



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
PURÉ DE BANANO CON JUGO DE LIMÓN CONCENTRADO PARA EL  
MERCADO DE PAÍSES BAJOS (HOLANDA)

AUTOR

ARIANA BELÉN PISCO MOREIRA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE PURÉ  
DE BANANO CON JUGO DE LIMÓN CONCENTRADO PARA EL MERCADO  
DE PAÍSES BAJOS (HOLANDA)

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

Profesor Guía

MBA Eva Benítez Díaz

Autora

Ariana Belén Pisco Moreira

Año

2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la 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”

---

Eva Benítez Díaz

MBA

C.I. 1721693644

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

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

---

Fernanda De La Torre  
CONTADORA AUDITORA  
C.I. 171012500-4

## **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.”

---

Ariana Belén Pisco Moreira

C.I. 2300351539

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme la fortaleza y guiar mi camino. A mi familia, por brindarme los cimientos necesarios para mi desarrollo personal, por sus constantes palabras de aliento que me han ayudado a alcanzar esta meta. A mi tutora Eva Benítez, por el tiempo dedicado, la disposición y los consejos que ayudaron a culminar este proyecto. A ti, gracias por el apoyo, confianza y comprensión que me has brindado en cada momento.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Nelvy y Henry, y a mis hermanos, que me han impulsado para alcanzar cada una de mis metas. Por ser la inspiración para cumplir este logro que no solo es mío si no de ellos también.

## RESUMEN

El presente proyecto se enfoca en la elaboración y exportación de un puré de banano con jugo de limón concentrado, para el mercado de Países Bajos, empezando en la capital Holandesa (Ámsterdam).

Este emprendimiento surgió debido a diferentes oportunidades encontradas en los distintos análisis realizados, como por ejemplo la abundancia de la materia prima (Banano) distribuida ampliamente en el territorio ecuatoriano. Por otro lado, la facilidad de la elaboración del puré va acorde con la necesidad de cambio de la matriz productiva del país, que está enfocado en exportar productos industrializados y no materias primas. Por último, la creciente tendencia por el consumo productos saludables a fin de mejorar su estilo de vida.

El mercado seleccionado para la venta de este producto son hombres y mujeres con una edad superior o igual a 20 años, residentes en la ciudad de Ámsterdam. Asimismo, la mayoría del mercado escogido se define como una población saludable, que tiene como prioridad su estado físico, por el cual se encuentra en la constante búsqueda de productos capaces de cumplir con sus estándares de calidad y certificación. Por lo que para, el primer año se tiene un mercado objetivo de 186.381 personas.

Centrándonos en la tendencia del consumidor holandés, principalmente caracterizado por mantener un adecuado estado de salud, se pensó en la fusión de dos frutas que pueden intervenir en la prevención e incluso tratar algunos síntomas de diversas enfermedades. El banano siendo una excelente fuente de potasio y el jugo de limón enriquecido de vitamina C (entre otros nutrientes y minerales) realizan la combinación perfecta para un reforzamiento del sistema inmune.

Por último, la parte financiera del proyecto se observa que se necesita de una fuerte inversión por el recurso maquinaria del proyecto, es por esto que el monto la inversión inicial es de \$69.790,00 el cual será 50% financiado por el banco y el otro 50% de capital propio, sin dejar de lado, que esta inversión se recuperará a partir del segundo año. Por otro lado, las tasas positivas en los estados financieros demuestran que el proyecto es rentable.



## **ABSTRACT**

This project focuses on the preparation and export of a banana puree with concentrated lemon juice, for the Netherlands market, starting in the Dutch capital (Amsterdam).

This venture arose due to different opportunities found in the different analyzes carried out, such as the abundance of raw material (Banana) widely distributed in the Ecuadorian territory. On the other hand, the ease of preparation of the purée is in line with the need to change the productive matrix of the country, which is focused on exporting industrialized products and not raw materials. Finally, the growing trend for the consumption of healthy products in order to improve their lifestyle.

The market selected for the sale of this product are men and women with an age greater than or equal to 20 years, living in the city of Amsterdam. Likewise, the majority of the chosen market is defined as a healthy population, which has as a priority its physical condition, for which it is constantly searching for products capable of meeting its quality and certification standards. So for the first year you have a target market of 186,381 people.

Focusing on the trend of the Dutch consumer, mainly characterized by maintaining an adequate state of health, we thought of the fusion of two fruits that can intervene in the prevention and even treat some symptoms of various diseases. Banana being an excellent source of potassium and lemon juice enriched with vitamin C (among other nutrients and minerals) make the perfect combination for a strengthening of the immune system.

Finally, the financial part of the project shows that a strong investment is needed for the project's machinery resource, which is why the initial investment amount is \$ 69,790.00, which will be 50% financed by the bank and the other 50% of own capital, without neglecting that this investment will recover from the second year. On the other hand, the positive rates in the financial statements show that the project is profitable.

## Tabla de Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN:</b> .....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo .....	2
<b>2. ANÁLISIS DE ENTORNOS</b> .....	3
2.1 Análisis del Entorno Externo .....	3
2.1.1 Entorno Externo Ecuador .....	3
2.1.2 Entorno Externo Holanda .....	6
2.1.3 Conclusiones del sector externo.....	10
2.2 Análisis de la industria (Porter).....	11
2.2.1 Conclusiones del análisis de la industria: .....	13
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	14
3.1 Análisis Cuantitativo y Cualitativo.....	14
3.1.1 Análisis Cuantitativo .....	14
3.1.2 Análisis Cualitativo.....	16
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	21
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	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 Marketing Mix .....	27
5.2.1 Producto .....	28
5.2.2 Precio: .....	32
5.2.3 Plaza.....	34
5.2.4 Promoción: .....	35
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	38
6.1.1 Misión: .....	38

6.1.2	Visión:.....	38
6.1.3	Objetivos de la organización.....	38
6.2	Plan de operaciones.....	39
6.2.1	Proceso de producción y exportación del producto .....	39
6.2.2	Cadena de valor .....	41
6.2.3	Infraestructura de la empresa.....	41
6.3	Estructura organizacional .....	43
6.3.1	Tipo de estructura.....	44
6.3.2	Organigrama de la empresa .....	44
6.3.3	Estructura legal.....	46
7.	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	47
7.1	Proyección de Ingresos, costos y gastos .....	47
7.1.1	Proyección de Ingresos .....	47
7.1.2	Proyección de costos.....	47
7.1.3	Proyección de Gastos.....	48
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	Estado de resultados .....	49
7.3.2	Estado de situación financiera.....	50
7.3.3	Estado de Flujo de Efectivo .....	51
7.3.4	Estado de Flujo de Caja .....	51
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	52
7.4.1	Flujo de caja del inversionista.....	52
7.4.2	Criterios de valoración .....	52
7.5	Índices financieros.....	53
8.	<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	54
	<b>REFERENCIAS:</b> .....	56
	<b>ANEXOS</b> .....	61

## **1. INTRODUCCIÓN:**

### **1.1. Justificación del trabajo**

El presente proyecto se enfocará en determinar la factibilidad de la elaboración de un puré de banano con jugo de limón concentrado, para exportar al mercado de Países Bajos (Holanda). Este plan de negocios surge por diferentes factores los cuales se nombrarán a continuación.

Ecuador es uno de los principales exportadores de banano en el mundo, a causa de sus singulares características, es por esto que el banano ecuatoriano es destacado por su calidad y sabor en los países extranjeros. El banano ecuatoriano se caracteriza por su cosecha, ya que el suelo y el clima de nuestro país, hacen que tenga un sabor singular al de otros bananos. En el Ecuador esta es una fruta que se consigue todo el año, debido a la peculiaridad del clima tropical en la zona costera ecuatoriana. También cuenta con grandes propiedades nutritivas que aportan una buena cantidad de carbohidratos y fibras, además, contiene altas concentraciones de minerales y vitaminas; es un alimento ideal para adultos y niños. (Proecuador, 2013). En la actualidad, por la oleada de enfermedades dadas por una mala alimentación, la población ha empezado a tomar conciencia optando por una dieta equilibrada y saludable en lo máximo posible, sustituyendo grasas saturadas y exceso de carbohidratos, por ensaladas y frutas (recomendadas por médicos como toma en media mañana o en media tarde). La salubridad del producto viene acompañada de un clima que repele las pestes y que concentra su sabor haciéndolo característico entre los demás.

Por otro lado, según el índice Good Enough to Eat realizado por el OXFAM International en una encuesta de 125 países, se clasifica a Holanda como el mejor país para degustaciones gastronómicas, gracias a la gran cantidad de alimentos saludables y a precios accesibles para la población. (OXFAM, 2014). Adicional, el mercado de destino se caracteriza por llevar una alimentación equilibrada, variada y sobre todo saludable, por lo que las reservas de nutrientes que contiene el banano se acoplarían en una buena alimentación.

El producto presentado en el proyecto, es un puré de banano con jugo de limón concentrado para todas las edades. Además, puede ser usado como materia prima para la elaboración de zumos, néctares, yogures, helados, desde las casas de cada uno de los consumidores. (Proecuador, 2013.)

#### **1.1.1. Objetivo general del trabajo**

- Determinar la factibilidad de una empresa que se dedique a la elaboración y exportación de puré de banano con jugo de limón concentrado hacia el mercado Holandés.

#### **1.1.2. Objetivos específicos del trabajo**

- Realizar un análisis del entorno del Ecuador y del mercado de destino (Holanda) para determinar las futuras oportunidades y amenazas.
- Realizar un análisis del cliente mediante una investigación cualitativa y cuantitativa del mercado para identificar la aceptación del producto presentado.
- Determinar la oportunidad de negocio sustentado por los resultados obtenidos en el análisis externo y del cliente.
- Desarrollar un plan de marketing adecuado para establecer las estrategias que ayuden a resaltar la propuesta de valor.
- Diseñar la estructura organizacional, misión, visión que se encuentren en función de la filosofía de la empresa.
- Elaborar un plan de producción y exportación para el producto presentado.
- Desarrollar un plan financiero para determinar la rentabilidad del proyecto.

## 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

### 2.1 Análisis del Entorno Externo

Este análisis define los factores que pueden intervenir en las decisiones a futuro hacia el presente proyecto, por lo que es fundamental determinar cuál es la industria en la que este se enfoca.

Tabla N 1. Clasificación del CIU

---

C – Industria manufacturera

C10 – Elaboración de productos alimenticios

C1030.16 – Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, puré y otras confituras de frutas o frutos secos

---

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

#### 2.1.1 Entorno Externo Ecuador

##### Político:

Ecuador ha escalado para potenciarse internacionalmente en los últimos años, con la implementación de diferentes herramientas e instituciones que impulsan al futuro exportador, al emprendimiento de sus proyectos. Por ejemplo: El Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) donde debido a diversos avances logrados en desarrollo, tecnología e innovación han impulsado a una era electrónica en el proceso para la constitución de compañías, realizándolo en tan solo seis horas, en comparación con la era manual, donde se requería más tiempo. (MCPEC, 2013).

Por otro lado, también se ha tratado de fomentar las exportaciones de nuestro país con el instituto de promoción de exportaciones e inversiones (PROECUADOR), el cual facilita al exportador con análisis, boletines, capacitaciones de información proporcionando una información más accesible para países interesados. (Proecuador, s.f.)

El último sistema informático implementado por el Ecuador, el sistema Ecuapass, fue premiado en la categoría de simplificación de trámites para las empresas, con este sistema se ha avanzado en una manera drástica en las exportaciones de nuestro país. (SENAE, 2016)

Cada una de estas herramientas facilitan al nuevo emprendedor para que el proceso para la creación de una nueva empresa sea accesible y sencillo.

En base a la Resolución N°051 del Comité de Comercio Exterior en el 2015. El Registro Oficial No. 416 estableció asignar un arancel del 5% a diferentes maquinarias, afectando directamente a la elaboración de alimentos, ya que en este sector predomina la utilización de estas. (SENAE, Registro oficial N° 416, 2015).

### **Económico:**

El sector manufacturero es considerado uno de los más importantes de la economía ecuatoriana, su porcentaje representó el 12,5% del PIB nacional en el 2016 según el boletín N° 29 de cuentas nacionales publicado por el Banco Central (BCE- Boletín N°29, 2016). En el sector de la actividad manufacturera la industria predominante es de alimentos y bebidas con un porcentaje de 38.16% en el mismo año. Un factor importante en el plan de negocios, es que el sector de alimentos y bebidas ha presentado tasas porcentuales positivas y crecientes en el periodo 2013 – 2016, además de una tasa de crecimiento anual promedio de 3.4%. Estos datos se encuentran representados en el Anexo 1. (BCE- Boletín N°29, 2016)

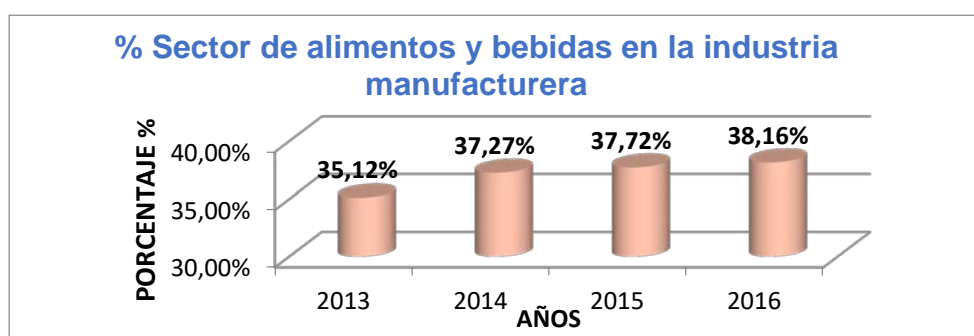


Figura N 1. Sector de alimentos y bebidas en la industria manufacturera

Enero 2013 – Enero 2016

Tomado de: Banco central del Ecuador – Boletín No 29.

Por otra parte, la inflación es otro factor significativo para el plan de negocios presentado, de modo que, si se encuentra con tendencia a la baja, incentiva la

inversión. De la misma manera, es un indicador que demuestra si existe estabilidad económica. Según el reporte de inflación mensual del INEC, la inflación anual en septiembre de 2017 fue de -0,03% mientras que la de septiembre de 2016 se encontró en 1,30%. Lo que es más, esta inflación anual es la más baja desde el 2007. (INEC, 2017)

Las exportaciones no petroleras tradicionales del Ecuador, en el período de enero a julio del 2017 fueron de 4,214.2 millones, siendo estas mayores con relación a las exportaciones del año 2016 en el mismo período en un 14,1%. (BCE, 2017). El sector de preparación de alimentos y bebidas representa el 19,2% del total de productos exportados por el Ecuador, asimismo dentro de estas exportaciones no petroleras tradicionales se puede destacar que el banano y plátano fueron uno de los productos predominantes con un porcentaje 26.4%, siendo este porcentaje de igual manera mayor con respecto al 2016 habiendo sido este de 25.1%. (BCE, 2017)

### **Tecnológico:**

Un factor determinante en la industria alimentaria es la maquinaria, ya que los alimentos exigen un procesamiento de alta calidad, para que se cumplan todos los estándares altamente implantados por el consumidor.

Actualmente, a nivel nacional la elaboración de dicha maquinaria es muy limitada, por lo que es necesario la importación, con el fin de elaborar los productos a su más alto nivel. Las importaciones mencionadas acostumbran a presentar un precio realmente elevado, consecuencia de los aranceles pactados, en un futuro cercano se anhela la mayor entrada de maquinaria y tecnología innovadora destinada al sector de alimentos.

Por otro lado, el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión ofrece asistencia en la creación de páginas webs para las empresas con enfoque internacional, brindando así que la información esté disponible en más de un idioma para empresas del sector exportador. (Proecuador, s.f.) Además, facilitan a los futuros exportadores con clientes potenciales en mercados estratégicos mediante videoconferencias en sus oficinas comerciales.



**Social:**

Según la Encuesta de Salud y Nutrición (ENSANUT 2012) indica que más de la mitad de la población se encuentra en riesgo hacia el desarrollo de enfermedades crónicas no transmisibles como diabetes, hipertensión, cáncer, entre otras., asociadas según diversos estudios a una alimentación inadecuada. (Ecuador en cifras, 2012). Por lo que la tendencia a la comida saludable crece cada vez más. Por ejemplo: El Ministerio de Educación y Ministerio de Salud Pública emitió el reglamento para el control de funcionamiento de bares escolares, fomentando una cultura alimentaria y nutricional desde los más pequeños. (Ministerio de educación, S.f.) Las Pymes que pertenecen al Sector de Producción de Alimentos están constituidas por 311 empresas, de las cuales el 48% son medianas y el 52% son pequeñas, acorde con la Revista Ekos “Especial de las Pymes 2016”. (Ekos, 2016).

