



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN DE PAN DE BANANO
CON CHOCOLATE AMARGO 100% NATURAL Y POSTERIOR
EXPORTACIÓN A SANTIAGO DE CHILE 

AUTOR

DOMÉNICA SHANTAL PINO MURILLO

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN DE PAN DE BANANO CON
CHOCOLATE AMARGO 100% NATURAL Y POSTERIOR EXPORTACIÓN A
SANTIAGO DE CHILE

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

Profesor guía:

Fausto Martin Villacís Dávila

Autora:

Doménica Shantal Pino Murillo

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la fabricación de pan de banano con chocolate amargo 100% natural y posterior exportación a Santiago de Chile, a través de reuniones periódicas con la estudiante Doménica Shantal Pino Murillo, en el semestre 2020-20, 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".



MBA. Fausto Martín Villacís Dávila

C.I: 1714196886

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la fabricación de pan de banano con chocolate amargo 100% natural y posterior exportación a Santiago de Chile, de Doménica Shantal Pino Murillo, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Ing. Fausto Gustavo Méndez Enríquez, MBA

C.I: 1716480767

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".

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Doménica Shantal Pino Murillo', is written over a horizontal line.

Doménica Shantal Pino Murillo

C.I: 1719709642

AGRADECIMIENTO

A mi familia por apoyarme y enseñarme a confiar en mi misma para alcanzar mis sueños.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a mis padres quienes siempre han estado presentes en cada una de las metas que he ido cumplido a través de los años. Por enseñarme a nunca rendirme y tomar la vida como si fuera el último día.

RESUMEN

El producto presenta una alternativa viable, en términos nutricionales y ambientales para el consumidor chileno. El pan tradicional es un producto de primera necesidad; no obstante, existe una fuerte tendencia dentro del mercado, hacia productos con un mayor valor nutricional, libres de gluten, aditivos y azúcares refinados.

El producto se determinó en primer lugar, mediante factores económicos, políticos, legales, tecnológicos, sociales y culturales que influyen en la industria panificadora; permitiendo determinar las diferentes oportunidades y amenazas, que enfrenta la industria.

Así mismo, se consideró la opinión del consumidor, donde el 93% de los encuestados están dispuestos a adquirir y pagar un precio superior al habitual; mientras, el producto sea innovador y de alta calidad. A su vez, se debe participar en ferias artesanales puesto que, los chilenos definen su decisión de compra a través de las mismas.

Dentro de la estructura organizacional de la empresa, es primordial contar con un especialista en el área de logística, que realice un eficiente proceso de exportación, por medio de: alianzas estratégicas, con los principales distribuidores dentro del mercado; documentación en regla que cumpla los parámetros de exportación; y verifique que el producto sea enviado en perfecto estado.

Cabe destacar, que el mercado es ideal para el producto, puesto que el pan es considerado un alimento base en la mesa chilena, donde la crisis política y socio-económica no interfiere en la demanda del mismo, por lo que genera un aumento constante de los precios en función de la inflación para los próximos cinco años. El proyecto dio como resultado un VAN y un TIR positivos, que confirmaron la viabilidad del negocio, y estableció la recuperación de la inversión inicial en un periodo de 3 años.

ABSTRACT

The product presents a viable alternative for bread Chilean buyers, offering an artisanal bread with high nutrition and environmentally friendly. Traditional bread is a staple product; nevertheless, there is a gradual rise trend in the market, towards products with a higher nutritional value, gluten free, with no additives and refined sugars.

The product was shaped through the analysis of economic, political, legal, technological, social and cultural factors that influence on the bakery industry, in order to determine the different opportunities and threats that the industry faces.

Additionally, the consumer opinion was considered. The 93% of surveys show that Chileans can pay a higher than usual price if the product would be innovative and high quality. Likewise, entrepreneurs must participate in craft fairs since Chileans define their purchase decision through them.

For the organizational structure of the company, it is essential to hire a specialist for the logistics area, who directs the export process, through strategic alliances for distribution; fills documents based in the export parameters; and checks if the product is shipped in perfect conditions.

Overall, the market is superb for the product where bread is considered a basic food on the Chilean table, in that way the political and socio-economic crisis haven't interfere with its demand, so generating a constant increase in prices accordingly to inflation during the next five years. The results of the project were positive NPV and IRR, which confirms the viability of the business and establishes the recovery of the initial investment in a period of 3 years.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.1.1	Objetivo general del trabajo.....	1
1.1.2	Objetivos específicos del trabajo	2
2	ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1	Entorno externo Pest Ecuador.....	3
2.1.2	Análisis de la industria Porter	9
2.1.3	Matriz EFE.....	14
2.1.4	Conclusiones.....	15
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1	Grupo objetivo.....	16
3.2	Metodología de investigación.....	17
3.2.1	Definición del problema	17
3.3	Investigación Cualitativa y cuantitativa.....	20
3.3.1	Perfiles expertos.....	20
3.3.2	Perfil de contactos	21
3.3.3	Investigación cuantitativa.....	23
3.3.4	Conclusión investigación de mercados.....	25
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	27
5	PLAN DE MARKETING	28
5.1	Mercado objetivo	28
5.2	ESTRATEGIAS	29
5.2.1	Estrategia genérica.....	29
5.2.2	Estrategia de posicionamiento.....	30
5.2.3	Estrategia de entrada a mercados	30
5.2.4	Estrategia de internacionalización	31
5.3	Propuesta de valor	31
5.4	Mezcla de marketing	32
5.4.1	Producto	32
5.4.2	Precio	36
5.4.3	Plaza	38
5.4.4	Promoción	39

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	41
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	42
6.1.1 Misión	42
6.1.2 Visión.....	42
6.1.3 Objetivos	42
6.2 PLAN DE OPERACIONES	42
6.2.1 Cadena de valor	42
6.3 Procesos requeridos para el funcionamiento de una organización.....	45
6.3.1 Mapa de procesos	45
6.3.2 Flujograma de procesos	45
6.3.3 Proceso de exportación	47
6.3.4 Requerimientos de maquinaria	48
6.4 Estructura organizacional.....	48
6.4.1 Estructura legal de la empresa	48
6.5 Diseño Organizacional	49
6.5.1 Descripción de los cargos.....	50
7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	50
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	50
7.1.1 Proyección de ingresos	50
7.1.2 Proyección de costos y gastos	51
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	52
7.2.1 Inversión inicial	52
7.2.2 Estructura de capital	52
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	53
7.3.1 Estado de resultados	53
7.3.2 Estado de situación financiera	53
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	54
7.3.4 Flujo de caja	54
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	55
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	55
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	55
7.4.3 Criterios de valoración.....	55

