos para el sector privado ecuatoriano	0,1	1	0,1
3. Marcas de mermelada ya establecidas en Chile	0,07	2	0,14
4. Ecuador es un país política y económicamente inestable	0,07	2	0,14
5. Retrasos tecnológicos para la producción	0,1	2	0,2
Total	1		2,82

ANEXO 5: Segmentación de Mercado

Tabla No. 16: Segmentación de mercado

Geográfica				
			Fuente	%
País	Chile	18006407	INE, 2016	
Ciudad	Santiago	7314176	INE, 2016	
Zona	Urbana	6548382	Banco Mundial, 2016	89.53%
Demográfica				
Edad	25-54 años	2828901	INE, 2016	43.20%
Clase socioeconómica	Media acomodada (C1a) y media emergente (c1b)	370586	emol.economia, 2016	13.10%
Psicográfica				
Costumbres	Practicantes de actividad física y/o deporte	252369	INE, 2016	68.10%
	Consumirían este producto (Totalmente de acuerdo)	108519	Encuesta propia	43%
Conductual				
Los habitantes del Gran Santiago destinan 20% de sus ingresos a la compra de alimentos (La tercera, 2016)				
Los chilenos destinan alrededor de un 34% de su presupuesto en alimentos para la compra de mermeladas (Universidad de Talca, 2016)				
Según las encuestas, el momento preferido para consumir las mermeladas es en el desayuno				
Las clases socioeconómicas escogidas prefieren calidad en sus productos y no el precio				
La mayoría de los encuestados señalaron que la frecuencia con la que compran mermeladas es quincenalmente				
Total: 108.519				

ANEXO 6: Modelo de Encuesta

ENCUESTA-MERMELADA DE BANANO CON GUAYUSA

Soy estudiante de la Universidad de las Américas y estoy realizando una investigación de mercado sobre mermeladas, la información recopilada será utilizada con fines académicos y solicito de manera muy cordial su apoyo. Conteste con toda la sinceridad posible las siguientes preguntas y marque en la respuesta que usted escoja

1) ¿Consume usted mermeladas de frutas?

- Si
- No

Si su respuesta fue SI en la anterior pregunta, continúe con la encuesta.

2) ¿Qué marcas de mermelada consume usted?

- Watts
- Malloa
- Regimel
- Tía Lía
- Labels
- Otro:

3) ¿Qué ventajas obtiene usted al consumir esta marca? Puede escoger hasta 3 opciones

- Tiene variedad de sabores
- Fácil acceso para conseguir esta marca
- Empaque fácil de usar
- El sabor de la mermelada
- Contextura del producto

4) ¿Qué desventajas obtiene usted al consumir esta marca? Puede escoger hasta 3 opciones.

- Consistencia de la mermelada
- Poca variedad de sabores
- Aporte nutricional escaso
- El producto es muy difícil de encontrarlo
- Empaque poco amigable con el usuario
- Falta de sabor de la fruta en el producto

5) ¿En qué presentación prefiere usted comprar su mermelada?

- Frasco de vidrio
- Sachets

- Otro

6) ¿En qué tamaño prefiere usted comprar las mermeladas?

- 600 gr
- 500 gr
- 250 gr
- Otro:

7) ¿Dónde compra usted este tipo de productos?

- Supermercados
- Minimarkets
- Tiendas de barrio
- En línea
- Otro:

NUEVO CONCEPTO- MERMELADA HECHA A BASE DE BANANO CON GUAYUSA

Le presentamos a continuación un nuevo concepto en mermeladas. La oportunidad de que tenga una mermelada con su fruta principal (banano) y adicionalmente, propiedades naturales como la guayusa que aportan grandes cantidades de energía y ayudan a cuidar su salud.

8) ¿Usted estaría interesado en este nuevo producto?