**2.1.2 Entorno Externo Holanda****Político:**

En la adhesión del Ecuador al acuerdo multipartes favorece a las relaciones comerciales con Holanda, debido a que este es miembro de la Unión Europea.

Para el país de destino existen barreras sanitarias estrictas debido a que enfatizan la seguridad alimenticia, por lo que las normas de calidad ISO / TC / 17 34 /SC son obligatorias para la comercialización de productos alimenticios en la Unión Europea. (NEN, s.f.)

Además, para las empresas holandesas es necesario que estén certificadas para poder comercializar productos de alimentación. Las certificaciones que deben tener son HACCP y SKAL. La HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) es un plan donde se implementa medidas de seguridad en producción de fruta. SKAL es un certificado para productos orgánicos. (Proecuador, 2013)

Por otro lado, entre las barreras no arancelarias para el ingreso de la subpartida arancelaria 2007.99 al mercado neerlandés se encuentran por ejemplo: certificación de origen, fitosanitario, normas de seguridad, información los

alimentos, embalaje y etiquetado en diferentes idiomas. (Market Access Map, s.f.)

### **Económico:**

Tabla N 2. Clasificación de partida arancelaria

<b>PARTIDA ARANCELARIA</b>	2007.99.12	Purés y pastas
----------------------------	------------	----------------

Tomado de: Arancel Nacional de Importaciones

Holanda es la sexta potencia europea. Además, en el 2015 la economía holandesa fue la decimoséptima más grande del mundo. (Portal Santander, s.f.) El PIB holandés terminó el 2016 con 697.219 mil millones y el crecimiento llegó a 1,7% apoyado especialmente por el consumo de los hogares. (Portal Santander, s.f.). El PIB Percápita de Holanda es superior a la media de la Unión Europea por lo que la distribución de ingresos es bastante neutral y nos lleva consumidor con mayores posibilidades.

El PIB de Holanda se divide de la siguiente manera 2,0% para el sector de la agricultura, el 15,1% para el sector industrial y el 75,3% para el sector de servicios. Además, la actividad industrial genera un cuarto del PIB con el procesamiento de alimentos. (Portal Santander, s.f.). Para marzo del 2017 la inflación de este país fue de 1,1%. (Global Rates, s.f.) La balanza comercial no petrolera entre estos dos países es positiva, es decir se exporta más de lo que ellos importan, pero entre los productos principales que importa Holanda desde Ecuador está el banano. (Proecuador, 2016)

Tabla N 3. Importaciones de Holanda desde el Ecuador.

Importaciones de Países Bajos desde el Ecuador				
Unidad: Dólar Americano Miles				
2012	2013	2014	2015	2016
349.269	362.190	415.194	292.159	358.551

Tomado de: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. (Trade Map, s.f.)

Podemos apreciar que las importaciones de Holanda desde Ecuador a pesar de su baja entre el año 2014 al 2015 para el año 2016 existe una alza del 23%.

Tabla N 4. Importaciones de Holanda desde el Ecuador para la partida 200799.

Países Bajos importa desde Ecuador				
Unidad: miles de dólares				
Partida: (200799) Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción				
2012	2013	2014	2015	2016
304	470	893	591	442

Tomado de: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. (Trade Map, s.f.)

A pesar de la baja de importaciones de Holanda en la partida arancelaria correspondiente desde el 2014, hay que destacar que Holanda es el 5to importador de confituras, jaleas y purés con un crecimiento promedio del 21% desde el 2011 al 2015. (Trade Map, s.f.)

### **Social:**

La población holandesa se caracteriza principalmente por ser tolerante y abierta. Sus consumidores valoran principalmente la calidad, siempre y cuando esté acorde a su precio. Son muy convencionales en la compra de productos, pero si este le da seguridad de calidad, de seguro lo compran. (Portal Santander, s.f.)

Según la lista internacional Oxfam internacional, categoriza a Holanda en primer lugar como el país con contar con dieta más sustanciosa, saludable y accesible del mundo. (OXFAM, 2014)

Holanda es uno de los países exportadores del mundo en productos agrícolas debido a que ha sabido entender que comercializar en el sector primario no significa necesariamente vender materias primas, por lo que sus productos gozan de gran competitividad y liderazgo, es por esto que tienen a tener un valor más alto. (Caballero, 2016)

El banano es producto muy cotizado en Holanda esto es porque 1 de cada 5 holandeses consume una banana por día. El 55% lo consumen como aperitivo,

el 19% en el desayuno, un 1% en la cena, un 7% como postre y un 17% lo consumen en el almuerzo. (Proecuador, 2013)

El 31% del consumidor holandés compra regularmente fruta biológica de calidad. Pero el 17% de los consumidores realizan la compra de las frutas enfocándose en calidad, el sabor y el precio, siendo estos los aspectos más importantes en la decisión de compra. Es por esto que están dispuestos a pagar un poco más de lo normal si los productos cumplen con estos requisitos. (Proecuador, 2013)

Por otro lado, hay que destacar que los supermercados en Holanda tienen horarios más extensos que lo regular, ya que abren de 8 de la mañana a 9 de la noche. Además, hay que tomar en cuenta que además los supermercados son pequeños y no poseen de hipermercados. (Sonia, 2013)

### **Tecnológico:**

Según el índice de innovación mundial Países Bajos se encuentra en la novena posición, colocándolo así, como una de las economías más innovadoras. (OMPI, 2016)

En base a economías exportadoras, se encuentra detrás de Estados Unidos ocupando el segundo lugar debido a su riguroso control de calidad, ocupando esta posición también debido a que invierten en desarrollo e investigación. (Prensa, 2014)

La mejora de nuevas tecnologías como la implementación de robots en el sector agrícola, ha mejorado la productividad y sustentabilidad, ayudando a que los productos sean más higiénicos y que existan menos desperdicios, dejando así que se reduzca el uso de pesticidas en un 85%, gracias a la monitorización automática de sus máquinas. (Agriculters, 2014)

Actualmente los holandeses hacen un gran uso del internet, les gusta comprar y comparar ofertas, por otro lado, la tendencia por la compra en internet de productos alimenticios crece, el 1% de los consumidores holandeses compran frutas por internet. (Proecuador, 2013). Este crecimiento dado por la red, se da por la facilidad, la disponibilidad de poder comprar durante las 24 horas, variedad

de productos, precios competitivos, al igual que una tienda con la comodidad de hacerlo desde sus hogares.

### **2.1.3 Conclusiones del sector externo**

- Holanda es la sexta economía de la Unión Europea (UE). Además, es uno de los principales exportadores agrícolas del mundo, se enfocan principalmente en productos agroalimentarios como por ejemplo: plantas, flores, productos lácteos, carne, frutas y verduras; pero cabe destacar que no cuenta con la producción de banano.
- Ecuador es una economía dependiente del petróleo. En la actualidad, se enfoca en desarrollar productos con valor agregado a los mercados extranjeros, para de esta manera mejorar la oferta y así no depender de un solo producto, es por esto que el producto en cuestión va en función a la economía ecuatoriana.
- Una oportunidad que hay que destacar es que el consumidor holandés tiene tendencia a una dieta nutritiva y equilibrada, que valora especialmente la calidad, dejando abiertas las puertas a producto en cuestión.
- El consumidor ecuatoriano está acostumbrado al consumo de un producto más sustancioso y económico, es por esto que enfocarse en los mercados extranjeros en cuestión de alimentos saludables es la mejor opción.
- Una amenaza se debe tomar en cuenta es que los requisitos de la Unión Europea (UE) son estrictos especialmente para la importación de productos como alimentos, por lo cual exigen como certificados de calidad, sanitarios y de impacto ambiental.
- Tecnología Ecuador se encuentra en ligera desventaja frente a otros, aunque el sector industrial ha mejorado, permitiendo así que el mercado ecuatoriano realice productos con alta calidad al igual que la de sus competidores directos. Esto nos permite certificar que el producto que se quiere exportar cumpliría con los estándares de calidad exigidos.

- La tendencia de la población Holandesa por el mundo tecnológico crea una ventaja, pues este país se maneja bastante la compra por internet, el uso de redes sociales y páginas web, facilitando así a que los productos ecuatorianos se den a conocer.

## **2.2 Análisis de la industria (Porter)**

Para la realización de un análisis minucioso, se dispondrá del modelo denominado 5 Fuerzas de Porter, el cual es indispensable para determinar las tácticas de competitividad que deben tener las empresas, siendo de gran utilidad para determinar las fuerzas más destacables para el presente proyecto.

### **Rivalidad entre competidores (Alto)**

Los competidores directos para el proyecto, son las empresas que producen purés de frutas, como Nestlé, Danone, Campina, Nutricia, Fonterra, Kraft, Dairy Foods y Unilever entre otras; pero siendo estas las más predominantes en el mercado escogido, pues estas se encargan de procesar y elaborar productos finales como el nuestro. (Proecuador, 2013)

Además, hay que destacar que estas empresas ofrecen purés de frutas, pero ninguna cuenta con el sabor del producto presentado en este plan de negocios.

En consecuencia, la rivalidad entre competidores para el proyecto es media, ya que existe un gran número de empresas que fabrican un producto parecido al nuestro y además estas marcas ya se encuentran posicionadas en nuestro mercado objetivo.

### **Productos Sustitutos (Medio)**

Como productos sustitutos indirectos tenemos a yogures, smoothies, cremas, néctares, etc. Pues el producto presentado es para el break de la tarde o de la mañana. Es por esto que nuestros productos sustitutos son los que puede ser degustados en estos horarios. Aunque existe un sin número de productos los cuales se pueden consumir en los descansos, cabe recalcar que algunos no cuentan con los nutrientes necesarios que el producto presentado ofrece a los futuros consumidores.

### **Poder de negociación con los clientes (Medio)**

El sector de alimentos de Holanda se maneja por dos canales de distribución: el directo, donde los supermercados compran directamente a los exportadores y el indirecto donde los supermercados se contactan con el mayorista, que este a su vez le compra al importador. Por lo que la mayor parte de los supermercados se abastece de los importadores locales. La cantidad de distribuidores en Holanda es bastante alta, pero los más importantes de banana procesada son Agrana, Agrofair y Extraco. (Proecuador, 2013). Por otro lado, la mayoría de la población compra sus productos de consumo diario en los supermercados es por eso que la cantidad de supermercados también es bastante considerable, encontrándose uno en cada esquina. El supermercado Albert Heijn, es una de las principales cadenas de distribución en Holanda, abarcando el 37,4% de mercado nacional. (Proecuador, 2016).

### **Poder de negociación con los proveedores (Alto)**

Ecuador es el principal proveedor de banana a Holanda. Las principales provincias del Ecuador que cosechan el banano son: Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro y Esmeraldas. La superficie cosechada de banano se estima en unas 214,000 ha., además de que la mayoría de estas plantaciones son tecnificadas y con certificaciones de estándares internacionales de calidad como las normas ISO, HACCP (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos), Rainforest Alliance y GLOBALGAP. (Proecuador, s.f.). Es por esto que se tiene un alto número de proveedores de la materia principal de la que se compone el puré.

### **Amenaza de nuevos competidores (Medio)**

La amenaza de nuevos competidores es media, ya que para el sector alimenticio es una de las industrias más apetecidas, por ser esta una de las que más ingresos generan. La inversión inicial para este tipo de sector suele ser alta, pero en nuestro caso no se requiere de tanta maquinaria para procesar nuestro producto. Las instalaciones tampoco deben ser grandes, va a depender de la capacidad productiva. Además, se debe tomar en cuenta que existe gran facilidad para conseguir la materia prima que en este caso es el banano.

**Véase en el Anexo 2 la Matriz EFE.**

### **2.2.1 Conclusiones del análisis de la industria:**

- La industria es llamativa, por lo que el producto a exportar no existe en nuestro mercado objetivo, generando así una oportunidad, sin embargo no se deja de lado el posicionamiento de las empresas que realizan un producto parecido al nuestro.
- La materia prima para el proyecto nos permite tener accesibilidad al momento de negociar con nuestros proveedores, porque existe gran cosecha de esta y además se consigue durante todo el año, permitiéndonos así buscar mejores costos.
- Existe una rivalidad alta entre competidores, ya que en el mercado de destino existen marcas posicionadas como Nestle, Danone, Campina, Nutricia que realizan un producto parecido al nuestro, pero sin el valor agregado que nosotros ofrecemos.
- Los productos sustitutos para nuestro proyecto es básicamente los productos que se pueden ingerir en un break, es por esto que existe un alto número de sustitos, cabe destacar que la mayoría de ellos no son saludables y no contienen los mismos nutrientes.
- Existe un alto poder de negociación con los clientes ya que nuestro mercado de destino se caracteriza por estar abiertos a nuevos sabores, además la compra por internet y supermercados puede facilitar el proceso para dar a conocer el producto.
- Con los resultados de nuestra matriz EFE de 3,05 nos indica que se encuentra por encima de media 2.50 por lo que nuestras oportunidades son mayores que nuestras amenazas, lo que refleja un escenario positivo para nuestro proyecto.



### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Análisis Cuantitativo y Cualitativo**

Estos análisis nos permitirán recopilar la información necesaria sobre las características y necesidades del consumidor, beneficiando de esta manera la toma de decisiones acertadas para que se ayude al crecimiento del proyecto

##### **3.1.1 Análisis Cuantitativo**

Esta herramienta mediante datos cuantificables determinará las características y estrategias a utilizar en nuestro futuro mercado, para dicho propósito se procedió a la realización de encuestas basadas en un muestreo por conveniencia no probabilístico (véase Anexo 3). Estableciéndose un total de diez encuestas a residentes del país de destino (Holanda).

A continuación, se presentan los resultados de mayor importancia obtenidos por los encuestados, para mayor detalle de resultados (véase Anexo 4):

- La totalidad de los participantes afirmaron el consumo de banano.
- 4 de cada 10 personas optan por la compra de este producto una vez a la semana.
- Existe una preferencia absoluta por la compra del banano en los supermercados, dos personas también la realizan en tiendas orgánicas.
- 7 de cada 10 encuestados afirman que consumen esta fruta por salud y 2 de cada 10 lo hace por costumbre.
- Se descubrió que 8 de los 10 participantes estaría dispuestos a probar nuestro producto, ya que ninguno de ellos ha probado esta combinación (banano y jugo de limón).
- Todos los encuestados respondieron que comprarían el producto si este se utiliza materiales reciclables y que no afecta al medio ambiente.
- El total de la muestra reveló que estarían dispuestos a pagar por este producto entre \$2.50 – \$2,99.
- Para promoción y venta de productos los sitios más destacados fueron la televisión, seguido por las redes sociales, correos electrónicos y sitios web. Solo 2 de 10 personas prefiere ver la publicidad en los periódicos.
- Se descubrió que 7 de los encuestados afirman que la característica más

importante para comprar un producto alimenticio es el sabor junto con la calidad, mientras 3 de los encuestados opta por la marca, el precio y la presentación por igual.

Para una mejor interpretación de los resultados, se optó por el método de tablas de contingencia las cuales resumen y muestran porcentajes de la fusión de dos o más variables.

Tabla N 5. Tabla cruzada de edad, género y frecuencia de compra

Consumo de banano	Frecuencia de compra					Total general
	1 vez mes	al 1 vez semana	por Cada días	15 Todos los días		
<b>Edades</b>						
<b>18-24</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>3</b>
Femenino		1	1			2
Masculino				1		1
<b>25-30</b>	<b>1</b>					<b>1</b>
Femenino	1					1
<b>37-42</b>			<b>1</b>	<b>1</b>		<b>2</b>
Femenino			1	1		2
<b>43 o más</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>4</b>
Masculino		2	1	1		4
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>		<b>10</b>

Tomado de: Encuesta realizada en mercado Holandés

Según los resultados de la Tabla N 5, donde se da la fusión de las variables de frecuencia de compra y consumo de banano, podemos destacar que 3 de cada 10 residentes holandeses prefieren la compra de este producto de manera diaria, siendo los grupos etarios más representativos los de 18-24; 37-42 y 43 o más, en base al género existe una preferencia por los varones. Tomando en cuenta la compra cada 15 días se aprecia que 3 de cada 10 encuestados en el mismo rango de edad lo realizan en este período, existe una mayor selección por el género femenino. Otras 3 personas en cambio, lo realizan 1 vez por semana, siendo su grupo de edades entre 18-24 y 43 o más, predominando el género masculino. Por último, solo 1 encuestado prefirió comprar el producto 1 vez por mes estando su edad comprendida entre 25-30 años y siendo de género femenino.