7.5	Índices financieros	56
7.6	Recomendaciones	57
8	CONCLUSIONES GENERALES	57
	REFERENCIAS	59
	ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis externo del Ecuador	3
Tabla 2. Análisis externo de Chile	6
Tabla 3. Fuerzas de Porter.....	9
Tabla 4. Matriz EFE	14
Tabla 5. Segmento objetivo.....	16
Tabla 6. Mercado Objetivo	28
Tabla 7. Modelo Canvas	31
Tabla 8. Costo unitario por envase, etiqueta y empaque.....	37
Tabla 9. Costos de promoción	41
Tabla 10. Objetivos estratégicos de la organización	42
Tabla 11. Procesos para la fabricación del producto	47
Tabla 12. Maquinaria y costos	48
Tabla 13. Sueldos y salarios de los empleados.....	50
Tabla 14. Total ingresos por ventas	51
Tabla 15. Costo materia prima directa e indirecta.	51
Tabla 16. Gastos incurridos dentro del proyecto	51
Tabla 17. Estructura inversión inicial	52
Tabla 18. Estructura de capital.....	52
Tabla 19. Condiciones de Financiamiento.....	53
Tabla 20. Estado de resultados anual	53
Tabla 21. Flujo de caja del proyecto.....	54
Tabla 22. Flujo de caja del inversionista.....	55
Tabla 23. Cálculo tasa de descuento	55
Tabla 24. Índices financieros.....	56

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El siguiente plan de negocio tiene como propósito la elaboración y exportación de pan artesanal a Santiago de Chile. El producto es diferenciado, al ser preparado con ingredientes característicos del Ecuador, que contienen un alto valor nutricional que satisfacen el paladar, al mismo tiempo que optimizan la salud de los consumidores.

El pan es un alimento de consumo básico, que a su vez tiene una alta demanda en los hogares chilenos. Sin embargo, con la globalización y un crecimiento elevado de consumo en productos procesados, existe una fuerte preocupación por las autoridades chilenas. A partir del 2016, el gobierno estableció leyes y normas que obligan a reducir el contenido de sodio; y colocar etiquetas que señalen el nivel de calorías, azúcares y grasas, en los productos refinados.

Por lo tanto, este producto se alinea a evitar el crecimiento de la obesidad, puesto que su elaboración cuenta con ingredientes naturales y orgánicos. Cuya preparación no incluye el uso de aditivos, colorantes e ingredientes inflamatorios como la leche y harina de trigo, que a largo plazo son causantes de enfermedades degenerativas. Adicional, el producto es vanguardista con la protección y cuidado del medio ambiente, a través de un envasado biodegradable para reducir el problema de plásticos, que existe actualmente.

En conclusión, el producto se destaca fácilmente dentro del mercado chileno por su sabor, textura única, calidad en su producción y facilidad para establecerse en la mente de sus principales consumidores.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Determinar el nivel de aceptación que tendrá el nuevo producto dentro del mercado chileno. Analizando la factibilidad de fabricar, comercializar y financiar el plan de negocio propuesto.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Realizar un análisis externo del entorno, mediante la obtención de información de factores políticos, legales, económicos, sociales, culturales y tecnológicos; al interior del mercado ecuatoriano y chileno. De esta forma, se obtiene las diferentes oportunidades y amenazas que pueden beneficiar o perjudicar a la industria panificadora.
- Analizar las 5 fuerzas de PORTER, para determinar, cuál es el nivel en el que se encuentra la competencia, dentro de la industria panificadora.
- Desarrollar un adecuado análisis del cliente, mediante una investigación cualitativa y cuantitativa. Es decir; las características de los posibles consumidores, el medio de comunicación adecuado para la promoción del producto, el precio máximo para que los consumidores adquieran el producto, y los lugares de mayor frecuencia para los consumidores.
- Ejecutar el plan de marketing, que permite establecer las estrategias que posicionan el producto, dentro del mercado chileno.
- Desarrollar una propuesta de filosofía, a través de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Elaborar la evaluación financiera para determinar la rentabilidad del nuevo plan de negocio dentro del mercado y de esta forma, comprobar si es factible, la realización del emprendimiento.

Clasificación nacional de actividades económicas

Código CIIU

C1071.01 Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

Para la evaluación de los factores, se calificará en una escala de uno a cinco, donde de manera gradual, 1 representará una importante oportunidad y 5 una amenaza importante.

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo Pest Ecuador

Tabla 1. Análisis externo del Ecuador

POLÍTICO Y LEGAL	Impacto
<p><u>Normativa técnica sanitaria para alimentos procesados</u></p> <p>De acuerdo con el “artículo 1 de Resolución No. 19, publicada en Registro Oficial 851. Establecimiento en el que se realiza una o más de las siguientes operaciones: fabricación, procesamiento, envasado o empacado de alimentos procesados; para su funcionamiento requerirán contar con un responsable técnico. En caso de plantas o establecimientos que elaboren productos de panadería y pastelería categorizados como artesanales no requerirán de la responsabilidad técnica para su funcionamiento”(Normativa Técnica sanitaria para alimentos procesados, 2016).</p> <p>Dicha resolución, representa una considerable oportunidad, debido a que al formar parte de la elaboración de un producto artesanal, este no requiere la contratación de un responsable técnico, permitiendo reducir los costos de contratación.</p>	2
<p><u>Acuerdo comercial</u></p> <p>Ecuador y Chile forman parte de la Alianza del Pacífico. Este acuerdo genera una política de puertas abiertas, a las inversiones y a los procesos de integración, lo que permite el ingreso de productos sin aranceles. En este acuerdo, “se establecen los objetivos del organismo que se enfocan en establecer un área de integración profunda para avanzar a la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas; impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de sus miembros y apuntar a convertirse en una plataforma de integración económica y comercial, con énfasis al Asia del Pacífico”(Banco Central del Ecuador, 2018) .</p> <p>Al ingresar un nuevo producto al mercado chileno dicho acuerdo genera una oportunidad importante para Ecuador, ya que permite que el país no pague aranceles incrementando la inversión, además de la eliminación de barreras que perjudican el comercio entre ambos países.</p>	1
<p><u>Incentivo inversión</u></p> <p>“La iniciativa gubernamental por parte del ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, mediante la asignación de un fondo de 10 millones de dólares. Cuyo fin es impulsar, la innovación productiva a través de la creación de nuevos emprendimientos (Capital Crece) o maduración y expansión de negocios (Capital Progreso)” (El Comercio, 2020).</p>	2