Si

No

Si su respuesta fue SI en la anterior pregunta, continúe con la encuesta

9) ¿Qué beneficios le gustaría a usted le brinden los productos naturales como es la guayusa y el banano? Puede escoger hasta 4 opciones

- Aporta energía y fortaleza para el cuerpo humano
- Mejora la concentración, capacidad intelectual y aprendizaje.
- Ayuda a la salud cardiovascular.
- Ayuda al sistema inmunológico
- Ayuda a relajar el cuerpo.
- Posee ácidos clorogénicos que ayudan a regular la presión arterial
- Alivia los calambres producidos por una mala circulación
- Combate la fatiga y el cansancio.

PRECIO

10) ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por este producto?

- \$0,5 a \$1

- 1\$ a \$2
- \$2 a \$3
- \$3 a \$4
- \$4 a \$5

11) De acuerdo a los beneficios y precios anteriormente señalados, ¿usted estaría dispuesto a comprar el producto?

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo

12) ¿En qué presentación compraría este nuevo concepto de mermeladas?

- 600 gr
- 500 gr
- 250 gr

13) ¿Cuántas veces compraría usted este nuevo concepto de mermelada?

- 1 vez a la semana
- 2 veces a la semana
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez cada mes

14) ¿A través de qué medios le gustaría a usted recibir información de este nuevo producto? Puede escoger hasta 2 opciones.

- Facebook
- Twitter
- Periódicos
- Revistas
- Correo electrónico
- Otro:

DATOS GENERALES

Género

- Masculino
- Femenino

Edad

- Entre 15 a 25 años
- Entre 26 a 35 años
- Entre 36 a 45 años

- Entre 46 a 54 años
- Más de 54 años
- Otro:

Ingreso

- Menos de 160.000 CLP
- Entre 160.000 CLP y 310.000 CLP
- Entre 310.000 CLP y 500.000 CLP
- Entre 500.000 CLP y 810.000 CLP
- Entre 810.000 CLP y 1'374.000 CLP
- Entre 1'374.000 CLP y 2'070.000 CLP
- Entre 2'070.000 CLP y 4'390.000 CLP
- Más de 4'390.000 CLP

ANEXO 7: Etiqueta del Producto



Figura No. 11: Etiqueta del producto

ANEXO 8: Balance de Maquinaria, Insumos y Personal

Tabla No. 17: Balance de personal

Balance de Personal		Salario
Personal Productivo		
Cargo	Total	
Operarios	4	\$ 375.00
Personal Administrativo		
Cargo	Total	
Gerente	1	\$ 800.00
Asistente Contable	1	\$ 450.00
Supervisor de Producción	1	\$ 450.00
Total	7	\$ 650.00

Tabla No. 18: Gastos administrativos de nómina

GASTOS DE NÓMINA-ADMINISTRATIVOS					
Año	1	2	3	4	5
Gerente	\$ 11,906.40	\$ 13,150.66	\$ 13,610.89	\$ 14,087.64	\$ 14,581.53
Asistente Contable	\$ 6,846.10	\$ 7,546.00	\$ 7,804.87	\$ 8,073.05	\$ 8,350.86
Total	\$ 18,752.50	\$ 20,696.66	\$ 21,415.76	\$ 22,160.69	\$ 22,932.39