Tabla N 6. Tabla cruzada entre tendencia de compra, precio y presentación.

Compran Por	Presentación			Total general
	Squeeze	Tetrapack	Vidrio	
<b>Costumbre</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
2,50-2,99	1		1	2
<b>Otra</b>	<b>1</b>			<b>1</b>
2,50-2,99	1			1
<b>Salud</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
2,50-2,99	4	1	2	7
<b>Total general</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>10</b>

Tomado de: Encuesta realizada en mercado Holandés

Según los resultados de la Tabla N 5, con las variables de tendencia a comprar el producto, valor a pagar y presentación del producto; tenemos como resultado que 7 de cada 10 encuestados que obtienen este producto lo hacen por salud y estarían dispuestos a pagar un valor comprendido entre \$2,50 a \$2,99 y mayoría en este rango prefiere la presentación Squeeze. Por otro lado, 2 personas consumen banano por costumbre y también estarían dispuestos a pagar el mismo valor monetario, ya sea por la presentación de Squeeze o de vidrio. Por último, solo un 1 persona compraría este producto por otros motivos, siendo el valor a pagar igual a los anteriores por la presentación de Squeeze.

### 3.1.2 Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo nos permite tener la información acerca de calidad, gustos y preferencias del mercado y del producto. Por lo cual se realizó dos entrevistas a expertos (véase Anexo 5), el primer entrevistado facilitó con la información necesaria de los canales de distribución, el comportamiento del consumidor y las barreras para-arancelarias que se pueda tener en el futuro mercado. Por otro lado, la segunda entrevista nos proporcionó la información sobre la elaboración de producto, normas y recomendaciones para el mismo. Adicionalmente, se realizó la entrevista a dos futuros clientes del producto expuesto para determinar la aceptabilidad del mismo (véase Anexo 6).

## **Entrevista a Expertos**

Tabla N 7. Descripción experto 1.

<b>Perfil de Experto 1</b>	
<b>Nombre</b>	Andrea Montoya
<b>Cargo</b>	Técnico Comercial de Proecuador en Holanda
<b>Cuidad</b>	Rotterdam
<b>Correo</b>	<a href="mailto:amontoyam@proecuador.gob.ec">amontoyam@proecuador.gob.ec</a>

## **Resultados**

- Holanda es un país exportador, por esta razón depende de las importaciones que realiza, es decir, existe una gran demanda de todo tipo de productos y su actividad principal es receptor los productos para de esta manera nacionalizarlos y volverlos a re-exportar a todo el mundo.
- El puerto de Rotterdam es el puerto más importante de Europa, ya que es uno de los más grandes, seguido por el puerto de Amsterdam.
- Holanda es un mercado de intermediarios, por tal motivo existe la competitividad de precios.
- La calidad de los productos se basa principalmente en las certificaciones con las que cuenta cada uno de los productos.
- La tendencia hacia el consumo de productos saludables y naturales es cada vez más alta en el país analizado, es por esto que el consumidor Holandés al momento de comprar busca que los productos cuenten con certificaciones y presenten la más alta calidad, si cumple esto, este tendrá un precio más alto.
- El mercado Holandés es completamente abarcado por productos “ready to eat”, ya que el tiempo que dedica un holandés a cocinar es 15 minutos.
- Los supermercados cuentan con servicio a domicilio, el cual se caracteriza por realizar entrega de canastas que incluye desde la receta hasta los productos picados, para poder tener una comida en el menor tiempo posible.
- Las principales certificaciones para entrar al mercado Holandés son

SAGAP y Global GAP, entre esas esta HACCP y SKAL. La HACCP certificado de medidas de seguridad en producción de fruta. SKAL certificado productos orgánicos.

- El acceso a la tecnología permite que el consumidor holandés sea mucho más exigente, por lo que la mayoría de las promociones se realizan a través de las redes sociales.
- Para entrar en la mente del consumidor holandés como marca propia se requiere de una fuerte inversión en gastos de promoción y publicidad.
- Los principales productos ecuatorianos que entran al mercado Holandés son: el banano, las flores, el cacao, los chocolates, papaya y en productos procesados son aceite de aguacate, palmito. Estos productos entran al mercado Holandés con su propia marca ecuatoriana.
- Es importante tomar en cuenta que para ingresar al mercado de destino como marca propia ecuatoriana, se debe contar fuertes estrategias de marketing, es por eso que los canales de distribución más comunes son importador distribuidor y supermercados.

Tabla N 8. Descripción experto 2.

<b>Perfil de Experto 2</b>	
<b>Nombre</b>	Estefanía Beltrán
<b>Título</b>	Ingeniera en Alimentos (Universidad Técnica de Machala)
<b>Cargo</b>	Inspectora de calidad en una planta procesadora de alimentos.
<b>Ciudad</b>	Machala
<b>Correo</b>	<a href="mailto:stfybb@hotmail.com">stfybb@hotmail.com</a>

## Resultados

- La combinación de banano con el jugo de limón concentrado es saludable para el consumo humano por sus propiedades. El limón tiene propiedades depurativas, alto contenido de vitamina C, favorece la absorción de hierro y el calcio por lo que la combinación de estos dos tipos de frutas puede promover un estado de vida saludable para las personas.
- En cuestión de satisfacer mercados internacionales se cuenta con la

cantidad de materia prima necesaria, ya que el Ecuador es un país agrícola que cuenta con grandes hectáreas de banano, y que se encuentran principalmente en la provincia del Oro; la mayoría de haciendas ya cuentan con las certificaciones correspondiente para poder procesar el banano.

- La elaboración del producto es de 45 min a una hora, lo que requiere más tiempo es la maduración de la materia prima es decir del banano, ya que esta se toma de entre 4 a 5 días.
- El tiempo de duración del producto envasado es de un 1 año a temperatura ambiente, mientras que la duración del producto una vez abierto del envase es de 3 a 5 días si se mantiene en refrigeración.
- La competencia no es alta, ya que no existen grandes empresas procesadoras en el país y las que se encuentran posicionadas están ubicadas en la parte de la costa.
- Se necesita de entre 5 a 6 máquinas para el procesamiento de puré de banano normal y la capacidad productiva de estas máquinas es de 27 kilos a la semana si se trabaja día y noche.
- La inversión inicial es alta, especialmente por las máquinas que se necesitan para el procesamiento del producto.
- La experta nos recomienda contar con todas las certificaciones y cumplir con todas las normas seguridad al momento del procedimiento del producto.

### **Entrevistas a Clientes**

Tabla N 9. Descripción cliente 1.

<b>Perfil Cliente 1</b>	
<b>Nombre</b>	Frans Jasen
<b>Cargo</b>	Enfermero y profesor de historia
<b>Cuidad</b>	Amsterdam
<b>Correo</b>	f.p.jansen@wxs.nl

Tabla N 10. Descripción cliente 2.

<b>Perfil Cliente 2</b>	
<b>Nombre</b>	Angelique Van Eijk
<b>Cargo</b>	Asistente Médico
<b>Cuidad</b>	Rotterdam
<b>Correo</b>	angeliqueveijk@hotmail.com

## Resultados

- Los holandeses prefieren productos que sean saludables, es por eso que actualmente existe una gran cantidad de jugos bar, restaurantes biológicos, tiendas orgánicas, entre otros. Además, los supermercados están prestando más atención a los productos saludables para de esta manera cambiar el estilo de vida de las personas.
- Según la respuesta de los encuestados el consumo de banano es diario y se lo hace a cualquier hora del día.
- Las personas que más consumen este producto son los bebés, las personas que realizan deportes y las personas mayores.
- Les gustaría tener este producto especialmente para poder hacer yogurt, helado y smoothies.
- Los encuestados afirman que los holandeses son muy comprometidos con el medio ambiente, por lo que prefieren que las presentaciones de los productos sean amigables con este mismo y que se puedan reciclar para poder comprarlos.
- Los lugares donde ellos adquieren este tipo de producto es en los supermercados, ya que estos se encuentra cerca de sus casas.
- La publicidad de los productos les gusta visualizarla especialmente en la televisión o en los periódicos.
- Para la estimulación de compra de este producto se recomendó la agregación de un incentivo como por ejemplo: un regalo o un ticket de reembolso.
- Se destacó que estarían dispuestos a pagar más por un producto este comprometido con el medio ambiente.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

La oportunidad de negocio para la elaboración de puré de banano con jugo de limón concentrado, se basa en diferentes factores que se analizaron anteriormente.

El banano ecuatoriano es reconocido por su sabor y calidad en los mercados internacionales, además cabe destacar que es el segundo rubro de mayor exportación en el país, ya que 30% de la oferta mundial de banano proviene de Ecuador. Las principales provincias donde se cultiva este son: Guayas, El Oro, y Los Ríos (Proecuador, 2016). Estas tres provincias se destacan por las excelentes condiciones climatológicas y de terreno, haciendo que esta fruta se pueda obtener los 365 días del año. (Proecuador, 2016).

Esta fruta es un alimento ideal para los niños y deportistas, ya que se destacan por sus componentes nutricionales, interviniendo en la prevención de algunas enfermedades. Según el servicio de información en línea provisto por la Biblioteca Nacional de Medicina de los Estados Unidos Medlineplus, un puré de banano, puede mermar la sintomatología desencadenada por la enfermedad diarreica aguda en niños pequeños, así como también ayudar en el aprendizaje, logrando un nivel de alerta más alto. Es una fruta apetecida por las personas porque forma parte de su dieta diaria. (Medlineplus, 2017)

Nuestro país necesita transformar su oferta exportable y dar apertura a más productos y no solo al petróleo, como lo ha hecho durante años, por lo que el cambio de la matriz productiva es uno de los retos, al cual se ha puesto el mayor empeño posible para lograr que se tenga mayor competitividad en los mercados internacionales. Diversificar nuestros productos y exportar bienes finales que tengan un valor agregado, son los principales objetivos del Ecuador.

La Unión Europea es el mayor importador de banano en el mundo y entre los principales países importadores de esta fruta se encuentra Países Bajos. El cual se destaca por la importación de mercancías, para transfórmalas y de esa manera volver a exportarlas con un valor agregado mucho más elevado.



Ecuador firmo el acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea, este acuerdo certifica la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos. Entre los nuevos productos que el Ecuador podrá exportar a la Unión Europea se encuentra puré de banano, mezclas de café y productos derivados de café. (Ministerio de comercio exterior,s.f.)

La tasa de crecimiento anual en base al valor de las importaciones de Países Bajos desde Ecuador de este producto según la partida arancelaria es de 5%, entre el periodo 2012-2016 (Trademap, 2017) generando una oportunidad debido a que se encuentra un crecimiento continuo.

Países Bajos es clasificado como el país con más comida sana y abundante del mundo, según ranking publicado por la OXFAM, esto debido a que existe una gran preocupación por la salud a nivel nacional, por esto se promueve el consumo de alimentos saludables que contengan grandes valores nutricionales y que cumplan con estrictas normas sanitarias, generando así otra ventaja al producto presentado.

El consumidor Holandés posee un poder adquisitivo alto, permitiéndose un mayor gasto ante un producto acorde con sus exigencias, por lo que se caracteriza por ser un gran observador al momento de realizar una compra, fijándose netamente en la calidad, ya sea este un producto o servicio. (Portal Santander, s.f.)

Según la información obtenida del análisis cuantitativo y cualitativo, se mostró que el 100% de los encuestados, consumirían esta fruta en diferentes presentaciones y estarían dispuestos a probar nuevos sabores.

Como características del consumidor podemos destacar que prefiere productos naturales, frescos y con altas certificaciones. La población cada vez se encuentra más limitada, a consecuencia de la escasez de productos que presenten este valor agregado, con un precio asequible, un servicio adecuado y una buena calidad. (Sixcess, 2014)

La mayoría de los consumidores holandeses busca productos más sanos para sus “breaks” o para el “lunch” de sus hijos. Las personas que están entrando a la tercera edad son los consumidores que más tendencia tienen hacia el cuidado de la salud, siendo esto otra ventaja, ya que el producto propuesto es ideal para este segmento de mercado.

Después de los análisis realizados se concluyó que la oportunidad de negocio es alta para el producto final presentado, un puré de banano mezclado con jugo de limón, por su sabor único y color singular, pues el mercado de destino accede al consumo de este tipo de productos por su valor agregado y el hecho de contener nutrientes adecuados para su consumo. El producto ofrecido se alinea con los gustos y preferencias del consumidor final. La oportunidad de mercado se enfoca en la personas de 30 años en adelante, este segmento de mercado es uno de los que más se cuida en cuanto a su salud, ya que su esperanza de vida está alrededor de los 81 años promedio, generando en su población el instinto de prestar más atención en su bienestar. (Datos Macro, s.f.). Además, los datos arrojados por la encuesta nos indican que la presentación más innovadora para nuestro mercado es la Squeeze y la que se encontrará en los supermercados o tiendas orgánicas que son las más visitadas para la compra de este tipo de productos.

## **5. PLAN DE MARKETING**

En el siguiente capítulo se realizará el plan de marketing en base al producto presentado dirigido al mercado objetivo, en este caso Países Bajos (Holanda).

### **5.1 Estrategia General de Marketing**

En este caso la estrategia de marketing seleccionada para el desarrollo del presente proyecto será la Diferenciación, ya que el puré de banano se centra en las cualidades de calidad y valor agregado, debido, a que el producto debe contar con propiedades valoradas por el consumidor. Estas propiedades o atributos se concentran en sus características de rendimiento, estilo y diseño; debido a que en el mercado ya existen este tipo de productos. Para determinar esta estrategia se enfocó en el análisis antes descrito (análisis de entornos y análisis de cliente), y se pudo distinguir las necesidades, gustos y preferencias del consumidor en el mercado, generando así un producto con una ventaja competitiva y ofreciendo a nuestros consumidores un valor superior de beneficios que justifiquen esta diferenciación (Kloter & Armstrong, 2013, pág. 182)

Este método concuerda con el tipo de producto propuesto de una manera completa, porque ofrece características distintas a los productos que ya se encuentran en el mercado holandés. El puré de banano con jugo de limón concentrado, ofrece al consumidor un sabor único y un color peculiar muy atractivo, dándole mayor durabilidad. Además, es ideal para que en sus propias casas se puedan disfrutar en otras preparaciones, es decir tendrán algo innovador a lo que ya han visto. De acuerdo a la información recogida en el análisis podemos deducir que para el mercado holandés es necesario contar con las certificaciones ya establecidas al país exportador, para cerciorar la seguridad del producto y por ende la del consumidor.

Para generar esta importancia en el producto en cuestión se obtendrá dos certificaciones internacionales, la primera es HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) que es un plan para implementar medidas de seguridad en producción de la fruta. La segunda es la SKAL, el cual es un certificado para productos orgánicos. Además, contará con la certificación de sostenibilidad en la

agricultura y alimentación Global GAP (Good Agricultural Practice) descrita como una norma con reconocimiento internacional para la producción agropecuaria en Holanda.

### **5.1.1 Estrategia de Internacionalización**

Para la internacionalización del plan de negocios se utilizará como estrategia de internacionalización la Exportación Directa, esta estrategia fue recomendada por el primer experto entrevistado (Técnico Comercial de Proecuador). Esta, permite a la empresa gestionar la función de exportación y no se delega a terceros, es decir, permite manejar sus propias exportaciones. Asimismo, es la estrategia más adecuada para incursionar en nuevos mercados, porque se evitan algunos costos de distribución al recurrir a distribuidores locales, como los minoristas, siendo estos los que se encuentran posicionados en nuestro mercado de destino. (Lambin, 1995, pág. 462)

El método de internacionalización consiste en ponerse en contacto personalmente con los supermercados o tiendas orgánicas, que prefieran tener variedad de productos naturales y que inviertan en productos que tengan un atractivo peculiar, para venderlos en su mercado local, de esta manera el producto será conocido en menor tiempo, debido a que llegan de manera directa los locales frecuentados por los consumidores.