<p>Al iniciar un nuevo proyecto de emprendimiento, es un gran incentivo la ayuda de un fondo, exclusivamente asignado para beneficiar a nuevos emprendedores a pesar de la situación actual que vive el país, siendo esta una oportunidad destacable.</p>	
ECONÓMICO	Impacto
<p><u>Tasa efectiva</u> Se utilizará la tasa de octubre del 2019 del grupo PYMES, con un rango entre el 11.36 y 11.86 porcentuales. Esta tasa se encuentra dentro de los valores promedio de las tasas efectivas de crédito correspondientes a las industrias a nivel general en el Ecuador. Por esta razón, esto representa una considerable oportunidad, localizando al Ecuador en una tasa promedio para la realización de un préstamo.</p>	2
<p><u>Producto Interno Bruto</u> La industria de alimentos y bebidas no alcohólicas representa el 22.45% del PIB y está compuesta por 115 productos. La industria manufacturera, “esta actividad económica, que no incluye a la refinación de petróleo registró un crecimiento de 0,9% en relación al mismo período del año 2018” (Banco Central del Ecuador, 2019). La industria manufacturera se encuentra en crecimiento, generando una participación y un desempeño positivo dentro la economía ecuatoriana. Dicho crecimiento ofrece una oportunidad.</p>	2
<p><u>Balanza comercial</u> El Ecuador, presenta una balanza comercial positiva para el primer trimestre del 2019 en su cierre, “después de continuos saldos comerciales negativos entre abril y diciembre del 2018. Según los resultados de balanza de pagos publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), el país alcanzó un superávit de la balanza de bienes por USD 58,2 millones, que se explica por ingresos en exportaciones (USD 5.423,4 millones) mayores al de importaciones (USD 5.365,2 millones)”. (Banco Central del Ecuador, 2019) Al presentar una balanza comercial positiva, los empresarios van a buscar la forma de exportar mayor cantidad de productos y servicios. Lo anterior mencionado, representa una oportunidad.</p>	2
<p><u>Producción</u> La producción de las empresas pertenecientes a industrias manufactureras aportó con el 35,61% de la producción nacional. (INEC, 2016). Este 35.61% es un número significativo, ya que implica 1/3 de toda la producción nacional, generando una importante oportunidad.</p>	1
SOCIAL Y CULTURAL	Impacto

<p><u>Tendencia de productos saludables</u></p> <p>“De acuerdo con las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para adultos y niños, el consumo total de azúcares no debe exceder el 10 % de la ingesta total. Por ello, la ingesta de chocolate debería de ser moderada y ocasional, no excediendo los 30 gramos semanales” (24ecuador, 2019).</p> <p>Tanto el Gobierno ecuatoriano como organismos internacionales, han ofrecido guías alimentarias. Para ayudar a mejorar hábitos alimenticios, promoviendo una vida más saludable. (El Universo, 2018).</p> <p>Es una gran oportunidad, la ayuda por parte del gobierno y de la organización mundial de la salud. De tal manera, los fabricantes ecuatorianos elaboran productos que ofrecen una alternativa más saludable y ofrecen un cambio en el estilo de vida de los consumidores.</p>	3
TECNOLÓGICO Y MEDIOAMBIENTAL	
<p><u>Tecnificación</u></p> <p>La tecnificación de procesos y maquinaria en la industria panificadora es importante para el proyecto planteado, tecnificarse representa un aspecto clave. Para contar con un producto de calidad. (Líderes, s.f.).</p> <p>Los avances tecnológicos son una oportunidad, dentro de los procesos de fabricación del producto, se obtiene un beneficio superior en el uso de la maquinaria y a su vez, se adquiere excelencia en calidad y una mejor visibilidad para los posibles consumidores.</p>	3
<p><u>Responsabilidad ambiental</u></p> <p>“Según un último estudio hecho por Consultor Apoyo, el 83% de los ecuatorianos considera que las empresas por ley, deben ser ambientalmente responsables. Los productos que siguen líneas verdes representan un valor agregado para el consumidor. Los consumidores están dispuestos a pagar entre un 5 y un 20% adicional al valor” (Líderes, s.f.).</p> <p>Ser eco-friendly y tomar medidas que aporten al cuidado del medio ambiente, genera un acercamiento y fidelidad por parte de los consumidores, conscientes de la responsabilidad ambiental.</p>	2

2.1.1.1 Elección del país

Chile, fue definido en base a los siguientes factores:

- Tamaño de mercado: Ecuador exportó a Chile en 2018, 35 millones de dólares en la industria de elaborados de pan, mediante la partida °1905;

que incluye productos de panadería, pastelería o galletería. (TradeMap, s.f.)

- Procesos logísticos: el producto es semiperecible, en consecuencia requiere que el tiempo de viaje entre Ecuador y el país elegido, no sea mayor a 4 días. En efecto, entre los tres países seleccionados, Chile es el apropiado, dado que toma menos tiempo requerido para el traslado del producto.
- Tratados comerciales: Ecuador y Chile son parte de la Alianza del Pacífico, lo que establece una sociedad comercial estratégica entre ambos países, es decir; los productos ingresan a Chile con el arancel 0.

2.1.1.1.1 Análisis externo Pest Chile

Tabla 2. Análisis externo de Chile

POLÍTICO Y LEGAL	Impacto
<p><u>Acuerdo gubernamental</u> “La Federación Chilena de Industriales Panaderos (Fechipan) y la Asociación Gremial de Supermercados (Asach), que en el año 2011 suscribieron un acuerdo con el Gobierno de Chile, comprometiéndose a bajar el contenido de sodio en el pan de manera progresiva hasta el año 2014, para alcanzar un máximo de 400 miligramos de sal por cada cien gramos de preparado panificable, según las recomendaciones de la OMS” (Fundacion Chile, s.f.). El producto no superará los miligramos de sodio, establecido por la OMS. Siendo una oportunidad visible dentro del mercado.</p>	1
<p><u>Normativa para los productos</u> En Chile se ha creado a partir del año 2016, leyes que ofrecen a los consumidores chilenos un mayor conocimiento acerca de los beneficios nutricionales, al momento de consumir un producto. “La Ley de Alimentos 20.606 exige la reducción de nutrientes críticos de los alimentos, y obliga a los productores de alimentos, entregar información clara y comprensible al consumidor por medio de sellos de advertencia en la parte frontal de etiquetas, indicando cuando un producto tiene adición de sodio, grasas saturadas o azúcares, que superan los límites establecidos por el Ministerio de Salud para esos nutrientes” (Ministerio de salud, 2019). Dicha ley genera una oportunidad, permitiendo a los consumidores chilenos conocer el valor nutricional de los productos, para tomar</p>	2