Tabla No. 19: Balance de maquinaria

BALANCE DE MAQUINARIA						
Maquinaria	Cantidad	Costo unitario	Total	Vida Util	Valor Rescate	Depreciación Anual
Escritorio	3	\$ 120.00	\$ 360.00	5	\$ 12.00	\$ 69.60
Sillas para escritorios	3	\$ 80.00	\$ 240.00	5	\$ 8.00	\$ 46.40
Impresora	3	\$ 200.00	\$ 600.00	3	\$ -	\$ 200.00
Computadoras	3	\$ 1,000.00	\$ 3,000.00	3	\$ -	\$ 1,000.00
Mesas	1	\$ 100.00	\$ 100.00	5	\$ 10.00	\$ 18.00
Sillas para mesas	6	\$ 60.00	\$ 360.00	5	\$ 6.00	\$ 70.80
Cocina Semi Industrial	3	\$ 900.00	\$ 2,700.00	10	\$ 90.00	\$ 261.00
Balanza 50 kg	1	\$ 250.00	\$ 250.00	10	\$ 25.00	\$ 22.50
Balanza 2000 gr	1	\$ 175.00	\$ 175.00	10	\$ 17.50	\$ 15.75
Licudadora Industrial (20 lts)	2	\$ 900.00	\$ 1,800.00	10	\$ 90.00	\$ 171.00
Exprimidor de Cítricos	1	\$ 250.00	\$ 250.00	10	\$ 25.00	\$ 22.50
Refractómetro (50 - 90 Brix)	1	\$ 450.00	\$ 450.00	5	\$ 45.00	\$ 81.00
pH metro	1	\$ 182.00	\$ 182.00	5	\$ 18.20	\$ 32.76
Termómetro	1	\$ 125.00	\$ 125.00	5	\$ 12.50	\$ 22.50
Mesa de Trabajo	4	\$ 100.00	\$ 400.00	10	\$ 10.00	\$ 39.00
Ollas	6	\$ 50.00	\$ 300.00	5	\$ 5.00	\$ 59.00
Tinas Plásticas (150 lts)	6	\$ 25.00	\$ 150.00	5	\$ 2.50	\$ 29.50
Tablas de Picar	6	\$ 20.00	\$ 120.00	5	\$ 2.00	\$ 23.60
Cuchillos	6	\$ 18.00	\$ 108.00	5	\$ 1.80	\$ 21.24
Paletas	3	\$ 20.00	\$ 60.00	5	\$ 2.00	\$ 11.60
Jarras Plásticas (2 lts)	3	\$ 5.00	\$ 15.00	5	\$ 0.50	\$ 2.90
Cucharas Medidoras	3	\$ 8.00	\$ 24.00	5	\$ 0.80	\$ 4.64
Coladores Metálicos	3	\$ 9.00	\$ 27.00	5	\$ 0.90	\$ 5.22
Total			\$ 11,796.00			\$ 2,230.51

ANEXO 9: Proceso Producción Mermelada de Banano con Guayusa

Tabla No. 20: Proceso de producción

Proceso de Producción				
Unidades Producidas: 108 frascos de mermelada				
Actividades	Responsables	Insumos	Material	Tiempo (en minutos)
Recepción de los insumos en la planta	Supervisor de Producción	N/A	Materia Prima	10
Pesado de insumos para la producción	Operador 1	Balanza de 50 kg y de 2000 gr, cucharas medida, cuchillo, tablas para picar, tinas plásticas	21.8 kg de banano, 6.54 kg de guayusa, 9.81 kg de azúcar, 0.327 kg de pectina y 0.218 kg de ácido cítrico.	10
Pre cocción y cocción de la fruta	Operador 1	Cocina Semi Industrial, ollas y paletas	Banano, guayusa	50
Adición de azúcar, ácido cítrico y pectina	Operador 2	Cuchara medida, colador metálico, jarra plástica	Ácido cítrico, azúcar y pectina	10
Cálculo ácido cítrico y ph	Operador 2	pH metro; cuchara medida	Producto en proceso	10
Uso de refractómetro y gelificación	Operador 2	Termómetro; refractómetro, jarra plástica, cuchara de medida	Producto en proceso	15
Trasvase del producto	Operador 2	Jarras plásticas, colador metálico	Producto en proceso	20
Verificación del estado del producto	Supervisor de Producción	Refractómetro	Producto en proceso	5
Envasado en frío del producto	Operador 1	Jarras plásticas, 218 envases de vidrio	Producto en proceso y agua fría	30
Etiquetado del producto	Operador 1	Etiquetas adhesivas y de información	Producto en el envase	30
Supervisión del producto final	Supervisor de Producción	Producto envasado	N/A	10
Empaquetado y embalaje del producto	Operador 2	N/A	Producto envasado y cajas de cartón con separaciones interiores	20
Almacenaje de producto final en cajas	Operador 2	N/A	Cajas de cartón	20
TOTAL:				240