### **5.1.2 Mercado Objetivo**

Este mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio, estos compradores comparten una necesidad o deseo en particular que puede ser satisfecho por un producto o un servicio. (Kloter&Armstrong, 2013, pág. 8). Es fundamental determinar a qué público va hacer dirigido el producto, para que de esta manera tenga mayor aceptabilidad y se pueda llegar de manera eficaz y eficiente al futuro comprador. En otras palabras, al determinar el mercado al que va hacer dirigido permitirá desarrollar adecuadamente las estrategias para incursionar en el país escogido.

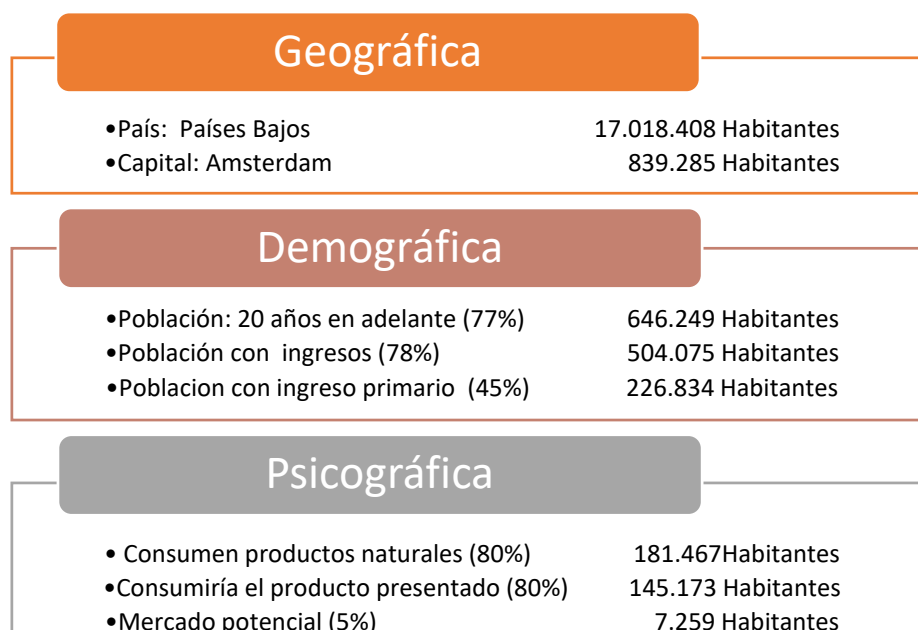


Figura N 2. Segmentación de mercado meta

Adicional, se realizó la segmentación de mercado con un pronóstico de 5 años, para de esta manera tener el número de habitantes según como la población crezca cada año.

Tabla N 11. Pronóstico de segmento de mercado

DETALLE	2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Poblacion de Holanda	17.081.507	17.105.429	17.117.403	17.129.385	17.141.376	17.153.375
Poblacion Amsterdam	839.285	840.460	841.049	841.637	842.227	842.816
Edad > 20 años (hombres y mujeres) 77%	646.249	647.155	647.608	648.061	648.514	648.968
Clase social media 45%	290.812	291.220	291.423	291.627	291.832	292.036
Personas que consumen productos naturales 80%	232.650	232.976	233.139	233.302	233.465	233.629
Aceptacion del producto 80%		186.381	186.511	186.642	186.772	186.903
<b>Mercado potencial objetivo</b>		<b>186.381</b>	<b>186.511</b>	<b>186.642</b>	<b>186.772</b>	<b>186.903</b>
Unidades de consumo anual (48 unidades)		8.946.264	8.952.526	8.958.793	8.965.064	8.971.340

Tomado de: CBS Statistics Netherlands

### 5.1.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor del producto es la mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y de esta manera se puede posicionar la marca. Por lo que la principal propuesta de valor del producto mencionado se basa en entregar un valor agregado. ¿Cuál es este valor agregado? El limón. El producto presentado contiene banano, los beneficios de esta fruta son muchos sumado a los beneficios del limón convirtiéndolo en un producto ideal para la salud, su sabor

ácido puede hacernos dudar de esto, pero hay que tomar en cuenta que las propiedades de limón ayudan a prevenir enfermedades del tracto respiratorio superior como bronquitis o congestiones nasales, además de intervenir en la purificación de la sangre y eliminación de sustancias de desecho.

Según el análisis del cliente los consumidores el mercado objetivo prefiere calidad y sabor. Por lo que la estrategia de posicionamiento que se llevara a cabo será “Más por lo mismo”; es decir, se enfocará en un nicho específico de mercado, en el cual ya se encuentran productos similares al ofertado, pero con la diferencia del valor agregado o ventaja competitiva, se ofrecerá un producto con beneficios adicionales a los que el mercado no puede ofrecer, por un valor igual al que los consumidores están acostumbrados a comprar. (Kloter&Armstrong, 2013, pág. 187)

Un ejemplo son las certificaciones con las que contará, estas permitirán que se tenga un control en cada una de las etapas del proceso de producción, para que de esta manera se pueda cumplir con las normas de calidad requeridas por el mercado interesado, además se obtendrá los certificados sanitarios y fitosanitarios requeridos y se exigirá a los proveedores que cuenten con las certificaciones encargadas de verificar la calidad para la selección de las mejores cosechas de banano. Adicional, la empresa contará un compromiso ambiental, responsabilizándose se reducir los impactos ambientales.

En su entorno social la empresa se centrará dando privilegios de contratación a padres de familia solteros, con el fin de apoyar a las personas que se encuentran a su alrededor generando así la responsabilidad social, indispensable en una empresa.

Con respecto al valor agregado se dispondrá un servicio de atención personalizada, es decir, se entregará el producto con la información detallada de sus propiedades, sus beneficios, promociones y descuentos.

## **5.2 Marketing Mix**

El marketing mix es la instrumentación necesaria que permite a la empresa desarrollar sus estrategias y así poder dar un valor superior al cliente. Este

marketing se encuentra estructurado por las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción. (Kloter&Armstrong, 2013, pág. 194). Se analizarán cada una estas variables a continuación.

### 5.2.1 Producto

“Bananamon” es un puré de banano con unas gotas pequeñas de jugo de limón para dar un sabor diferente en el paladar de cada uno de nuestros futuros consumidores. Es una fusión la cual contienen las propiedades necesarias para que sea un alimento saludable para las personas de cualquier edad, para el mercado de Amsterdam (Países Bajos).



Figura N 3. Propiedades de cada una de las frutas

La estrategia a utilizar es acerca del desarrollo de nuevos productos, ya que nos referimos a productos originales, con mejoras o modificaciones; nuestro producto se ajusta a esta estrategia.

### Atributos del producto

Tabla N 12. Niveles del producto

<b>Producto Básico</b>	Un puré para satisfacer tus entre comidas
<b>Producto Real</b>	Puré de banano con jugo de limón Salud, bienestar y buena nutrición Alta calidad Envase moderno y diferente
<b>Producto aumentado</b>	Producto seguro y confiable Gracias a sus propiedades ayuda a prevenir: gripe, problemas digestivos, alergias. Ayuda al sistema inmunológico Ayuda al aprendizaje y poner más atención

Tabla N 13. Información Nutricional del producto

Información Nutricional	Porción 100 gramos
Energía	294 kJ (69 kcal)
Grasa	0.3 gramos
Carbohidratos	15 gramos
De otros azúcares	12.8 gramos
Fibra nutricional	1.9 gramos
Proteínas	0.8 gramos

### 5.2.1.1 Branding

Una marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo que identifica al fabricante o vendedor del producto o servicio. (Kloter&Armstrong, 2013, pág. 203).

Marca: “**BANANAMON**”. Esta palabra representa el concepto de la fusión de las dos frutas que hacen el producto presentado, esta marca se redactó en idioma “Inglés” debido a la globalización del lenguaje. Banana & lemon

Eslogan: “**Health, wellness and flavor**”. Estas tres palabras que en español significan “**Salud, bienestar y sabor**”. Reflejan lo que el producto ofertado es en sí, los atributos que ofrecerá a cada uno de nuestros consumidores, con el objetivo de que en el momento de la compra recuerden el conjunto de atributos antes mencionados.



Logo:



Figura N 4. Logo

Este logo fue creado para demostrar a nuestros consumidores alegría, diversión y que no todo lo saludable tiene que ser aburrido, los colores llamativos son para captar más fácilmente la atención del mercado. El amarillo es un color llamativo y brillante además transmite felicidad. El verde transmite lo natural y lo ecológico del producto, ideal para reflejar el cuidado de la salud. (Olachea, 2013) El logo consta las dos frutas por las cuales está compuesto el producto final el banano y el limón.

Se trató que tanto el nombre, el eslogan y el logo vayan acorde a lo que el producto representa, es decir, un producto saludable y con un sabor único y delicioso.

### **Empaque**

Se dispondrá de dos tipos de empaque para el producto. El primer empaque será la presentación del producto para el consumidor final y el segundo será pensando en la seguridad del proceso de exportación.

El primer empaque, es nuevo e innovador, hasta ahora no ha sido totalmente explotado, el envase Squeeze, es un envase biodegradable en forma de funda que permite que no existan desperdicios del producto. Además, que al no ser de vidrio no sufrirán ningún riesgo al momento de transportarlo. Puede ser sometido a manipulación y es resistente al rasgado o punzado.

Esta presentación contendrá 200 gramos de puré. Este envase será elaborado por la empresa Vector Soluciones Industriales por el valor de 0,35 centavos cada unidad.



Figura N 5. Empaque y etiquetado del producto

Como segundo empaque tenemos una caja, este será para facilitar la exportación nuestro producto ofertado. En esta caja se enviarán 36 unidades de las presentaciones individuales. Adicional, en la parte exterior se especificara la cantidad unitaria de la caja



Figura N 6. Empaque para exportación del producto

#### **Etiquetado y soporte:**

El etiquetado del producto debe ser en un idioma que los consumidores pueden entender fácilmente, por lo que se escoge un idioma universal, el inglés., Además de adjuntarse la siguiente información en la etiqueta:

Tabla N 14. Detalle etiqueta del producto

Tipo de producto: Marca comercial, nombre.
Lista de ingredientes: debe contener todos los ingredientes en orden descendente con peso de cada uno de estos.
Cantidad neta: en las unidades de métricas de peso y medida.
Fecha de duración mínima: hasta que fecha el producto puede ser consumido.
Nombre o razón social y dirección del fabricante.
País de origen.
Cualquier condición especial para almacenamiento o uso
Cualquier dato curioso de los beneficios o de las frutas

Tomado de: European Commission



Figura N 7. Muestra de etiqueta del producto

### 5.2.2 Precio:

El precio es la suma de las cantidades a las que están dispuestos a despojarse los consumidores, con tal de obtener los beneficios para tener o utilizar un producto. (Kloter&Armstrong, 2013, pág. 257)

### Costo del producto

Para determinar el costo del producto se realizó el cálculo considerando la materia prima a utilizar para cada una de las presentaciones, también se tomó en cuenta los costos de envase, etiqueto y demás; los cuales se detallan a continuación:

Tabla N 15. Precio de costo del producto final

Unidad Productiva	Pure de banano de 200 gramos			
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	Costo	Total
Banano	Kg	0,2	\$ 1,25	\$ 0,25
Zumo de limon	Litro	0,0012	\$ 1,66	\$ 0,00
Acido ascorbico	kg	0,0008	\$ 25,00	\$ 0,02
Envase squeeze	unidad	1	\$ 0,35	\$ 0,35
Etiquetado	unidad	1	\$ 0,20	\$ 0,20
Empaque	unidad	1,00	\$ 0,55	\$ 0,55
<b>Total</b>				<b>\$ 1,37</b>

Tabla N 16. Precio final del producto

Precio de costo		1,37
Costos indirectos (Flete y seguro)	0,20	1,64
Margen de utilidad (45%)		0,61
Margen de ganancia del distribuidor (30%)		0,67
Precio total del producto en dólares		2,25

### **Estrategia general de precios:**

Para determinar la estrategia general de precios se utilizara la estrategia de fijación de precio basada en los costos, es decir, basándose los precios en función de los costos de producción, de distribución y de vender el producto con una tasa razonable de utilidad. (Kloter&Armstrong, 2013, pág. 260). En nuestro caso el margen de ganancia será del 45%. Además el precio del producto va acorde a los resultados del análisis cualitativo el cual arrojó como resultado que los consumidores estarían dispuestos pagar de entre 2,50 a 3,00 euros.

### **Estrategia de entrada de nuevos productos**

Para la estrategia de entrada se utilizará la estrategia de fijación de precios de penetración de mercado, ya que lo que se trata es dejar un precio bajo o similar al de nuestros competidores, a fin de atraer un el mayor número de compradores posibles, llegando así a tener una mayor participación dentro del mercado. (Kloter&Armstrong, 2013, pág. 271). Se busca alcanzar una venta en grandes cantidades para reducir los costos lo más posible.

## **Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste que se llevará a cabo para el plan de negocio es la fijación de precios de descuento, es decir, una reducción en el precio en compras realizadas en un tiempo determinado o en cantidades mayores. (Kloter&Armstrong, 2013, pág. 275). Según nuestro análisis cualitativo y en base a las entrevistas con nuestros futuros compradores, se puede ver que se realizan las compras mensualmente, por lo que prefieren comprar en cantidades mayores para de esta manera abastecerse. Se realizará descuentos de un hasta un 5% de descuento en comprar superiores a 3 unidades, permitiendo así que nuestros distribuidores hagan pedidos por cantidades más altas.

## **5.2.3 Plaza**

### **5.2.3.1 Estrategia de distribución**

Según nuestra entrevista al primer experto, el camino más acertado para ingresar a este mercado es a través de distribuidores, inclinándose hacia una distribución selectiva como estrategia, seleccionando así a distribuidores especializados en la manipulación de alimentos y procesamiento de los mismos. (Kloter&Armstrong, 2013). Esta estrategia para que se trabaje directamente con tiendas especializadas en la venta de alimentos tiene como objetivo llegar a al cliente en el menos tiempo posible.

## **Tipos de canal**

El tipo de canal a utilizar para la venta del nuestro producto en el mercado seleccionado, es el canal Indirecto, este canal se caracteriza por tener uno o más intermediarios para que llegue al futuro consumidor final. (Kloter&Armstrong, 2013, pág. 295).

## Estructura del canal de distribución



Figura N 8. Estructura del canal de distribución

### Puntos de venta

Para determinar nuestros puntos de ventas nos enfocamos en tiendas orgánicas y supermercados pequeños, ya que nos enfocamos en un cliente con un target medio alto. Se determinó los siguientes puntos de venta en nuestro mercado de destino Amsterdam:

Tabla N 17. Puntos de venta en Amsterdam

<b>Delicious Food Organic</b>	Westerstraat 24, 1015 MJ Amsterdam
<b>De Aanzet</b>	Eerste Jacob van Campenstraat 10,1072 BE Amsterdam
<b>Organic for you</b>	Cornelis Schuytstraat 26, 1071 Amsterdam

### 5.2.4 Promoción:

#### Estrategia de promoción:

La estrategia de promoción que se decidió a utilizar es la promoción pull (jalar), donde la publicidad y todos los incentivos van a ser enfocados en el consumidor final para incitarlos a comprar y crear fidelidad hacia nuestra marca. (Kloter&Armstrong, 2013, pág. 364). Se enfocará en hacer conocer al futuro cliente el factor diferenciador y los beneficios para la salud que este posee. Incentivando al cliente final hará que los intermediarios aumenten sus pedidos.

#### Presupuesto de marketing

Para determinar el presupuesto de marketing se eligió el método de porcentaje de ventas es decir, se fijará el presupuesto de promoción en un determinado porcentaje de ventas actuales o pronosticadas o como un porcentaje del precio

unitario de venta. (Kloter&Armstrong, 2013, pág. 367). Este método impide un aumento del gasto y mantiene la estabilidad financiera, ya que las ventas irán acorde a la promoción.

### Promociones de ventas

Con respecto a la promoción de ventas se tomaron diferentes medidas para dar a conocer **Bananamon** en su destino de venta.

- **Muestras gratuitas:** se les otorgará a los distribuidores una cantidad limitada de degustación, para que de esta manera conozcan el peculiar y único sabor del producto.
- **Descuentos:** se realizará descuentos por cantidad de compra, es decir, por la compra de 3 unidades se recibirá un 5% de descuento.
- **Promociones eventuales:** se escogerá temporadas especiales en las cuales se dará la promoción de 2x1 en la compra de nuestro puré.