conciencia y disminuir la obesidad; que ha sido considerada una de las principales enfermedades en el país vecino.	
<u>Desigualdad ciudadana</u> <u>Deuda social</u> <p>”Las grandes deudas sociales del país en materia de educación, salud, sistema de pensiones, vivienda, el agua en manejo de privados, corrupción gubernamental, entre otras, principalmente heredadas de la dictadura de Augusto Pinochet, existiendo una desigualdad e inconformidad entre ricos y pobres. Ha ocasionado marchas que no acaban” (Actualidad, 2019).</p> <p>Frente a la crisis política y económica posterior a las marchas realizadas en el mes de octubre del 2019, el poder adquisitivo disminuyó, no obstante la demanda del pan, que se mantiene constante, al ser un alimento primario y tradicional de la mesa chilena, por lo que no representa una verdadera amenaza.</p>	3
ECONÓMICO	<u>Impacto</u>
<u>Tipo de cambio</u> <p>El tipo de cambio de dólares a pesos chilenos para agosto del 2019, muestra que 1 dólar americano es equivalente a 719.579 pesos chilenos. Existiendo una apreciación del dólar con respecto al peso chileno. (Banco Central del Ecuador, 2019)</p> <p>Esta variable representa una amenaza, puesto que, el producto al ser vendido al mercado chileno, el tipo de cambio vuelve al mismo más caro dentro de Chile, frente a la apreciación del dólar en relación al peso chileno.</p>	3
<u>PIB Per Cápita</u> <p>Chile cuenta con uno de los mejores PIB Per Cápita de la región siendo en el 2018 de 15923.359 millones de USD. (Banco Mundial)</p> <p>Al ser un país, económicamente estable, no representa una amenaza sino una oportunidad.</p>	2
<u>Exportaciones</u> <p>Chile cuenta con una economía muy abierta, altamente dependiente del comercio internacional, las exportaciones representan el 55.7% del PIB del país en 2017. (Banco Mundial, 2017)</p> <p>La economía abierta es una oportunidad, que da lugar al incremento de posibilidades de inversión, para que las empresas se desarrollen en diferentes actividades económicas.</p>	1
SOCIAL Y CULTURAL	<u>Impacto</u>
<u>Tendencia de consumo</u> <p>“Chile es el segundo país del mundo, con mayor consumo de pan por habitante, siendo considerado uno de los mayores consumidores de</p>	1

<p>pan per cápita alrededor de todo el mundo, bordeando los 90 kilos por persona anualmente. Además, los hogares tienen un gasto promedio cercano al 1,89% del presupuesto familiar” (Diario Concepción, 2018). Ser el segundo país con mayor consumo de pan en el mundo, representa una importante oportunidad.</p>	
<p><u>Presupuesto al consumo</u></p> <p>En las principales ciudades de Chile, “el 96,3% destinan su presupuesto al consumo de pan. Según el tipo de pan, cabe indicar que el 91,5% de los hogares realiza gasto en pan corriente a granel (Ej.: hallullas, marraquetas, pan francés, batido); el 35,7% en pan especial a granel (Ej.: pan pita, frica y baguette), y un 26,2%, en pan envasado (Ej.: pan de completo envasado y pan de molde envasado)”. (INE NOTICIAS, 2019)</p> <p>Más del 90% de ciudadanos chilenos, destina su presupuesto al consumo de pan, esto representa una importante oportunidad.</p>	1
<p><u>Tendencia a alimentos saludables</u></p> <p>La tasa de crecimiento anual de alimentos saludables ha llegado a duplicar a algunas categorías de alimentos convencionales. (Chile Saludable), y “en cuanto a tendencias, aumenta el interés por productos 100% naturales, con aromas y sabores únicos” (El mostrador, 2019).</p> <p>Genera una oportunidad para el negocio, puesto que el producto es elaborado para aportar sabor y textura, mientras ofrece una opción saludable complementaria para un óptimo estilo de vida.</p>	2
<p><u>Decisión de compra</u></p> <p>“Para los chilenos, el precio es un factor importante para definir la decisión de compra, a la par lo es la calidad, durabilidad, tecnología, el servicio al cliente, y la disponibilidad del servicio” (Santander, 2019). Se presenta una constante lucha entre los ofertantes chilenos por escoger los precios de venta. Lo que representa una amenaza.</p>	3
<p><u>Industria alimenticia</u></p> <p>El país posee una estricta normativa sanitaria y una política abierta al mundo sobre el desarrollo de la producción orgánica. (ProChile, 2019)</p> <p>La industria chilena trabaja en el desarrollo de “ingredientes con elevada pureza, y de alta seguridad toxicológica y biodisponibilidad, los que se puedan utilizar en diferentes matrices con efectos saludables” (Revolucion saludable, s.f.).</p> <p>Representa una importante oportunidad, puesto que el producto ofrecido es un producto natural con ingredientes orgánicos y libres de contaminantes.</p>	1
<p><u>Canal de distribución</u></p>	2

<p>“Chile cuenta con 1.157 locales pertenecientes a la industria alimenticia en el rubro de supermercados. En esta categoría principalmente, los supermercados buscan abastecerse de productos con marca propia, haciendo importación de forma directa. Los principales supermercados del país son Wal-Mart, Jumbo, Unimarc y Bigger” (PROCOLOMBIA, s.f.)</p> <p>Gran parte de la población chilena adquiere sus productos alimenticios en supermercados, esta vendría a ser una oportunidad. Ya que, existen varios locales que se dedican a la comercialización de productos, ayudando a los microempresarios, y facilitando la comercialización del producto.</p>	
TECNOLÓGICO Y MEDIOAMBIENTAL	<u>Impacto</u>
<p><u>Cuidado medioambiental</u></p> <p>Uno de los factores más importantes para el mercado chileno son los factores medioambientales. Al momento de escoger un producto, la sociedad chilena prefiere productos amigables con el medio ambiente, a diferencia del resto de países de Latinoamérica. (Santander, 2019)</p> <p>El producto será envasado en envoltura biodegradable, siendo una oportunidad que permite que se diferencie en el mercado chileno frente a la amplia oferta de productos similares.</p>	1

2.1.2 Análisis de la industria Porter

La calificación de las cinco fuerzas de Porter se realizará en una escala de 1 a 4, en donde de manera gradual 1 representará una fuerza débil y 4 una fuerza importante en la industria.

Tabla 3. *Fuerzas de Porter*

<u>Amenaza de entrada de nuevos competidores</u>		
<u>Variable</u>	<u>Análisis</u>	<u>Impacto</u>

<u>Barrera gubernamental</u>	<p>En el país existen normas técnicas para la industria de alimentos procesados, la siguiente ley orgánica de Salud en su Artículo 129, dispone que: "El cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados que realicen actividades de producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de productos de uso y consumo humano" (Normativa Técnica sanitaria para alimentos procesados, 2016).</p> <p>Para realizar el proceso de exportación como distribución de un producto en el Ecuador, se debe cumplir con un continuo control sanitario. Sin embargo, a pesar de las normativas: "los alimentos son el futuro de Chile, en cuanto a desarrollo económico, sostiene el fundador de Inspiral, Iván Vera, uno de los principales impulsores de la innovación en las empresas agroalimentarias" (Fundación de Chile, 2018).</p> <p>A pesar, de las normativas presentes, el sector de alimentos y servicios representa una principal fuente de exportación al país.</p>	2
<u>Crecimiento de mercado</u>	<p>"El sector panadero y pastelero cuenta con ventas anuales de USD 306 millones. A esta actividad se dedican 5 679 negocios" (La industria panificadora se halla en crecimiento, 2019).</p> <p>Pese al crecimiento y la fuerte demanda en el sector, el aumento de opciones artesanales ha obligado a las empresas tradicionales, a realizar capacitaciones para sus empleados, siguiendo las tendencias que se van incorporando al mercado.</p>	2,2
<u>Total amenaza de nuevos competidores</u>		2,25
<u>Poder de negociación de los proveedores</u>		
<u>Variable</u>	<u>Análisis</u>	<u>Impacto</u>
<u>Concentración de proveedores</u>	<p>En el Ecuador, existen 20 compañías en la industria de elaboración de pan y otros productos de panadería seca. Las mismas, se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.</p> <p>Por lo tanto, la materia prima se obtiene a costos accesibles, puesto que, los insumos para la fabricación del producto se pueden adquirir con distintos proveedores.</p>	2,5