ANEXO 10: Costos de exportación

Tabla No. 21: Costos de exportación para el primer mes

Costos de exportación Primer mes	
Flete Ecuador-Chile	\$ 777.00
THC Origen	\$ 40.00
Emisión Bill of Lading	\$ 19.54
Handling	\$ 27.00
Administración	\$ 17.00
ISPS	\$ 10.56
Recargo por cobro flete	\$ 43.00
Transporte interno y manejo	\$ 62.90
Total exportación	\$ 997.00

ANEXO 11: Estado de resultados

Tabla No. 22: Estado de resultados anualizado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL						
	1	2	3	4	5	
Ventas	182,552.13	204,182.00	228,374.69	255,433.88	285,699.21	
Costo de los productos vendidos	124,482.71	136,446.62	153,100.05	164,230.04	185,083.88	
UTILIDAD BRUTA	58,069.43	67,735.38	75,274.64	91,203.84	100,615.33	
Gastos sueldos	18,752.50	20,696.66	21,415.76	22,160.69	22,932.39	
Gastos generales	35,249.23	34,650.89	35,895.73	37,185.28	38,521.16	
Gastos de depreciación	1,326.00	1,326.00	1,326.00	1,226.00	1,326.00	
Gastos de amortización	210.00	210.00	210.00	210.00	210.00	
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PART	2,531.70	10,851.82	16,427.16	30,421.87	37,625.79	
Gastos de intereses	1,112.97	915.88	694.22	444.95	164.62	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	1,418.73	9,935.95	15,732.93	29,976.92	37,461.16	
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1,609.08	2,553.48	3,296.41	5,126.86	6,063.46	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(190.35)	7,382.47	12,436.52	24,850.06	31,397.70	
22% IMPUESTO A LA RENTA	2,005.98	3,183.34	4,109.53	6,391.49	7,559.11	
UTILIDAD NETA	(2,196.33)	4,199.13	8,327.00	18,458.58	23,838.58	
					Promedios	
MARGEN BRUTO	31.81%	33.17%	32.96%	35.71%	35.22%	33.77%
MARGEN OPERACIONAL	1.39%	5.31%	7.19%	11.91%	13.17%	7.79%
MARGEN NETO	-1.20%	2.06%	3.65%	7.23%	8.34%	4.01%