### Publicidad

- **Ferias comerciales de productos en Amsterdam:** se asistirá a diferentes feriales en las cuales se presente y se dé a conocer a Bananamon, como por ejemplo la ferial PLMA's que se realizará en 29 y 30 de mayo del 2018.



Figura N 9. Feria comercial

### Medios publicitarios:

- Redes sociales: Facebook e Instagram en estas se anunciarán diferentes promociones, como por ejemplo: subir la foto con nuestro producto y mencionarnos para obtener descuentos o cupones.
- Página web: Se creará para que nuestros consumidores puedan informarse de los beneficios de nuestro producto, también se publicarán las diferentes recetas para realizar las diferentes preparaciones de Bananamón.

### Fuerza de ventas

Tiene como objetivo ser el punto de enlace entre la empresa y sus clientes, pero como ya se menciona anteriormente nuestro producto será distribuido a través de tiendas minoristas, por lo que ellos serán los encargados, pero de igual manera se mantendrá el contacto directo con el distribuidor, para de esta manera estar informado de las decisiones a tomar por parte del mismo.

### Presupuesto de marketing

Para el plan de negocios se detallará el presupuesto de gastos de marketing, publicidad y promoción para un pronóstico de 5 años

Tabla N 18. Presupuesto de marketing proyectado a 5 años

<b>Gasto de marketing</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Redes sociales	\$ 1.200,00	\$ 1.980,00	\$ 4.042,37	\$ 8.414,73	\$16.900,27
PáginaWEB	\$ 500,00	\$ 80,00	\$ 82,85	\$ 85,80	\$ 88,85
Muestras gratis	\$ 1.290,00	\$ 1.677,00	\$ 3.138,45	\$ 6.533,10	\$13.121,18
Ferias internacionales	\$ 2.500,00	\$ 2.800,00	\$ 3.000,00	\$ 3.100,00	\$ 3.200,00
Promociones eventuales	\$ 800,00	\$ 828,48	\$ 857,97	\$ 888,52	\$ 920,15
<b>Total gastos de marketing</b>	<b>\$ 6.290,00</b>	<b>\$ 7.365,48</b>	<b>\$ 11.121,64</b>	<b>\$19.022,14</b>	<b>\$34.230,45</b>



## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En el presente capítulo se desarrollará la misión, la visión y los objetivos de Bananamon, que cada uno de estos se encuentren de acuerdo a la filosofía de la empresa. De la misma manera, también se desarrollará el plan de operaciones y por último se determinará cómo va a estar diseñada la estructura organizacional.

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión:**

"Bananamon" es una empresa Ecuatoriana enfocada en la elaboración y exportación de puré de banano con jugo de limón concentrado al mercado de Países Bajos, dirigido a personas adultas que buscan cuidar su salud y alimentarse con productos naturales. Brindamos un producto que cuenta con altos estándares de calidad y se encuentra comprometido con el medio ambiente, procurando el bienestar de nuestros empleados y que satisfaga a cada uno de nuestros consumidores.

#### **6.1.2 Visión:**

Para el 2022, ser la primera opción para los consumidores en nuestro mercado objetivo, llegar a ser reconocida por la elaboración de puré de banano saludable para adultos de Holanda, para de esta manera llegar a otros mercados internacionales y distinguirse por la calidad en los productos y el compromiso tanto social, ambiental y personal.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

- **Objetivos a mediano plazo:**

- ✓ Recuperar el 100% de la inversión inicial del proyecto al terminar el 2021.
- ✓ Tener un 5% de crecimiento en ventas, con aumento de otros puntos de ventas, tiendas orgánicas y supermercados para el 2021.
- ✓ Incrementar nuestra participación de mercado en un 5% más, mediante la incursión a otro mercado importante como lo es Rotterdam en el 2022.

- **Objetivos a largo plazo:**

- ✓ Ampliar la gama de productos con la implementación de una nueva presentación para el año 2022.

- ✓ Aumentar nuestra participación de mercado en un 10% más, con la incursión a nuevos mercados internacionales como Estados Unidos para el 2023.
- ✓ Obtener 10 % más de ganancia con la comunicación directa de la empresa con las tiendas orgánicas y supermercados, para de esta manera no depender de nuestro distribuidor, para el año 2022.

## 6.2 Plan de operaciones

El plan de operaciones del proyecto se divide en dos partes importantes: el proceso de producción del producto y el proceso de exportación para el mismo.

### 6.2.1 Proceso de producción y exportación del producto

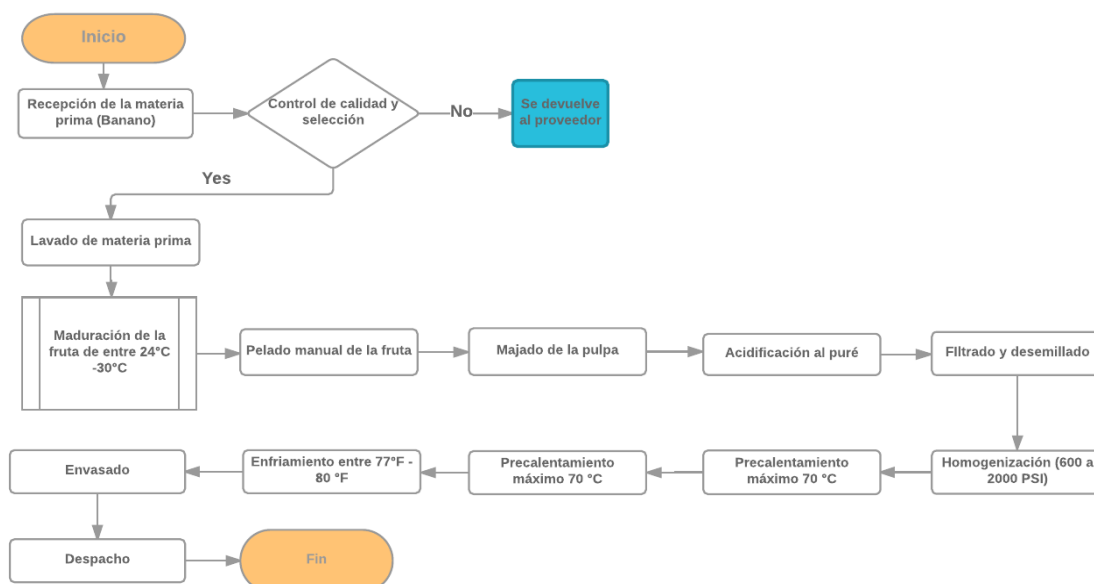


Figura N 10. Flujograma del proceso de producción del producto.

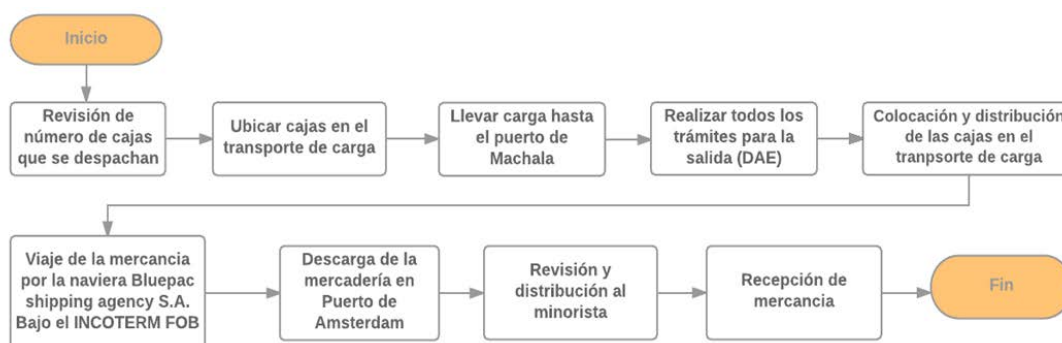


Figura N 11. Flujograma del proceso de exportación del producto.

Tabla N 19. Proceso de producción del producto

Proceso de producción					
Pasos	Descripción de las actividades	Infraestructura	Encargado	Tiempo Estimado	Costos
1	Recolección de la materia prima (Banano)	Hacienda Proveedor	Responsable de producción	2:30 horas	120
2	Control de calidad de la materia prima (Certificaciones)	Hacienda Proveedor	Responsable de producción	30 min	0
3	Lavado de materia prima	Planta	Operarios	2 horas	50
4	Maduración de la fruta entre 24°C– 30°C	Cámara de calentamiento	Responsable de producción	5 días	120
5	Pelado de fruta	Planta	Personal	3 horas	80
6	Majado de fruta	Planta	Maquinaria	10 min	30
7	Acidificación de puré	Planta	Maquinaria	5 min	50
8	Filtrado y desemillado	Planta	Maquinaria	5 min	20
9	Homogenización (600 a 2000 PSI)	Planta	Maquinaria	10 min	30
10	Pre calentamiento máximo a 70°C	Planta	Maquinaria	15 min	50
11	Enfriamiento 77 – 80°F	Planta	Maquinaria	20 min	50
12	Envasado	Planta	Maquinaria	15 min	50
13	Despacho	Planta	Administrador	20 min	20
				5 días, 9 horas	670

Tabla N 20. Proceso de exportación del producto

Proceso de exportación				
Pasos	Descripción de las actividades	Encargado	Tiempo Estimado	Costos
1	Revisión de número de cajas	Responsable de comercialización	1 hora	50
2	Ubicar las cajas en el transporte interno	Responsable de comercialización	1 hora	100
3	Llevar carga hasta el Puerto Bolívar en Machala	Transporte interno	30 min	150
4	Realizar todos los trámites de salida (DAE)	Agente aduanero	2 horas	120
5	Colocación y distribución de las cajas en la carga	Personal de carga	2 horas	80
6	Viaje de la mercancía naviera (Bluepac shipping agency S.A. Bajo el Incoterm FOB)	Operador logístico/ Naviera	20 días	300
7	Descarga de la mercadería en Puerto de Amsterdam	Personal de carga	5 horas	80
8	Revisión y distribución al minorista	Distribuidor	2 horas	60
9	Recepción de la mercancía		2 horas	30
			20 días, 15 horas y 30 min	970

## 6.2.2 Cadena de valor

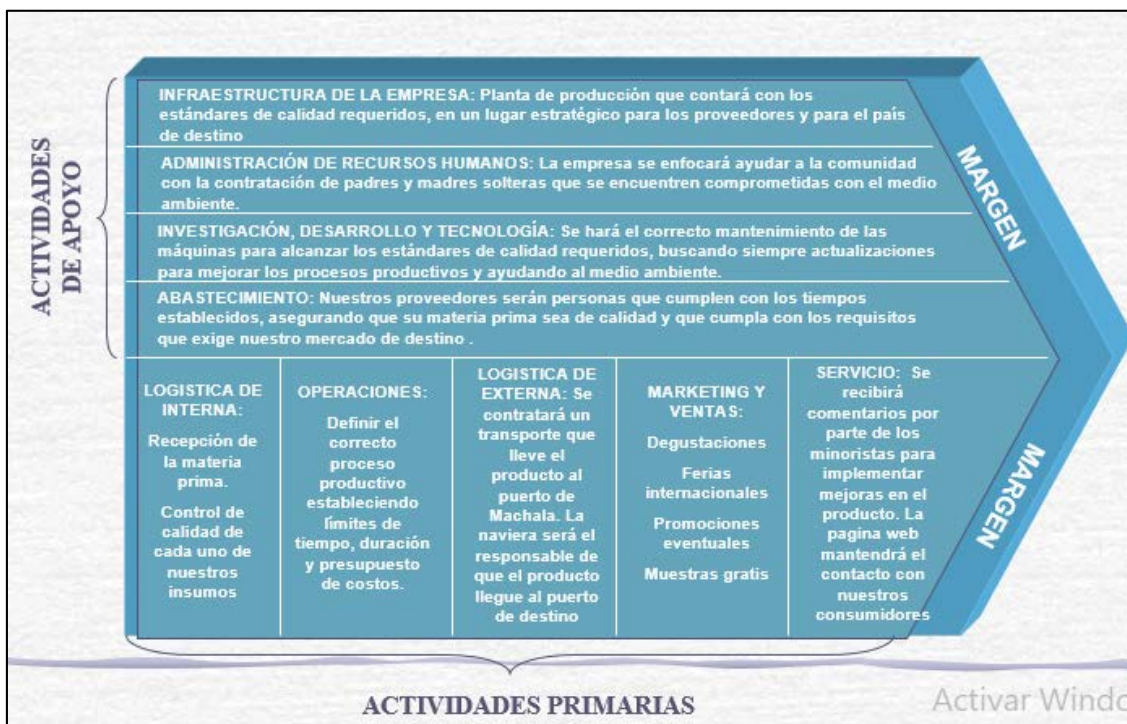


Figura N 12. Cadena de valor de Bananamon.

Según la Figura N 12, en la cual se detalla la cadena de valor de la empresa, podemos concluir que las actividades de apoyo se alinean con la finalidad de otorgar valor a la empresa y al consumidor, como por ejemplo: los procesos productivos establecidos están basados con buenas prácticas ambientales. Las actividades principales, se enfocan en buscar una ventaja competitiva mediante la elaboración de un producto de calidad, diseño exclusivo, natural y saludable para el consumidor considerando que estas características son valoradas por nuestro cliente.

### 6.2.3 Infraestructura de la empresa

#### 6.2.3.1 Localización del proyecto

La empresa "Bananamon" se localizará en la provincia de Machala en Ecuador, se rentará un galpón en la Vía La Peaña km. 13 vía Machala – Pasaje, el costo de este galpón es de \$500 dólares mensuales. Se seleccionó este lugar por motivo que nuestros proveedores se encuentran en esta provincia y además está cerca del Puerto Marítimo Bolívar ubicado también en esta provincia. Además, en esta vía se encuentra la mayoría de las fábricas de otras empresas.

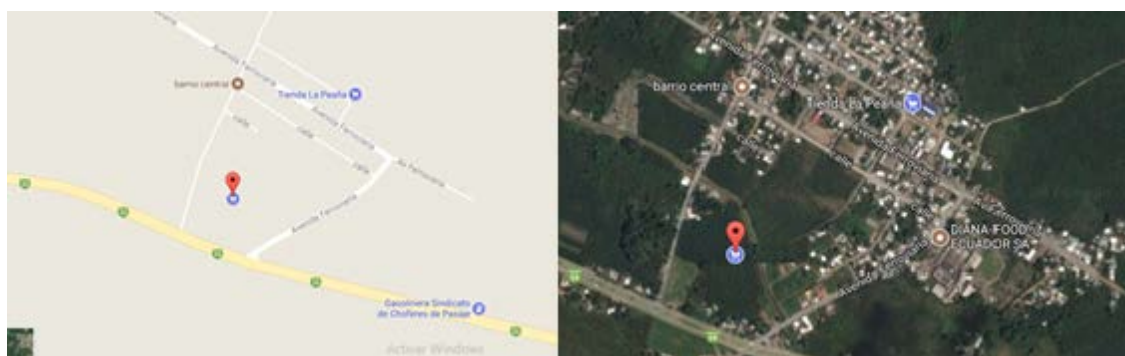


Figura 13. Localización del proyecto

Tomado de: Google Maps

Para que el galpón se encuentre en las condiciones para operar, se necesitarán algunas modificaciones en el lugar, las cuales se detallarán a continuación:

Tabla N 21. Detalle de la adecuaciones del galpón

Descripción de adecuaciones	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<i>Cuartos de maduración</i>	2	500	1000
<i>Instalaciones eléctricas</i>	1	1000	1000
<i>Adecuaciones como: piso, pintura, entre otras</i>	1	2500	2500
<i>Total</i>			4500

Además, para el funcionamiento de la empresa se necesita de maquinaria, equipos y muebles de oficina los cuales se detallaran en la Tabla N 16.

Tabla N 22. Detalle de maquinaria

Maquinaria	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<i>Bomba Moyno</i>	1	4500	4500
<i>Intercambiadores de calor</i>	2	2000	4000
<i>Maquina desemilladora</i>	1	5500	5500
<i>Homegenizador</i>	1	4500	4500
<i>Tanque de mezcla</i>	2	1600	3200
<i>Máquina envasadora al vacío</i>	1	6000	6000
<i>Máquina etiquetadora</i>	1	4500	4500
<i>Total</i>			32200

Tabla N 23. Detalle de muebles y equipo de oficina

Descripción muebles y suministros	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<i>Escritorio</i>	4	70	280
<i>Sillas ejecutivas</i>	4	30	120
<i>Archivadores</i>	1	60	60
<i>Basureros</i>	4	15	60
<i>Telefonos</i>	4	30	120
Descripción equipos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<i>Laptos</i>	3	650	1950
<i>Impresora</i>	1	350	350
<i>Total</i>			2940

### 6.2.3.2 Diseño de la empresa

A continuación, se muestra una representación visual del centro de elaboraciones de Bananamón, en el cual se detalla las divisiones departamentales para el correcto funcionamiento de las instalaciones.