<u>Disponibilidad de insumos</u>	<p>El banano y el cacao son los principales insumos para producir el producto.</p> <p>“La OMC define al Ecuador como el mayor productor de bananos del mundo; mediante la aplicación de nuevas tecnologías, donde la producción de banano se ha multiplicado” (Nuevas tecnologías incrementan la producción de banano, 2018).</p> <p>En cuanto al cacao, “se considera que los precios siguen un patrón de largo plazo. Los cacaos finos se negocian en mercados secundarios y obtienen precios superiores a los ordinarios, puesto que se paga con un premio, la calidad del grano. Este premio es menor, en la medida en que el precio del cacao ordinario es bajo, y crece cuando aumenta la cotización internacional del cacao” (Líderes, s.f.).</p> <p>El proveedor del cacao puede imponer precios altos durante la negociación, debido a la creciente demanda internacional al ser un grano fino.</p>	4
<u>Total poder de negociación de los proveedores</u>		3.25
<u>Amenaza de productos sustitutos</u>		
<u>Variable</u>	<u>Análisis</u>	<u>Impacto</u>

<u>Número de sustitutos</u>	<p>El consumo de pan “es muy elevado, la mayoría de chilenos no respeta las porciones que tiene que consumir. Hay varias formas de cambiar el pan al desayuno y a la once por una alternativa más saludable” (24 horas, 2018).</p> <p>Entre los ocho productos sustitutos con lo que los chilenos reemplazan el pan, por una opción más saludable se encuentran:</p> <p>“Galletas de Salvado: seis unidades equivalen a medio pan. Pan centeno: a pesar que es pan, su aporte de fibra lo hace una alternativa saludable. Quínoa: 3/4 de taza de quínoa preparada o quínoa inflada con leche reemplazan a la porción necesaria durante el desayuno o en snack matutino. Pan de molde integral: dos rebanadas por comida se pueden consumir de este tipo de pan, el que también tiene un alto aporte de fibra. Tortillas de maíz: una tortilla equivale a medio pan. Galletas de arroz: Si bien las galletas de arroz son hechas de arroz blanco, el bajo aporte calórico lo hacen una buena opción. Arepas: también son una buena opción si se respetan las porciones y se preparan al horno o en un sartén sin aporte de grasa” (24 horas, 2018).</p> <p>El producto ofrecido será 100% natural y sano, logrando diferenciarse de la cantidad de productos sustitutos que contienen gluten, grasas saturadas o aditivos. En otras palabras no representa una importante fuerza.</p>	2,8
<u>Total amenaza de productos sustitutos</u>		2,8
<u>Poder de negociación de los clientes</u>		
<u>Variable</u>	<u>Análisis</u>	<u>Impacto</u>
<u>Productos sustitutos</u>	<p>El pan es el producto más consumido por los chilenos y los ecuatorianos. Al existir variedad de opciones dentro de la industria, se considera que el poder de los clientes es alto, por lo que el cliente elegirá lo que más se ajuste a sus respectivas necesidades. Debido al incremento de productos alimenticios; orgánicos y saludables, reduce la oferta original en el mercado chileno. Los clientes buscan un producto saludable con mayor valor agregado.</p> <p>Para el año 2018, “productos congelados o proporcionados en cantidades individuales, comidas listas para servir se han vuelto una categoría que cobra importancia en los supermercados” (PROCOLOMBIA, s.f.).</p>	3.2

<u>Número de Distribuidores</u>	<p>“Dentro del canal retail y tradicional chileno, se encuentra: Rabie, Velarde, Adelco y Promerco, como los principales distribuidores mayoristas, que a su vez se caracterizan por tener una fuerte presencia nacional y una completa operación logística debido a sus centros de distribución y vehículos propios; que permite llegar a todos los puntos del país, pese a su extensión” (PROCOLOMBIA, s.f.).</p> <p>Debido a la presencia y demanda hacia las mayoristas, los distribuidores pueden imponer un precio mayor correspondiente al sistema de distribución y logística que mantienen.</p>	4
<u>Total de poder de negociación de los clientes</u>		3,6
<u>Rivalidad entre competidores existentes</u>		
<u>Variable</u>	<u>Análisis</u>	<u>Impacto</u>
<u>Número de competidores</u>	<p>En la industria panificadora, existen marcas que ofrecen productos diferenciadores del mercado masivo, incluyendo en sus productos menor contenido sódico y a su vez alineándose al APL; que es el acuerdo de producción limpia cuyo objetivo, permite que “los panaderos no sólo están comprometidos en elaborar este alimento con menos sal y buenas prácticas de manufactura e inocuidad alimentaria, sino también en reducir sus consumos de agua y energía, producir menos emisiones atmosféricas y disminuir el envío de residuos sólidos a rellenos sanitarios, lo que les permitirá considerables ahorros en costos operacionales, además de beneficios sociales y ambientales” (Elmostrador, 2018).</p> <p>APL considera las siguientes empresas dentro del acuerdo correspondiente: “Panadería San Camilo, Panadería Sano pan, Panadería las Rías, Panadería Strindberg, Panadería próximo, Panadería sin gluten, Panadería Costa verde, Panadería servipan, Panadería oberena, Panadería Volikorn, Panadería Maruxa, Panadería las Lomas, Panadería Dy Panadería Dinar, Panadería santa Gema, Panadería San José, Panadería Peñaflor, Panadería pan Top, Panadería Ralun, Panadería la Floresta” (Elmostrador, 2018).</p> <p>La rivalidad de competidores es media alta, las panificadoras se enfocan en cubrir las nuevas necesidades dentro del mercado; es decir, productos de calidad enfocados a la salud de la ciudadanía.</p>	3

<u>Crecimiento de la industria</u>	<p>Los productores artesanales representan un número considerable en la producción de pan en Chile, mismos que dominan la categoría por un amplio margen. El pan se puede encontrar principalmente en panaderías independientes, que están presentes en casi todas las ciudades y pueblos del país. (Euromonitor Internacional, 2019)</p> <p>Este crecimiento de la demanda hacia productos artesanales con un alto margen, representa una rivalidad levemente fuerte. Inconvenientemente, las mismas panaderías conservan productos con aditivos y colorantes. Por ende, si la industria del pan, se enfoca en generar un producto diferenciador a través de sabor y beneficio, obtiene el plus que el consumidor solicita.</p>	2
<u>Total rivalidad entre competidores existentes</u>		2.5