ANEXO 12: Estados de situación financiera

Tabla No. 23: Estado de situación financiera anualizado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	27,720.48	37,580.62	55,920.05	99,477.13	119,699.65	130,509.23
Corrientes	14,874.48	26,270.62	46,146.05	91,239.13	108,547.65	120,893.23
Efectivo	7,437.24	8,574.30	26,852.12	70,156.24	85,572.66	108,578.86
Cuentas por Cobrar	-	3,042.54	3,403.03	3,806.24	4,257.23	4,761.65
Inventarios Prod. Terminados	-	1,125.65	1,222.35	1,371.53	1,471.84	-
Inventarios Materia Prima	1,973.31	2,139.66	2,320.03	2,515.61	2,727.68	-
Inventarios Sum. Fabricación	5,463.93	11,388.47	12,348.52	13,389.50	14,518.24	7,552.71
No Corrientes	12,846.00	11,310.00	9,774.00	8,238.00	11,152.00	9,616.00
Propiedad, Planta y Equipo	11,796.00	11,796.00	11,796.00	11,796.00	16,146.00	16,146.00
Depreciación acumulada	-	1,326.00	2,652.00	3,978.00	5,204.00	6,530.00
Intangibles	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00
Amortización acumulada	-	210.00	420.00	630.00	840.00	1,050.00
PASIVOS	17,578.86	17,635.34	16,775.64	15,805.72	14,769.66	1,740.66
Corrientes	7,437.24	9,075.60	9,994.88	11,025.59	12,239.43	1,740.66
Cuentas por pagar proveedores	7,437.24	8,064.20	8,744.01	9,481.13	10,280.39	-
Sueldos por pagar	-	566.67	566.67	680.00	680.00	793.33
Impuestos por pagar	-	444.73	684.20	864.45	1,279.04	947.33
No Corrientes	10,141.62	8,559.74	6,780.76	4,780.13	2,530.23	-
Deuda a largo plazo	10,141.62	8,559.74	6,780.76	4,780.13	2,530.23	-
PATRIMONIO	10,141.62	19,945.29	39,144.41	83,671.41	104,929.99	128,768.57
Capital	10,141.62	22,141.62	37,141.62	73,341.62	76,141.62	76,141.62
Utilidades retenidas	-	(2,196.33)	2,002.79	10,329.79	28,788.37	52,626.95
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	27,720.48	37,580.62	55,920.05	99,477.13	119,699.65	130,509.23

ANEXO 13: Estado de flujo de efectivo

Tabla No. 24: Estado de flujo de efectivo anualizado

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL						
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ (9,281.06)	\$ 5,056.80	\$ 9,104.75	\$ 19,216.32	\$ 25,536.44
Utilidad Neta	\$ -	\$ (2,196.33)	\$ 4,199.13	\$ 8,327.00	\$ 18,458.58	\$ 23,838.58
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ -	\$ 1,326.00	\$ 1,326.00	\$ 1,326.00	\$ 1,226.00	\$ 1,326.00
+ Amortización	\$ -	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00
- Δ CxC	\$ -	\$ (3,042.54)	\$ (360.50)	\$ (403.21)	\$ (450.99)	\$ (504.42)
- Δ Inventario PT	\$ (1,973.31)	\$ (1,125.65)	\$ (96.69)	\$ (149.19)	\$ (100.31)	\$ 1,471.84
- Δ Inventario MP	\$ (5,463.93)	\$ (166.35)	\$ (180.37)	\$ (195.58)	\$ (212.07)	\$ 2,727.68
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ (5,924.54)	\$ (960.05)	\$ (1,040.98)	\$ (1,128.73)	\$ 6,965.52
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 7,437.24	\$ 626.96	\$ 679.81	\$ 737.12	\$ 799.26	\$ (10,280.39)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 566.67	\$ -	\$ 113.33	\$ -	\$ 113.33
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 444.73	\$ 239.47	\$ 180.26	\$ 414.58	\$ (331.71)
Actividades de Inversión	\$ (12,846.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4,350.00)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (12,846.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4,350.00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 20,283.24	\$ 10,418.12	\$ 13,221.02	\$ 34,199.37	\$ 550.10	\$ (2,530.23)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 10,141.62	\$ (1,581.88)	\$ (1,778.98)	\$ (2,000.63)	\$ (2,249.90)	\$ (2,530.23)
+ Δ Capital	\$ 10,141.62	\$ 12,000.00	\$ 15,000.00	\$ 36,200.00	\$ 2,800.00	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 7,437.24	\$ 1,137.06	\$ 18,277.82	\$ 43,304.12	\$ 15,416.42	\$ 23,006.21
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ -	\$ 7,437.24	\$ 8,574.30	\$ 26,852.12	\$ 70,156.24	\$ 85,572.66
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 7,437.24	\$ 8,574.30	\$ 26,852.12	\$ 70,156.24	\$ 85,572.66	\$ 108,578.86