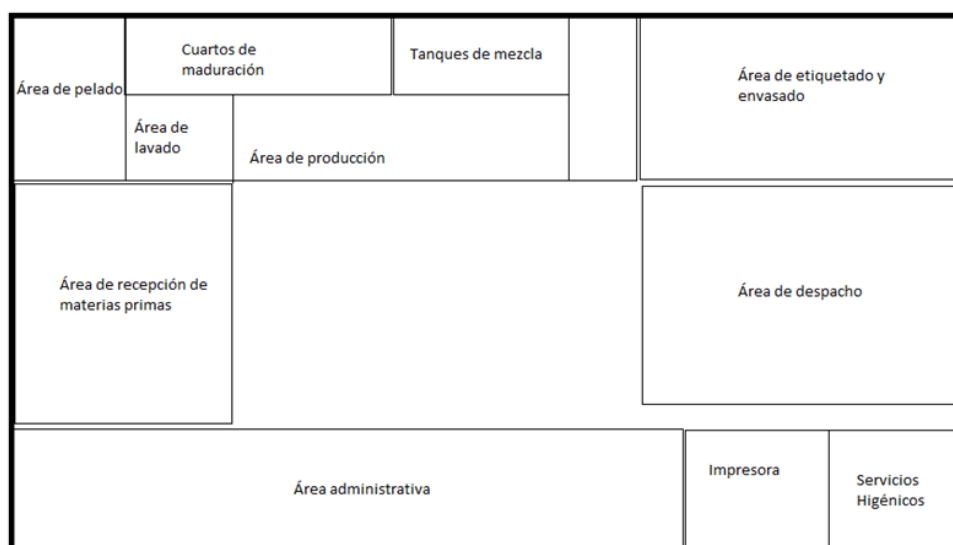


Figura N 13. Diseño de la empresa

### 6.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional es el sistema formal de las relaciones entre las actividades a realizar y la autoridad, su objetivo principal es que el personal de la organización coordine sus acciones para de esta manera poder lograr las metas planteadas. (Jhones, 2013, pág. 8).

### 6.3.1 Tipo de estructura

Para el plan de negocios se va a utilizar una estructura funcional, ya que en este diseño se agrupan a los individuos en funciones y así puedan compartir habilidades y experiencia. Además, se va tener una diferenciación vertical, creando una jerarquía de autoridad y una diferenciación horizontal para aumentar el control de cada uno de los departamentos. (Jhones, 2013, pág. 153).

En comparación con el organigrama de las empresas de competencia, podemos darnos cuenta que su estructura y división de departamentos es más completa, esto por la cantidad de empleados la cual tienen a cargo. Se caracterizan por tener una forma divisional, es decir, una estructura enfocada en un producto o servicio, cada división tiene diferentes funciones que ayudan a la realización de un producto y siempre van a tener una persona a cargo que se responsabilice de que se esté cumpliendo con los procesos.

### 6.3.2 Organigrama de la empresa

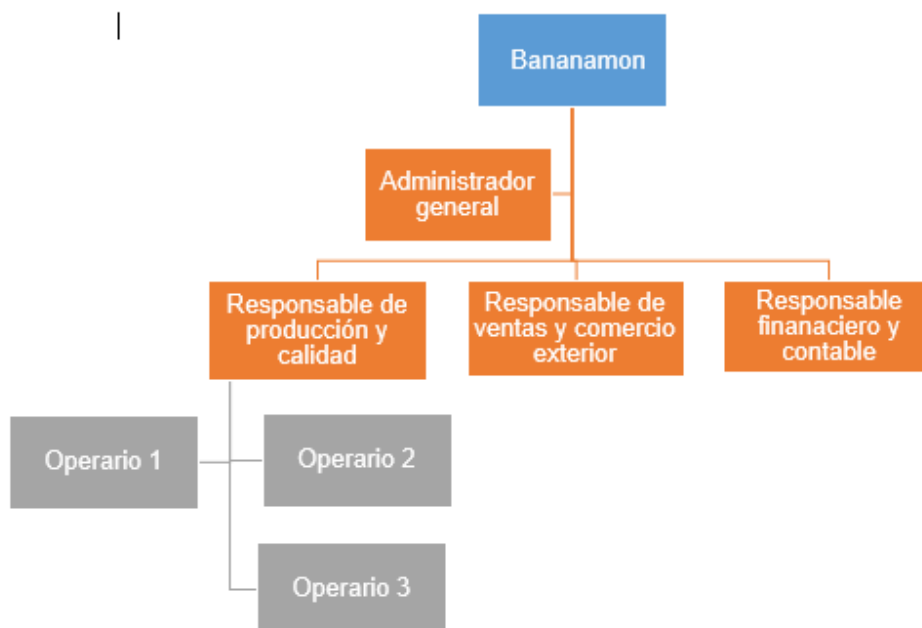


Figura N 14. Organigrama de la empresa

Para el detalle de sueldos de cada uno de los colaboradores de la organización se detallara en el Anexo 7.

### 6.3.2.1 Descripción y requisitos de los puestos de trabajo

- **Administrador general:** Será la persona encargada de liderar la gestión de la empresa, ya que coordinará, dirigirá que todas las áreas se encuentren conectadas, para de esta manera procurar la rentabilidad de la misma. Además, se encarga de tomar las decisiones más importantes, ya que es el representante principal y procurando que se cumplan las metas establecidas.

**Requisitos:** Ingeniero o licenciado de administración de empresas que cuente con 2 años de experiencia mínimo.

- **Responsable de producción y calidad:** Se encargará de supervisar que los procesos productivos se cumplan en los plazos establecidos, controlando que la materia prima tenga los requisitos de calidad, además, verificará el correcto funcionamiento de las máquinas y por último supervisar la labor de los operarios y el despacho de la mercancía de la planta. Adicional, ejecutará planes de mejora para la producción.

**Requisitos:** Ingeniero en alimentos que cuente con 2 años de experiencia mínimo.

- **Responsable de ventas y comercio exterior:** Es la persona responsable de realizar el contacto directo con nuestros clientes en el exterior. Se encarga de supervisar todo el proceso de exportación y del cumplimiento de los trámites aduaneros correspondientes para poder ejecutar nuestras actividades.

**Requisitos:** Ingeniero en negocios internacionales o comercio exterior que cuente con 3 años de experiencia mínimo.

- **Responsable financiero y contable:** Será la persona encargada de controlar, dirigir y garantizar las operaciones económicas de la empresa. Procurará que se cumpla con el pago a proveedores y colaboradores de la organización. Debe elaborar los estados contables en donde se refleje el correcto funcionamiento de las operaciones de la misma.

**Requisitos:** Ingeniero o licenciado en finanzas y contabilidad que cuente con 3 años de experiencia mínimo.



- **Operarios:** Serán las personas encargadas del proceso productivo, es decir, ayudan en el control de la recepción de materia prima, el adecuado funcionamiento de las máquinas y del despacho del producto final. Adicional, se encargan de las actividades como la limpieza de la planta y la eliminación de desechos.

**Requisitos:** Bachiller que cuente con 2 años de experiencia mínimo en el área de producción de alimentos.

### **6.3.3 Estructura legal**

La estructura legal de la empresa será una compañía de responsabilidad limitada, está conformada por tres o más personas las cuales responden según el monto de sus aportaciones individuales. (Ley de compañías, 1999)

En su razón social debe contener la indicación de "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. **Bananamon Cia Ltda.**

Se escoge esta estructura legal principalmente porque el capital se encontraría dividido en participaciones sociales y cada miembro de este tendrá que responder según sus aportaciones. Por otro lado, es una estructura que tiene como máximo 15 socios de esta manera no se excede en miembros. Los socios de compañía de responsabilidad limitada tienen derecho a inspeccionar la compañía porque es una sociedad pequeña, mientras que en otras estructuras se debe nombrar a una persona para que este lo haga.

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA**

En esta sección se valorará los estados financieros a un futuro cercano de cinco años, con el objetivo de conocer la factibilidad del surgimiento de Bananamon Cía. Ltda. Además, de determinar su productividad durante el periodo antes mencionado.

### **7.1 Proyección de Ingresos, costos y gastos**

#### **7.1.1 Proyección de Ingresos**

Para la determinación de ingresos (venta y producción) se realizó de acuerdo al mercado seleccionado según el análisis previamente realizado. Adicional, se tomó en cuenta la tendencia de consumo mensual. Dichos datos fueron obtenidos por encuestas realizadas a nuestros futuros consumidores, dando como resultado 8"946.264 purés de bananas anuales, representando mensualmente un total de 745.522 unidades de la misma.

Para la proyección de ventas se basó en la capacidad productiva anual de las máquinas, estableciendo el crecimiento promedio de captación de mercado en 7,09% anual durante los 5 años. Además, para el crecimiento mensual de las ventas se tomó en cuenta el ciclo de vida del producto, proporcionando una venta base de 4.000 unidades desde el primer mes, incrementando así sus ventas según el ciclo proyectado, esperando para el tercer mes una venta de 4.283 unidades.

#### **7.1.2 Proyección de costos**

Para una adecuada proyección de costos es necesario hacer énfasis en las principales variables tales como, personal de trabajo, material de producción y costos adicionales. Para dicho cálculo se tomó en cuenta la inflación promedio del 2017 del Ecuador 3,56% (BCE, 2017). Por lo tanto el valor de cada unidad de puré será de \$ 1.37, este valor solo incluye los valores de fabricación del producto. El precio de venta al distribuidor durante el primer año será de \$2.25, este valor abarca los costos directos e indirectos de fabricación.

### 7.1.3 Proyección de Gastos

Para una adecuada proyección de los gastos en los que se incurre, se tomaron en cuenta el pago al personal de trabajo, servicios básicos, gastos de constitución, material de oficina y gastos relacionados con las estrategias de marketing a utilizarse para promocionar nuestro producto en el mercado. Para el cálculo de los incrementos anuales se utilizó de igual manera la inflación promedio de Ecuador, la cual se menciona anteriormente.

Tabla N 24. Gastos anuales

Años	1	2	3	4	5
	\$			\$	\$
<b>Total Gastos</b>	60.521,00	\$ 56.127,30	\$ 60.704,52	69.632,09	85.894,23

Tomado de: Modelo Financiero de Bananamón.

### 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para poner en marcha el proyecto previamente mencionado se pondero un capital inicial, conformado por los activos fijos y el capital de trabajo es decir \$ 69.790.00. Este valor también presenta los pagos de alquiler, modificaciones necesarias para un funcionamiento eficaz y las certificaciones correspondientes para la elaboración del producto.

Tabla N 25. Detalle de inversión inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Capital de trabajo	\$ 34.000,00
Activos fijos	\$ 35.790,00
Total	\$ 69.790,00

Tomado de: Modelo Financiero de Bananamón.

Para la estructura del capital del proyecto, el 50% está conformado por el capital propio mientras que el porcentaje restante corresponde a un crédito bancario, este crédito será proporcionado por el Banco Pichincha con una tasa de interés de 11.86% y en un periodo de 60 meses, siendo este un monto indispensable para poder empezar a operar. Hay que tomar en cuenta que este valor se recuperaría a partir del segundo año de operación.

Tabla N 26. Detalle de la estructura de capital

DETALLE	PORCENTAJE	VALOR
Capital propio	50%	\$ 34.895,00
Deuda	50%	\$ 34.895,00
<b>Total</b>		<b>\$ 69.790,00</b>

BANCO PICHINCHA	
Tasa de interés	11,86%
Tiempo en meses	60
Tasa efectiva	0,99%
<b>Cuota</b>	<b>\$773,75</b>

Tomado de: Modelo Financiero de Bananamon

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

#### 7.3.1 Estado de resultados

Tabla N 27. Estado de resultados anual proyectado

Estado de resultados					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 157.477,94	\$ 311.609,49	\$ 523.504,01	\$ 616.728,37	\$ 481.050,11
Costo de ventas	\$ 135.129,12	\$ 235.163,04	\$ 355.859,82	\$ 392.922,90	\$ 300.289,95
Utilidad bruta en ventas	\$ 22.348,82	\$ 76.446,45	\$ 167.644,18	\$ 223.805,48	\$ 180.760,17
Servicios basicos	\$ 1.200,00	\$ 1.242,72	\$ 1.286,96	\$ 1.332,78	\$ 1.380,22
Internet	\$ 360,00	\$ 372,82	\$ 386,09	\$ 399,83	\$ 414,07
Suministros de oficina	\$ 276,00	\$ 285,83	\$ 296,00	\$ 306,54	\$ 317,45
Sueldos	\$ 37.270,00	\$ 40.466,85	\$ 41.179,03	\$ 41.906,92	\$ 42.650,93
Gasto de constitucion y puesta en marcha	\$ 9.125,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 1.200,00	\$ 2.160,00	\$ 4.042,37	\$ 8.414,73	\$ 16.900,27
PaginaWEB	\$ 500,00	\$ 80,00	\$ 82,85	\$ 85,80	\$ 88,85
Muestras gratis	\$ 1.290,00	\$ 1.677,00	\$ 3.138,45	\$ 6.533,10	\$ 13.121,18
Ferias internacionales	\$ 2.500,00	\$ 2.800,00	\$ 3.000,00	\$ 3.100,00	\$ 3.200,00
Promociones eventuales	\$ 800,00	\$ 828,48	\$ 857,97	\$ 888,52	\$ 920,15
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 54.521,00</b>	<b>\$ 49.913,70</b>	<b>\$ 54.269,72</b>	<b>\$ 62.968,21</b>	<b>\$ 78.993,12</b>
Utilidad antes de Intereses	\$ (32.172,18)	\$ 26.532,75	\$ 113.374,47	\$ 160.837,27	\$ 101.767,05
Intereses	\$ 3.849,37	\$ 3.168,47	\$ 2.402,29	\$ 1.540,12	\$ 569,96
Utilidad despues de interes	\$ (36.021,55)	\$ 23.364,28	\$ 110.972,18	\$ 159.297,14	\$ 101.197,09
15% participación trabajadores		\$ 3.504,64	\$ 16.645,83	\$ 23.894,57	\$ 15.179,56
Utilidad antes de impuestos	\$ (36.021,55)	\$ 19.859,64	\$ 94.326,35	\$ 135.402,57	\$ 86.017,52
22% impuesto a la renta		\$ 4.369,12	\$ 20.751,80	\$ 29.788,57	\$ 18.923,86
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (36.021,55)</b>	<b>\$ 15.490,52</b>	<b>\$ 73.574,56</b>	<b>\$ 105.614,01</b>	<b>\$ 67.093,67</b>

Tomado de: Modelo Financiero de Bananamon

Según la Tabla N 27, en la cual se detalla el estado de resultados de nuestro proyecto se puede observar que en el primer año presenta una pérdida aunque para los siguientes años se obtiene utilidades, lo que demuestra que Bananamon ganará rentabilidad desde el segundo año de funcionamiento. Por otro lado, podemos analizar que el costo de ventas anual sobre las ventas anuales en el primer año representa un 85% pero para el quinto año este rubro representa el 62%, siendo un 23% menos.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