2.1.3 Matriz EFE

Tabla 4. *Matriz EFE*

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CALIFICACION	CALIFIC. PONDERADA
Oportunidades				
O1	Ecuador y Chile forman parte de la Alianza del Pacífico. Dicho acuerdo genera una política de puertas abiertas.	12%	4	0.48
O2	Producto con alto consumo en la población chilena.	15%	4	0.6
O3	Chile cuenta con uno de los mejores PIB Per Cápita de la región, en el 2018 alcanzó 15923.359 millones de USD	6%	3	0.18
O4	Certificados de calidad y buenas prácticas de manufactura.	8%	3	0.24
O5	Desarrollo de tecnificación de maquinaria y técnicas de procesamiento.	10%	3	0.3
Amenazas				
A1	Productos sustitutos: pan centeno, pan de molde integral, tortillas de maíz, galletas de arroz y arepa	3%	2	0.06
A2	Tipo de cambio: apreciación del dólar frente al peso chileno.	8%	2	0.16
A3	Posicionamiento y fidelidad hacia empresas líderes del mercado.	12%	2	0.24
A4	Alto poder de los consumidores, la demanda es esencial	15%	1	0.15

A5	Alta competencia en el mercado por la diferenciación de producto	6%	2	0.12
A6	Constante pugna por definir los precios de venta.	5%	2	0.1
TOTALES		100%		2.63

La industria panificadora obtuvo una puntuación de 2.63, que la ubica dentro del promedio, para aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas. Este promedio se obtuvo en base a la Alianza del Pacífico entre Ecuador y Chile. La oportunidad más significativa es el fuerte consumo de la industria panificadora dentro la población chilena, y la amenaza más notable, es el alto poder de los consumidores al momento de comprar un producto, debido a la variedad de opciones con las que cuentan. No obstante, la elaboración y enfoque del proyecto propuesto, lo caracteriza como un producto diferenciador ante las posibles amenazas, incluso ante la fuerte fidelidad de los consumidores a las empresas líderes, estos muestran preferencia, por probar productos innovadores con excelente calidad y beneficios.

2.1.4 Conclusiones

- Chile es uno de los países que reflejan mayor consumo de pan, sin embargo los ciudadanos demandan productos que representen beneficios a la salud y el medio ambiente.
- El acuerdo comercial “Alianza del Pacífico”, permite que Ecuador pueda hacer negocios sin barreras arancelarias con Chile.
- Es fundamental, incluir en el envasado la semaforización, para que el consumidor chileno pueda visualizar los niveles de azúcar, sal y grasas en el producto que va a consumir, de acuerdo al registro sanitario dispuesto por el Ministerio de Salud.
- Frente a la oferta de productos sustitutos que representan una alternativa más saludable al pan tradicional, es vital el valor agregado que ofrece el producto en términos de nutrición, bienestar, sabor, calidad y alineado al cuidado del medio ambiente.
- En la industria panificadora, existen empresas que se dedican a la fabricación de todo tipo de pan, estas poseen un alto posicionamiento y fidelización dentro del mercado chileno, debido a la amplia gama de

opciones (bajo en sodio), y por el reconocimiento en sus prácticas de manufactura.

- La mayoría de consumidores chilenos compran sus productos en supermercados, haciendo imprescindible que el producto tenga identidad de marca. Los supermercados más conocidos son Wal-Mart, Jumbo, entre otros.
- Chile cuenta con un PIB Per Cápita alto, reflejando un crecimiento en el país pese a la desigualdad económica existente.
- Las protestas en Chile representan la brecha económica existente entre ricos y pobres, la cual ha sido perdurable a través de los últimos años permitiendo que los ricos se desarrollen económicamente mientras que los pobres sigan en el mismo sitio desde hace años. Existiendo desigualdad en la educación, salud entre otros factores.
- El pan es un producto de alta necesidad, con una constante demanda y oferta. Cada vez más, las panaderías deben cubrir las necesidades impuestas por el gobierno, alineadas a reducir la tasa de obesidad. El auge de productos saludables, fuerza a las empresas incorporar productos que sacian la demanda y que sean transparentes con el consumidor.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Grupo objetivo

Tabla 5. *Segmento objetivo*

Variable Geográfica		Porcentaje
País: Chile	Población total en Chile: 17574003 personas.(INE, 2018)	100%
Ciudad: Santiago de Chile	Población total en Santiago de Chile: 7112808 personas. (INE, 2018)	
Variable Demográfica		Porcentaje
Familias en Santiago de Chile	Número de familias en Santiago de Chile: 2958928 (INE, 2018)	41,6%
Estrato social	El segmento de clases AB (clase alta), C1A (clase media acomodada), C1B (clase media emergente), representa el 36,9%; es decir, 1091844 familias.	36,9%

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas-Chile.

Se ha definido el segmento objetivo, en base a las 1091844 familias chilenas correspondientes a los estratos de clase alta, media acomodada y media

emergente, por la fuerte orientación hacia las alternativas saludables dentro de la industria del pan.

3.2 Metodología de investigación

Oportunidad de mercado

La comercialización del producto dentro del mercado chileno, se ha determinado con respecto a “la constante destinación de presupuesto hacia el consumo de pan, en el 96,3% de los hogares en Chile” (INE NOTICIAS, 2019).

Por consiguiente, Chile es un territorio ideal para introducir el producto de necesidad primaria; el mismo no se verá afectado, por la crisis política originada en octubre del 2019.

Adicionalmente, el producto se alinea perfectamente con el reglamento emitido por el gobierno y la tendencia actual, incorporando ingredientes naturales y orgánicos en la preparación del mismo. Puesto que, la tasa de crecimiento anual de alimentos saludables ha llegado a duplicar a algunas categorías de alimentos convencionales, según un estudio realizado por Chile Saludable.(Chile Saludable, 2017)

3.2.1 Definición del problema

Problema de decisión administrativa

Determinar si los consumidores estarían dispuestos a comprar el pan de banano con chocolate amargo 100% natural.

Problema de investigación

¿Cuáles son las características que debe tener el pan de banano con chocolate amargo 100% natural para ser aceptado en el mercado chileno?

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la frecuencia de consumo de pan en Santiago de Chile?
2. ¿A los consumidores chilenos les gusta probar productos alimenticios nuevos?
3. ¿Cuál es el precio de equilibrio que el consumidor chileno está dispuesto a pagar por el producto?

4. ¿Dónde prefieren los consumidores chilenos, adquirir el pan de banano con chocolate amargo 100% natural?
5. ¿Cuáles son los medios de comunicación adecuados para ofrecer el producto a los consumidores chilenos?
6. ¿Cuál es el segmento de mercado objetivo, al cual va a dirigirse el producto dentro del mercado chileno?

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis del problema de investigación

H0: Se afirma que el 80% de los hogares chilenos, al momento de consumir pan busca atributos naturales y saludables.

Ho: $u=80\%$

H1: Se rechaza la afirmación que el 80% de los hogares chilenos, al momento de consumir pan busca atributos naturales y saludables.

H1: $u < 80\%$

Hipótesis del problema de investigación

H0: Se afirma que el 80% de consumidores chilenos con frecuencia consumen pan diariamente.