ANEXO 14: Flujo de caja del proyecto y del inversionista

Tabla No. 25: Flujo de caja del proyecto y del inversionista anualizado

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ 2,531.70	\$ 10,851.82	\$ 16,427.16	\$ 30,421.87	\$ 37,625.79
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 1,880.51	\$ 2,051.46	\$ 2,051.46	\$ 2,051.46	\$ 2,051.46
Gastos de amortización	\$ -	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 1,609.08	\$ 2,553.48	\$ 3,296.41	\$ 5,126.86	\$ 6,063.46
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 2,005.98	\$ 3,183.34	\$ 4,109.53	\$ 6,391.49	\$ 7,559.11
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 1,007.14	\$ 7,376.46	\$ 11,282.68	\$ 21,164.99	\$ 26,264.67
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (7,437.24)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ (8,620.72)	\$ (678.33)	\$ (758.25)	\$ (678.26)	\$ 161.85
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,573.71
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (7,437.24)	\$ (8,620.72)	\$ (678.33)	\$ (758.25)	\$ (678.26)	\$ 10,735.56
INVERSIONES	\$ (12,846.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4,350.00)	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación Maquinaria</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,856.83
<i>Recuperación Equipo de Computación</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,686.05
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (12,846.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4,350.00)	\$ 6,542.88
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (20,283.24)	\$ (7,613.58)	\$ 6,698.13	\$ 10,524.43	\$ 16,136.73	\$ 43,543.11
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (20,283.24)	\$ (7,613.58)	\$ 6,698.13	\$ 10,524.43	\$ 16,136.73	\$ 43,543.11
Préstamo	\$ 10,141.62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ (1,112.97)	\$ (915.88)	\$ (694.22)	\$ (444.95)	\$ (164.62)
Amortización del capital	\$ -	\$ (1,581.88)	\$ (1,778.98)	\$ (2,000.63)	\$ (2,249.90)	\$ (2,530.23)
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 375.07	\$ 308.65	\$ 233.95	\$ 149.95	\$ 55.48
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (10,141.62)	\$ (9,933.36)	\$ 4,311.93	\$ 8,063.53	\$ 13,591.82	\$ 40,903.73

ANEXO 15: Índices Financieros

Tabla No. 26: Índices financieros

	0	1	2	3	4	5	Industria	Medida
<u>Razones de liquidez</u>								
Razón Circulante		2.89	4.62	8.28	8.87	69.45	2.78	veces
Razón ácida		1.28	3.03	6.71	7.34	65.11	1.97	veces
Capital de trabajo neto		\$ 17,195.02	\$ 36,151.18	\$ 80,213.54	\$ 96,308.22	\$ 119,152.57		
<u>Razones de apalancamiento</u>								
Cobertura del efectivo		3.47	13.30	25.57	71.13	236.61		veces
Razón Deuda Capital	100.00%	42.92%	17.32%	5.71%	2.41%	0.00%	55%	%
Razón Deuda Total	63.41%	46.93%	30.00%	15.89%	12.34%	1.33%		%
Apalancamiento	1.73	0.88	0.43	0.19	0.14	0.01	2.87	veces
<u>Razones de actividad</u>								
Rotación en días de CxC		6.08	6.08	6.08	6.08	6.08	44.29	días
Rotación de ventas		4.86	3.65	2.30	2.13	2.19	2.52	veces
Rotación en días del inventario		42.97	42.51	41.19	41.60	14.89		días
Ciclo operativo		49.05	48.59	47.27	47.68	20.98		días
<u>Razones de rentabilidad</u>								
Margen Bruto		31.81%	33.17%	32.96%	35.71%	35.22%	31%	%
Margen Operacional		1.39%	5.31%	7.19%	11.91%	13.17%	10%	%
Margen de utilidad		-1.20%	2.06%	3.65%	7.23%	8.34%	10%	%
ROA		-5.84%	7.51%	8.37%	15.42%	18.27%	11%	%
ROE		-11.01%	10.73%	9.95%	17.59%	18.51%	28%	%