Tabla N 28. Estado de situación financiera proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 69.790,00	\$ 34.901,80	\$ 55.231,75	\$ 153.965,58	\$ 267.254,85	\$ 302.816,67
<b>Corrientes</b>	\$ 34.000,00	\$ 3.528,47	\$ 28.275,08	\$ 131.425,58	\$ 247.934,85	\$ 286.716,67
Efectivo	\$ 34.000,00	\$ (11.051,62)	\$ 2.092,63	\$ 94.342,58	\$ 212.516,18	\$ 272.981,10
Cuentas por cobrar		\$ 5.448,45	\$ 10.091,48	\$ 14.844,67	\$ 14.430,65	\$ -
Inventario de materia prima		\$ 1.572,70	\$ 2.978,95	\$ 4.231,02	\$ 3.971,13	\$ 2.472,15
Inventario de Producto terminado		\$ 7.558,95	\$ 13.112,01	\$ 18.007,32	\$ 17.016,89	\$ 11.263,42
<b>No Corrientes</b>	\$ 35.790,00	\$ 31.373,33	\$ 26.956,67	\$ 22.540,00	\$ 19.320,00	\$ 16.100,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 35.790,00	\$ 35.790,00	\$ 35.790,00	\$ 35.790,00	\$ 35.790,00	\$ 35.790,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 4.416,67	\$ 8.833,33	\$ 13.250,00	\$ 16.470,00	\$ 19.690,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 34.895,00	\$ 36.028,35	\$ 40.867,78	\$ 66.027,06	\$ 73.702,32	\$ 42.170,47
<b>Corrientes</b>	\$ -	\$ 6.569,03	\$ 17.525,02	\$ 49.567,06	\$ 64.987,24	\$ 42.170,47
Cuentas por pagar		\$ 6.569,03	\$ 9.651,26	\$ 12.169,44	\$ 11.304,10	\$ 8.067,05
15% Trabajadores		\$ -	\$ 3.504,64	\$ 16.645,83	\$ 23.894,57	\$ 15.179,56
Impuestos por pagar		\$ -	\$ 4.369,12	\$ 20.751,80	\$ 29.788,57	\$ 18.923,86
<b>No Corrientes</b>	\$ 34.895,00	\$ 29.459,32	\$ 23.342,75	\$ 16.460,00	\$ 8.715,08	\$ (0,00)
Deuda a largo plazo	\$ 34.895,00	\$ 29.459,32	\$ 23.342,75	\$ 16.460,00	\$ 8.715,08	\$ (0,00)
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 34.895,00	\$ (1.126,55)	\$ 14.363,97	\$ 87.938,53	\$ 193.552,53	\$ 260.646,20
Capital	\$ 34.895,00	\$ 34.895,00	\$ 34.895,00	\$ 34.895,00	\$ 34.895,00	\$ 34.895,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (36.021,55)	\$ (20.531,03)	\$ 53.043,53	\$ 158.657,53	\$ 225.751,20
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 69.790,00	\$ 34.901,80	\$ 55.231,75	\$ 153.965,58	\$ 267.254,85	\$ 302.816,67
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tomado de: Modelo Financiero de Bananamon

Según la Tabla N 28, se puede apreciar que en los activos corrientes el rubro de efectivo tiene un aumento significativo desde el primer hasta el quinto año. Para la elaboración del producto es indispensable el implemento de maquinarias por lo cual en los Activos No Corrientes la sección de propiedad planta y equipo es muy relevante. En los pasivos se aprecia que la deuda a largo plazo al tercer año se paga el 50% y para el quinto año se culmina el pago.

### 7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

Tabla N 29. Flujo de Efectivo proyectado

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades de operación</b>	\$ -	\$ -39.615,95	\$ 19.260,83	\$ 99.132,70	\$ 125.918,53	\$ 69.180,00
Utilidades neta		\$ (36.021,55)	\$ 15.490,52	\$ 73.574,56	\$ 105.614,01	\$ 67.093,67
Depreciaciones		\$ 4.416,67	\$ 4.416,67	\$ 4.416,67	\$ 3.220,00	\$ 3.220,00
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 6.569,03	\$ 10.955,99	\$ 32.042,04	\$ 15.420,18	\$ (22.816,77)
Incremento activos	\$ -	\$ (14.580,09)	\$ (11.602,35)	\$ (10.900,56)	\$ 1.664,34	\$ 21.683,10
<b>Actividades de inversión</b>	\$ (35.790,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (35.790,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de financiamiento</b>	69.790,00	-5.435,68	-6.116,57	-6.882,76	-7.744,92	-8.715,08
Deuda a largo plazo	34.895,00	-5.435,68	-6.116,57	-6.882,76	-7.744,92	-8.715,08
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 34.895,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 34.000,00	\$ -45.051,62	\$ 13.144,26	\$ 92.249,94	\$ 118.173,61	\$ 60.464,92
Efectivo inicial	0	\$ 34.000,00	\$ -11.051,62	\$ 2.092,63	\$ 94.342,58	\$ 212.516,18
<b>Efectivo final (flujo)</b>	\$ 34.000,00	\$ -11.051,62	\$ 2.092,63	\$ 94.342,58	\$ 212.516,18	\$ 272.981,10

Tomado de: Modelo Financiero Bananamón

En la Tabla N 29, se presenta el valor monetario, obtenido por las actividades anuales de la empresa. El crecimiento porcentual del flujo de efectivo anual es positivo en cada año. Teniendo para el cuarto año un crecimiento del 125%, pero para el quinto año este baja a un crecimiento de 28%.

### 7.3.4 Estado de Flujo de Caja

Tabla N 30. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$ (69.790,00)	\$ (37.040,56)	\$ 21.664,38	\$ 108.506,09	\$ 154.772,22	\$ 145.802,01

Tomado de: Modelo Financiero Bananamón

Como se observa en la Tabla N 30 los valores positivos que arroja el flujo de caja son a partir del segundo año lo que concuerda con la rentabilidad del proyecto ya que a partir de este año Bananamón comienza a obtener utilidades. Los flujos de caja anuales aunque son positivos se puede apreciar que el período comprendido entre el tercer y cuarto año aumenta un 42%. El período de recuperación de proyecto se realiza a partir del segundo año.

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

### 7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Tabla N 31. Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA												
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$	(34.895,00)	\$	(1.297,24)	\$	6.805,99	\$	36.588,05	\$	53.164,12	\$	84.011,34

Tomado de: Modelo Financiero Bananamon

Según el flujo de caja del inversionista se puede apreciar que el periodo de recuperación para este se realiza a partir del tercer año.

### 7.4.2 Criterios de valoración

Tabla N 32. Indicadores Financieros

Indicadores financieros		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 189.907,24	\$ 74.475,58
TIR	48,61%	49,64%
PERIODO DE RECUPE	1,78	3,28
IR	\$ 2,72	\$ 3,13

Tomado de: Modelo Financiero Bananamon

Según las Tabla N 32, se puede determinar que el proyecto presentado para la creación de Bananamon es rentable y viable. El proyecto tiene un VAN de \$ 189.907,24; mientras que el Van del inversionista es \$74.475,58.

La tasa de retorno (TIR) es superior a la tasa WACC en los dos casos, tanto para el proyecto como para el inversionista, lo que también permite concluir que el proyecto es rentable.

El índice de rentabilidad (IR) nos indica que por cada dólar invertido en el proyecto se obtendrá \$ 2,72; mientras que para el inversionista por cada dólar invertido obtendrá \$3,13.

## 7.5 Índices financieros

Tabla N 33. Índices Financieros

DETALLE		Año					INDUSTRIA	Promedio
		1	2	3	4	5		
Razón corriente	\$	\$ 0,10	\$ 0,69	\$ 1,99	\$ 3,36	\$ 6,80	\$ 1,49	\$ 2,59
Deuda total		103,23%	73,99%	42,88%	27,58%	13,93%	61,85%	52%
Margen Neto		-22,87%	4,97%	14,05%	17,12%	13,95%	4,25%	5%
Margen operativo		14,19%	24,53%	32,02%	36,29%	37,58%	32,01%	29%
ROI		-103,21%	28,05%	47,79%	39,52%	22,16%	22,25%	7%
ROE		-103,23%	107,84%	83,67%	54,57%	25,74%	17,32%	34%

Tomado de: Modelo Financiero Bananamón.

Para esta sección se realizó una comparación de los índices financieros arrojados por el plan de negocio durante los cinco años con los índices generales de la industria a la cual está enfocado el proyecto.

La razón corriente permite determinar la liquidez que tiene la empresa para pagar sus deudas, en este caso podemos ver que el valor de la empresa al principio es bajo comparado con la industria, pero al quinto año se puede apreciar que la empresa contará con lo suficiente para poder cubrir.

El retorno sobre la inversión (ROI) este rubro nos permite determinar qué tan eficiente es la empresa para utilizar su capital y generar utilidades. Al compararlo con la industria este valor es significativo, pero como es positivo quiere decir que no se está perdiendo.

El retorno sobre el patrimonio (ROE) mide las utilidades sobre el patrimonio, por lo que al compararlo con la industria en promedio supera a la industria pero es aceptable ya que el primer año este es negativo.



## 8. CONCLUSIONES GENERALES

En base al análisis realizado para la creación de la empresa "Bananamon" se puede destacar las siguientes conclusiones:

- Según los estudios realizados acerca de los entornos de Ecuador y Países Bajos podemos apreciar que existe una oportunidad para promover los productos ecuatorianos en dicho país, dado por el acuerdo comercial multipartes impulsando a los ecuatorianos a que la relación comercial crezca, debido a que este permite la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable en los productos agrícolas y del 100% de los productos industrializados.
- Los consumidores holandeses se caracterizan por la búsqueda de una dieta saludable, ahorrando el mayor tiempo posible en la preparación y consumo de sus alimentos, por lo que siempre están comprando productos que de una u otra manera ayuden indirectamente a mantenerse. Además, su cultura está abierta a experimentar nuevas experiencias, emociones y sabores.
- El banano, materia prima esencial para la preparación del producto presentado, se encuentra ampliamente distribuido en el Ecuador, contando aproximadamente con 214,000 ha. de producción activa, conjunto con un clima ideal para el crecimiento de la fruta, cerciora la obtención del producto durante todo el año, permitiendo conseguir negociaciones de mayor rentabilidad con los proveedores.
- El proceso productivo para la elaboración del producto en cuestión es sencillo y el mayor trabajo lo realizan las máquinas, el tiempo de preparación es de 5 días aproximadamente, en el cual se demora por la maduración de la materia prima, ya que este es el rubro que más tiempo toma.
- Una forma de llamar la atención del consumidor en general, es la llegada de un producto innovador y desconocido en el mercado de destino. Dicho producto debe cumplir con las altas exigencias establecidas por el país

Holandés. Es por esto que los impulsos de marketing van enfocados con la estrategia de diferenciación ya que el producto cumple con la definición inicial.

- Las estrategias de producto, precio, plaza y promoción van alineadas a los resultados obtenidos de los análisis realizados. El envase Squeeze es innovador y es amigable con el medio ambiente lo cual es una de las principales exigencias de nuestro mercado objetivo.
- Según la cantidad de trabajadores que se tendrá para que se facilite el proceso de producción y exportación, se elaboró una estructura organizacional que vaya de acuerdo a la propuesta filosófica de la empresa como también la responsabilidad social de la misma.
- Según el plan financiero realizado, se destaca que para emprender esta empresa se debe tener una inversión alta, debido a los elevados costos en las maquinarias en comparación a la materia de producción y mano de obra. La inversión del proyecto se recuperará a partir del segundo año de operación, obteniendo también utilidades a partir del mismo.
- Por último, se concluye que Bananamon sería una empresa rentable y viable, por los estados financieros obtenidos en consecuencia al modelo financiero se establece que el proyecto presenta una rentabilidad mutua tanto, para la organización como para el inversionista.

## REFERENCIAS:

- Agriculturers. (05 de Septiembre de 2014). *Holanda: el uso de robots en la agricultura*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de <http://agriculturers.com/holanda-uso-de-robots-en-la-agricultura-aumenta-la-productividad-y-sustentabilidad/>
- BCE. (Enero de 2017). *Ecuador: reporte mensual de la inflación*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de Banco central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201701.pdf>
- BCE- Boletín N°29. (2016). *Cuentas nacionales*. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de Boletín N°29: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- BCE. (2017). *Estudio mensual de opinión empresarial*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de Banco central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201701.pdf>
- Caballero, F. (21 de julio de 2016). *Holanda lidera la innovación mundial agricultura*. Recuperado el 19 de abril de 2017, de Econopedia: <http://economipedia.com/actual/holanda-lidera-la-innovacion-mundial-agricultura.html>
- CBS.(s.f.). *Estadísticas Población Holanda*. Recueperado el 25 de Octubre de 2017, de <https://www.cbs.nl/en-gb>
- Datos Macro.(s.f.).*Holanda: Esperanza de vida*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2017, de <https://www.datosmacro.com/demografia/esperanza-vida/holanda>
- Ecuador en cifras. (2012). *Salud, Salud Reproductiva y Nutrición*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de Encuesta nacional de salud y nutrición: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/category/ensanut/>

Ekos. (05 de Abril de 2017). Industria de Alimentos: manufactura de mayor aporte al PIB. Recuperado el 14 de Octubre de 2017, de Ekos: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>

European Commission. (S.f.). *Quiero exportar a la UE*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2017, de European Commission: <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/>

Global Rates. (s.f.). *Inflación por países*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de Global Rates: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/paises-bajos.aspx>

INEC. (Septiembre de 2017). *Inflación mensual 2017*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Septiembre-2017/Reporte\\_inflacion\\_201709.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Septiembre-2017/Reporte_inflacion_201709.pdf)

Jhones, G. R. (2013). Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones. México : Pearson. Recuperado el 14 de Noviembre de 2017

Kloter&Armstrong. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson. Recuperado el 06 de Noviembre de 2017

Lambin, J. -J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: Mc Graw- Hill. Recuperado el 06 de Noviembre de 2017

Ley de compañías. (5 de Noviembre de 1999). *Codificación de la ley de compañías*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2017, de Codificación de la ley de compañías: [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf)

Market Access Map. (s.f.). *Barreras arancelarias y no arancelarias*. Recuperado el 19 de abril de 2017, de Market Access Map: <http://www.macmap.org/>

- MCPEC. (2013). *Informe de rendición de cuentas*. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de Ministerio coordinador de producción, empleo y competitividad: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/INFORME-RENDICI%C3%93N-DE-CUENTAS-2013.pdf>
- Medlineplus.(21 de Diciembre de 2017). *Como usted tiene diarrea*. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <https://medlineplus.gov/spanish/ency/patientinstructions/000121.htm>
- Ministerio de comercio exterior.(s.f.). *Acuerdo comercial Ecuador - Union Europea*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Ministerio de educación. (S.f.). *Bares Escolares Saludables*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de Ministerio de Educación: <https://educacion.gob.ec/bares-escolares-saludables/>
- Olachea, O. (16 de Octubre de 2013). *Los 10 colores que más venden y atraen en publicidad*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2017, de Paredro: <https://www.paredro.com/los-10-colores-que-mas-venden-y-atraen-en-publicidad/>
- OMPI. (15 de agosto de 2016). *Organización mundial de propiedad intelectual*. Recuperado el 19 de abril de 2017, de [http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2016/article\\_0008.html](http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2016/article_0008.html)
- OXFAM Internacional.(2014). *Good Enough to Eat-Where in the world are the best and worst places to eat?*. Recuperado el 07 de octubre del 2017 de: <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/good-enough-to-eat-oxfam-media-brief-012014.pdf>
- Portal Santander. (s.f.). *Países bajos: Llegando al consumidor*. Recuperado el 18 de abril de 2017, de Portal Santander: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/llegar-al-consumidor>

Portal Santander. (s.f.). *Países bajos: Político y económico*. Recuperado el 18 de abril de 2017, de Portal Santander:

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/politica-y-economia>

Prensa, L. (06 de diciembre de 2014). *Holanda un ejemplo a seguir en la agricultura*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de

[http://impresa.prensa.com/economia/ENFOQUE-Holanda-agricultura-ejemplo-seguir\\_0\\_3952104905.html](http://impresa.prensa.com/economia/ENFOQUE-Holanda-agricultura-ejemplo-seguir_0_3952104905.html)

Proecuador. (2013). *Banano en Países bajos Holanda*. Recuperado el 22 de abril de 2017, de Instituto de promoción de exportaciones e inversiones:

[http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC\\_PPM2013\\_BANANO\\_PA%C3%8DSE\\_SBAJOS\\_I.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_BANANO_PA%C3%8DSE_SBAJOS_I.pdf)

Proecuador.(2013).Boletín anual- banano en Países Bajos Holanda.