Ho: $u=80\%$

H1: Se rechaza la afirmación que el 80% de consumidores chilenos con frecuencia consumen pan diariamente

H1: $u < 80\%$

H0: Se afirma que el, 93 % de consumidores chilenos les parece bueno probar productos alimenticios nuevos.

Ho: $u=93\%$

H1: Se rechaza la afirmación que el, 93 % de consumidores chilenos les parece bueno probar productos alimenticios nuevos.

H1: $u > 93\%$

H0: Se afirma que el 50% de los consumidores chilenos están dispuestos a pagar entre 3000 y 3500 pesos chilenos por el pan de banano con chocolate amargo 100% natural.

Ho: $u=50\%$

H1: Se rechaza la afirmación que el 50% de los consumidores chilenos están dispuestos pagar entre 3000 y 3500 pesos chilenos por el pan de banano con chocolate amargo 100% natural.

H1: $\mu > 50\%$

H0: Se afirma que el 79% de consumidores chilenos prefiere adquirir el pan de banano con chocolate amargo 100% natural en centros comerciales.

Ho: $\mu = 79\%$

H1: Se rechaza la afirmación que el 79% de consumidores chilenos prefiere adquirir el pan de banano con chocolate amargo en centros comerciales.

H1: $\mu < 79\%$

H0: Se afirma que el 50% de consumidores chilenos prefieren que se les comunique sobre un producto nuevo por medio de redes sociales.

Ho: $\mu = 50\%$

H1: Se rechaza la afirmación que el 50% de consumidores chilenos prefieren que se les comunique sobre un producto nuevo por medio de redes sociales.

H1: $\mu < 50\%$

H0: Se afirma que el 50% de familias de Santiago de Chile estarían dispuestas a consumir el pan de banano con chocolate amargo 100% natural.

Ho: $\mu = 50\%$

H1: Se rechaza la afirmación que el 50% de familias de Santiago de Chile estarían dispuestas a consumir el pan de banano con chocolate amargo 100% natural.

H1: $\mu < 50\%$

OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar las características y el nivel de aceptación que tendrá el pan de banano con chocolate amargo 100% natural en el mercado chileno.

Objetivo específico

1. Determinar la frecuencia con la que los consumidores chilenos consumen pan, en Santiago de Chile.
2. Identificar el nivel de aceptación de los consumidores chilenos al momento de consumir productos alimenticios nuevos.

3. Identificar el precio base al que los consumidores chilenos están dispuestos a pagar por el pan de banano con chocolate amargo 100% natural
4. Determinar el punto de venta adecuado para comercializar el pan de banano con chocolate amargo 100% natural, en el mercado chileno
5. Determinar, cuál es el medio de comunicación oportuno para que el producto impacte al cliente y decida comprarlo.
6. Identificar el segmento objetivo dentro de los consumidores chilenos, para ofrecer el producto y reflejar una alta demanda.

3.3 Investigación Cualitativa y cuantitativa

3.3.1 Perfiles expertos

Resumen entrevista experto 1

- La panadería abastece a los restaurantes veganos mayoritariamente y a restaurantes saludables de Santiago, bien posicionados.
- Proveedor de pan envasado para tiendas especializadas en productos artesanales, y de repostería como muffins, galletones y pastel al estilo budín.
- Fabricante de productos 100% veganos, sin contaminación cruzada y cocina de autor, elaborando pan masa madre, con ingredientes sustitutos de lácteos.
- Fidelidad con red de proveedores durante 4 años, abasteciéndose y obteniendo los insumos al precio de mayorista.
- Al ofrecer cocina de autor, el precio se fija en base a su propuesta innovadora, y no en base a la competencia.

Resumen entrevista experto 2

- Desde siglos, el pan es una pieza esencial en la mesa chilena.
- Producto diferenciador por cultivo de trigo orgánico “maqui” que contiene 40% menos en la proteína de gluten.
- Apertura de mercado, a través de ferias costumbristas y venta de puerta a puerta

- Debido al mercado inicial, se mantiene como microempresa.
- Promoción de productos a través de redes sociales como Facebook e Instagram, y emisoras de radio tradicionales.
- La estructura de su empresa es en base a la tecnología para obtener un incremento de utilidad.

3.3.2 Perfil de contactos

Los resultados son el producto de dos entrevistas, realizadas vía telefónica a ciudadanos que viven en Santiago de Chile. Las preguntas de las entrevistas se encuentran en la parte de **Anexos**.

Resumen entrevista cliente 1

- El pan de preferencia por el consumidor es el FUCH, un pan integral que viene con semillas, centeno y linaza. Contiene bajos niveles de grasa y levadura.
- Existen una diversa cantidad de panaderías que ofrecen múltiples opciones de tipo de pan, desde panadería artesanal a base de grano centeno, bajo en calorías y bajo en grasas hasta pan industrial y tradicional.
- Incremento de alternativas saludables en la industria alimenticia chilena.

Resumen entrevista cliente 2

- Pan de preferencia con buena textura y calidad, que satisfaga el paladar del consumidor.
- Tendencia hacia experimentar nuevas texturas y sabores.
- Son las panaderías artesanales las que ofrecen productos ricos en nutrientes y bajos en calorías.
- La degustación es un canal vital para mantenerse vigente en las preferencias del consumidor,
- Preferencia hacia productos envasados para conservar durante períodos más largos.

Para el análisis cualitativo se utilizó el método de teoría fundamentada, basándose en el libro de códigos. Posteriormente, se realizó un mapa mental enfocado en las 4 Ps como método integral para el análisis.