Recuperado el 15 de abril del 2017 de:

[http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC\\_PPM2013\\_BANANO\\_PA%C3%8DSE\\_SBAJOS\\_I.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_BANANO_PA%C3%8DSE_SBAJOS_I.pdf)

Proecuador.(Marzo de 2017).*Cadenas de distribución de banano en Holanda e Italia*.Recuperado el 25 de abril de 2017, de

[https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PROEC\\_BIC2016\\_03\\_ROTTERDAM.pdf](https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PROEC_BIC2016_03_ROTTERDAM.pdf)

Proecuador. (2013). *Países Bajos: Banano parte 2*. Recuperado el 15 de mayo de 2017, de Instituto de promoción de exportaciones e inversión:

[http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC\\_PPM2013\\_BANANO\\_PA%C3%8DSE\\_SBAJOS\\_II.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_BANANO_PA%C3%8DSE_SBAJOS_II.pdf)

Proecuador. (s.f.). *Perfil de sectores: Banano y plátano*. Recuperado el 16 de Abril de 2017, de Proecuador:

<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/banano/>

- Proecuador. (s.f.). *Quienes somos*. Recuperado el 16 de abril de 2017, de Instituto de promoción de exportaciones e inversiones:  
<http://www.proecuador.gob.ec/institucional/quienes-somos/>
- SENAE. (01 de diciembre de 2016). *Aduana es reconocida por simplificar trámites a empresas*. Recuperado el 16 de abril de 2017, de Servicio nacional de aduana del Ecuador:  
[https://www.aduana.gob.ec/contents/nov/press\\_room\\_view.jsp?idx=337](https://www.aduana.gob.ec/contents/nov/press_room_view.jsp?idx=337)
- SENAE. (14 de enero de 2015). *Registro oficial N° 416*. Recuperado el 16 de abril de 2017, de Boletines Aduaneros:  
<https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Suplemento%20de%20Registro%20416.pdf>
- Sonia. (13 de marzo de 2013). *Supermercados en Holanda*. Recuperado el 18 de abril de 2017, de La zapatilla:  
<http://www.lazapatilla.com/supermercados-en-holanda/>
- SRI. (2016). *Ley de régimen tributario interno*. Recuperado el 16 de abril de 2017, de Servicio de rentas internas:  
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/inversiones-nuevas-y-productivas-fuera-del-canton-quito-o-guayaquil>
- Trade Map. (s.f.). *Estadísticas para el comercio*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de Trade Map:  
<http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es&AspxAutoDetectCookieSupport=1>

## **ANEXOS**



## Anexo 1

	2013	2014	2015	2016
<b>Industrias Manufactureras</b>	<b>13</b>	<b>12,6</b>	<b>12,4</b>	<b>12,5</b>
<b>Alimentos y bebidas</b>	4,6	4,7	4,7	4,8
<b>% Sector de alimentos y bebidas</b>	35,12%	37,27%	37,72%	38,16%

## Anexo 2

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
Abundancia del insumo principal (Banano) en el país donde se realiza la producción (Ecuador)	0.15	4	0.60
Mercado objetivo con tendencias positivas al consumo de productos naturales y saludables	0.07	3	0.21
Bajos costos de la principal materia prima (banano) para la realización del producto final	0.10	3	0.30
Promoción de las exportaciones ecuatorianas mediante e incentivos del gobierno por productos nutritivos	0.10	4	0.40
El mercado objetivo (Holanda) no posee una producción local de banano.	0.08	3	0.24
<b>AMENAZAS</b>			0
El poder de negociación de los clientes puede ser difícil	0.10	2	0.20
Políticas cambiantes del parte de Gobierno para la producción nacional (impuestos)	0.10	3	0.30
Barreras sanitarias UE	0.1	2	0.20
Cambios en las tendencias de consumo	0.05	3	0.15
Abundancia y variedad de productos alimenticios en el mercado de destino	0.15	3	0.45
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>3,05</b>

### Anexo 3: Encuesta mercado de Holandés

#### Market Research Survey Holland Final

This survey was developed to determinate the acceptability of products made with banana pure and lemon juice

1. What is your email address?

2. What is your age group? \*

- Under 18
- 18-24
- 25-30
- 31-36
- 37-42
- 43 and older

3. What is your gender?

- Female
- Male

4. Are you?

- Student
- Self – employed
- Salaried
- Housewife
- Retired
- Other

5. Do you eat banana?

- Yes
- No

6. What is your frequency of banana buying?

- Every day
- Once a week
- Twice day

- Every fifteen days
- Once a month

7. What is the main reason do you eat banana?

- Health
- Costumes
- Trend
- Other

8. Do you like to eat products that don't take long time to prepare?

- Yes
- No

	Always	Almost always	Rarely	Hardly ever	Never
Fruit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yogurt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ice cream	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. In which presentation you eat banana?

10. Would you like to eat banana with other fruits?

- Yes
- No

11. Have you eaten something before with banana and lemon juice at the same time?

- Yes
- No

12. What level of importance do you give to the following characteristics in order to buy products? (1: less important and 5: very important)

	1	2	3	4	5
Taste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Where do you buy a products made it with banana?  
 Supermarkets  
 Organics Stores  
 Online Stores  
 Corner Stores

14. Do you like to buy products that are friendly to the environment?  
 Yes  
 No

15. In which presentation you like to eat banana with lemon  
 juice?  
 Ice cream  
 Jams  
 Juice  
 Yogurt  
 Smoothies

16. How interesting do you see this product for you? On a scale of 1 to 6, where 6 is

"Very interesting" and 1 is "Not interesting":

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. From what price would you start to look like this cheap product?  
 1.50-1.99  
 2.00-2.49  
 2.50-2.99  
 3.00 -3.49  
 3.50-3.99  
 More than 4.00

18. From what price would you start to look this expensive product?  
 1.50-1.99  
 2.00-2.49  
 2.50-2.99  
 3.00 -3.49  
 3.50-3.99  
 More than 4.00

19. What price would the product seem too cheap, so cheap that it would make you doubt its quality?  
 1.50-1.99  
 2.00-2.49  
 2.50-2.99  
 3.00 -3.49  
 3.50-3.99  
 More than 4.00

20. How much would you pay for products made with banana

and lemon juice?

1.50-1.99

2.00-2.49

2.50-2.99

3.00 -3.49

3.50-3.99

21. In which presentation will you buy our product "banana pure with lemon juice"

Squeeze

Tetrapack

Glass

22. In which presentation will you buy our product "banana pure with lemon juice"

113 gr

120 gr

150gr

Other

23. Where would you like to get some news offers for

products?

Social networks

E-mails

Website

Newspaper

Televisión

## Anexo 4: Resultados de las encuestas

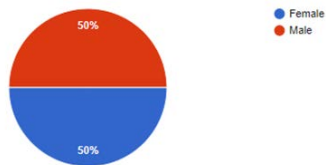
### What is your email adress?

10 respuestas

kterwan@kpnmail.nl
rosa_opstelten@hotmail.com
jeanine_opstelten@hotmail.com
miriam_opstelten@hotmail.com
wv1960@gmail.com
navarro@interactive.net.ec
vacajones@hotmail.com
f.p.jansen@wxs.nl
mcroblesr@hotmail.com
bryanhastudillo@gmail.com

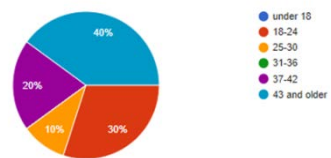
### What is your gender?

10 respuestas



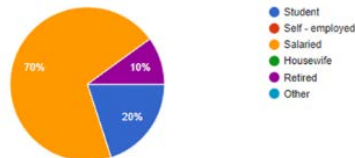
### What is your age group?

10 respuestas



### Are you

10 respuestas



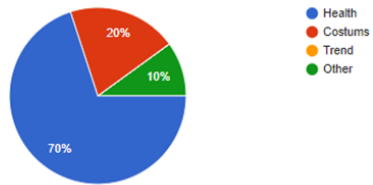
### Do you eat banana?

10 respuestas



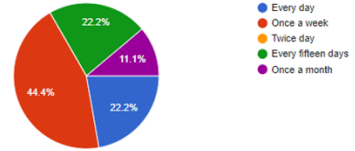
### What is the main reason do you eat banana?

10 respuestas



### What is your frequency of banana buying?

9 respuestas



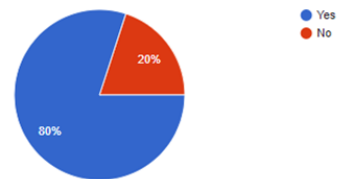
### Do you like to eat products that don't take long time to prepared?

10 respuestas

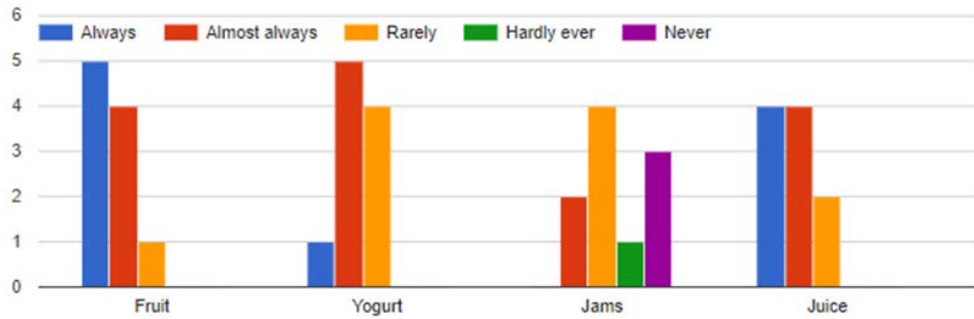


### Would you like to eat banana with other fruits?

10 respuestas

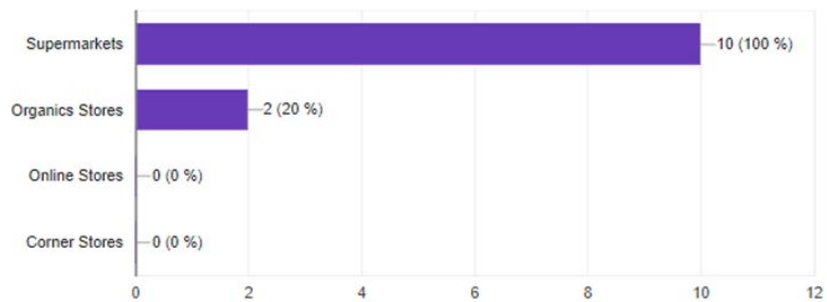


### In which presentation you eat banana?



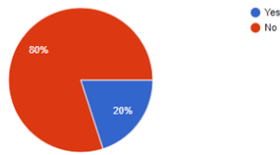
### Where do you buy a products made it with banana?

10 respuestas



Have you eaten something before with banana and lemon juice at the same time?

10 respuestas



Do you like to buy products that are friendly to the environment?

10 respuestas

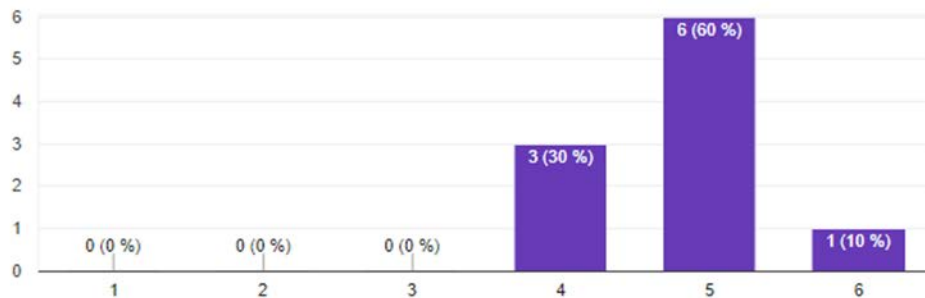


What level of importance do you give to the following characteristics in order to buy products? (1: less important and 5: very important)



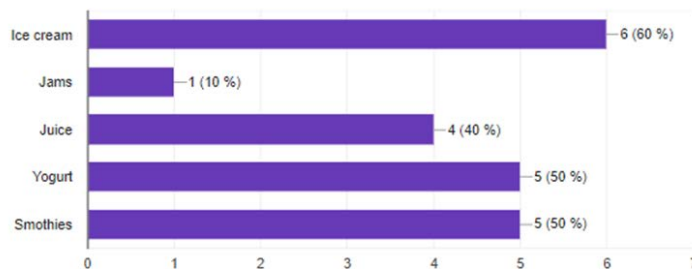
How interesting do you see this product for you? On a scale of 1 to 6, where 6 is "Very interesting" and 1 is "Not interesting":

10 respuestas



In which presentation you like to eat banana with lemon juice?

10 respuestas



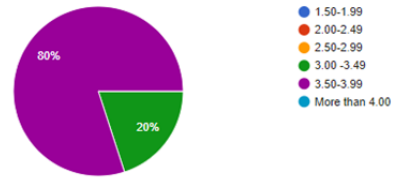
From what price would you start to look like this cheap product?

10 respuestas



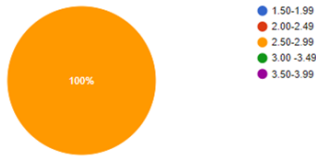
From what price would you start to look this expensive product?

10 respuestas



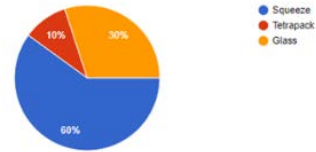
How much would you pay for products made it with banana and lemon juice? \*

10 respuestas



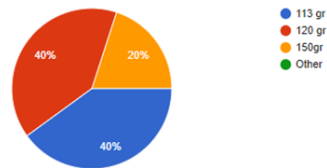
In wich presentation will you buy our product "banana pure with lemon juice"\*

10 respuestas



In wich presentation will you buy our product "banana pure with lemon juice"

10 respuestas



Where would you like to get some news offers for products?

10 respuestas





## Anexo 5

### Formato de Entrevista a un cliente #1

1. What can you tell me about yourself and your work?
2. What are the eating habits in the Netherlands?
3. Would you like to try foods that contains banana?
4. Who are the people that consume more puree?
5. How would you like to taste a banana puree with lemon juice?
6. What do you think about the idea of a banana puree with lemon juice?
7. What packaging designs for this product catch your eye?
8. What is the frequency of consumption of products made with banana?
9. Do the labels or certifications transfer security to you when you buy food?
10. What places do you frequent to buy these types of products?
11. How would you like the promotion and advertising of this product?

## Anexo 6

### Formato de Entrevista Experto #1

1. ¿Qué me puede decir acerca de usted y su trabajo?
2. Coménteme acerca del sector de alimentos en Holanda y ¿cuáles son sus principales mercados?
3. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada para los productos alimenticios en Holanda?
4. ¿Cómo puede describir al consumidor Holandés?
5. ¿Qué características son importantes para el consumidor Holandés en los productos alimenticios?
6. ¿Cree usted que existe una buena aceptación de los productos ecuatorianos por parte de la población de Holanda?
7. ¿Existe actualmente empresas dedicadas a la producción de puré de banano?
8. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la producción de puré de banano con jugo de limón sería un negocio con una buena rentabilidad?
9. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
10. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación de este producto por parte de la población Holandesa?
11. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

### Formato de Entrevista Experto #2

1. ¿Qué me puede decir acerca de usted y de su trabajo?
2. ¿Qué opina de la situación actual del Sector de Alimentos en el país?
3. Coméntanos un poco de la producción e puré de banano
4. ¿Cuáles son las propiedades del banano con el jugo de limón? Tiene esta combinación algún beneficio para la salud de los humanos
5. ¿Cuáles crees usted que son las principales empresas competidoras dedicadas a la producción de este tipo de productos?
6. ¿Cree usted que el puré de banano con jugo de limón es un producto confiables el consumo humano?
7. ¿Cuál es la duración de consumo de este producto una vez envase?
8. ¿Cuáles son las principales consideraciones a tomar para la elaboración de este puré?
9. ¿Qué tipo de certificaciones necesita este producto, referente a calidad?
10. Según la producción de puré de banano normal ¿Cuáles son las máquinas para su elaboración?
11. ¿Cuál es la capacidad productiva que tienen estas máquinas?
12. ¿Cuál cree usted que es la inversión inicial y los costos más relevantes que se deben afrontar en los primeros meses de operación?
13. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?

## Anexo 7

<b>BALANCE DE PERSONAL</b>			
<b>MOD</b>			
	Unidad	Salario Mensual	Costo Total Mensual
Obreros	3	\$ 386,00	\$ 1.158,00
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>		<b>\$ 1.158,00</b>
<b>MOI y Administrativo</b>			
Administrador general	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Responsable de comercialización	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Responsable de producción	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Responsable financiero	1	\$ 800,00	\$ 800,00
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>		<b>\$ 3.300,00</b>
<b>TOTAL SALARIOS MENSUALES</b>			<b>\$ 4.458,00</b>