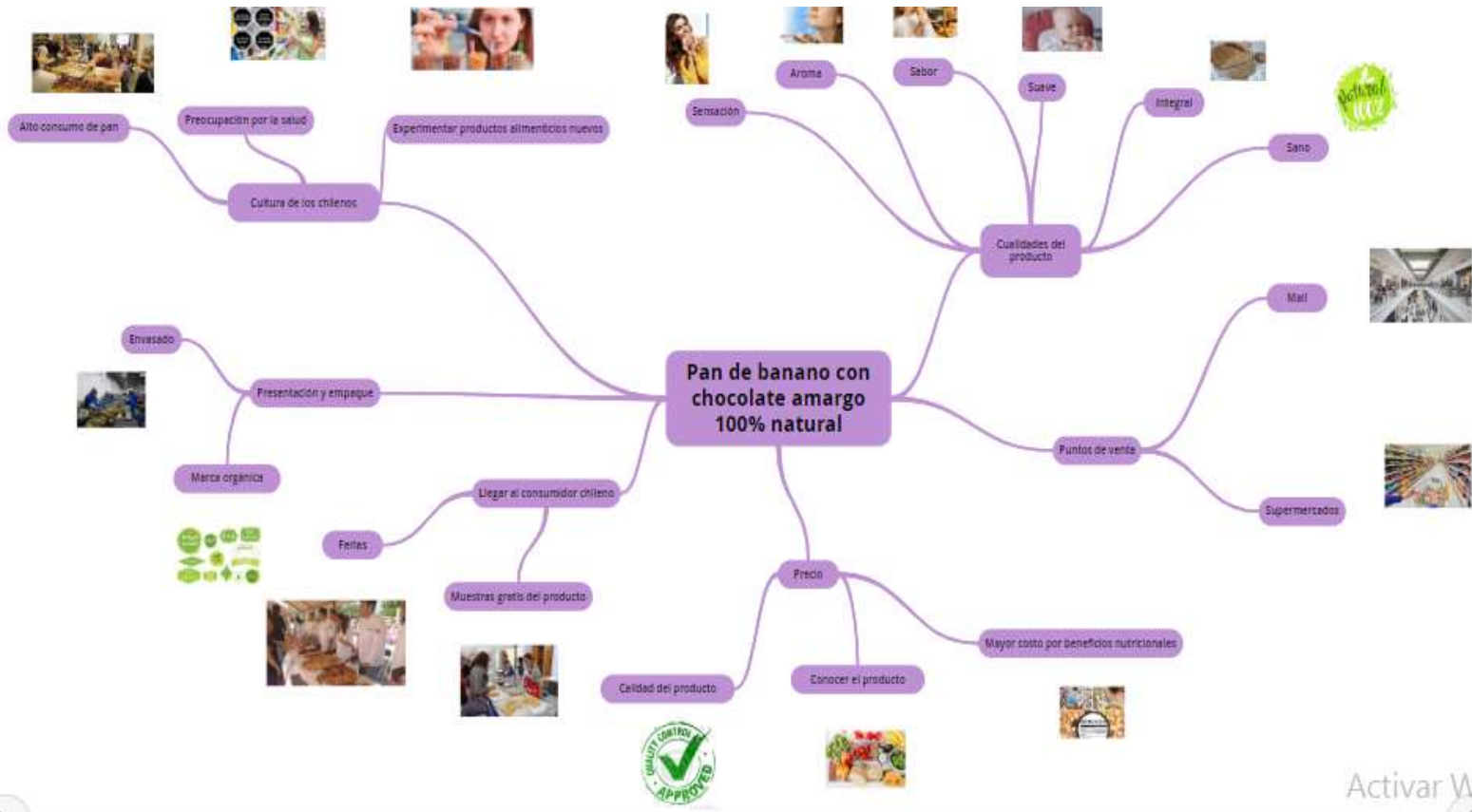


Figura 1. Resultado del análisis cualitativo

3.3.3 Investigación cuantitativa

Siendo un proyecto de exportación, los resultados se obtuvieron mediante un muestreo no probabilístico. La información se adquirió a través de encuestas, formuladas en 32 preguntas por 14 habitantes de clase media y alta de Santiago de Chile. Las encuestas abarcaron temas relacionados al hábito de consumo, frecuencia, status familiar, precio, gustos y preferencias de los consumidores, hacia el pan. Adicionalmente las entrevistas definieron el lugar de comercialización y promoción ideal para este producto. El modelo de encuesta realizada, se encuentra en el **Anexo 7**.



Figura 2. Resultados del análisis cuantitativo

Resumen de la encuesta

De acuerdo, con las encuestas realizadas para la investigación cuantitativa, se obtuvo los datos mediante las tablas de contingencia, las cuales se encuentran en el Excel.

El 100% de familias chilenas consumen pan, siendo uno de los productos más consumidos. El 93% probaría productos alimenticios nuevos. De tal manera que los consumidores, estarían dispuestos a adquirir el pan de banano con chocolate amargo 100% natural.

El producto se dirige hacia familias que integran una calidad de vida más saludable, y que a su vez buscan incluir en la dieta, el pan. En base al análisis, el 57% de individuos del sexo masculino y femenino consumen pan diariamente; entretanto el porcentaje restante, manifestó que la adquisición de pan se da cada tres días, de forma quincenal y/o mensual.

Los hijos de cada familia consideran como muy buena, la experiencia de consumir pan saludable en un 50%, mientras que los progenitores consideran la experiencia como buena, en un 20%, al momento de consumir pan saludable. Consecuentemente, el 43% de familias chilenas consume pan artesanal, y donde el 29% consumen pan amasado.

El mayor interés del consumidor chileno al momento de adquirir un producto nuevo, se define por el sabor, representado en un 100%; seguido por el 79% que prefiere la textura para la adquisición de un producto; entretanto el 64%, basa su preferencia en base a opciones saludables; y finalmente el 36% dirige su atención hacia el aroma.

Prosiguiendo con la promoción del producto, el 50% de la población chilena conoce los productos mediante redes sociales, especialmente Facebook e Instagram. No obstante, el 64% de los consumidores basan su compra, mediante muestras gratis ofrecidas en ferias itinerantes. Adicional, el 36% hace uso de desprendibles o cupones, los cuales permiten obtener descuentos o aplicar promociones al momento de adquirir el producto. Por lo mismo, es trascendental

que los productos sean ofertados en centros comerciales, en base al 79% que mostró el estudio.

Cabe destacar, que el precio óptimo se definió en 2500 pesos chilenos, equivalente a 3,11 dólares americanos, por medio del modelo Van Westendorf.

3.3.4 Conclusión investigación de mercados

- El consumo diario de pan en Chile, lo convierte en uno de los países con mayor adquisición del mismo. Aunque desde el 2019, el estado se vio inestable frente a la crisis política y económica, la demanda de la industria panificadora en los consumidores no se ha visto afectada. En términos generales, “los hogares destinan en promedio, el 1,89% del presupuesto familiar para el pan, producto primario. Puesto que, el mismo es parte del desayuno, de la hora del té (llamado "una vez") y ocasionalmente durante el almuerzo y la cena” (Euromonitor Internacional, 2019).
- El costo establecido para el producto es de 2.500 pesos chilenos, realizado mediante el modelo Van Westendorf; y donde es primordial considerar la calidad y el beneficio para establecer el precio; puesto que “el 80% de consumidores aseguran que, si bien el precio es primordial a la hora de guiar la decisión de compra, cuando se trata de priorizar, la salud este se vuelve fundamental; es decir, que estarían dispuestos a pagar un mayor precio” (ProChile, 2013).
- La mayoría de clientes adquieren cierto tipo de pan, en base a: producto bajo en grasa y en sodio, procesado con alimentos naturales y que presenten una excelente textura y aroma. Actualmente, “aumentó el interés por productos 100% naturales, con aromas y sabores únicos” (Elmostrador, 2019); y donde “el desarrollo de nuevas tecnologías de producción, sumado a sus innegables ventajas de inocuidad y aporte saludable, han incrementado en forma significativa la demanda mundial por los productos de origen natural, que en Chile encuentran también un incipiente escenario productivo” (ProEcuador, 2018).
- Las encuestas definen que la distribución del producto debe realizarse en establecimientos, ubicados dentro de los centros comerciales; además de ofrecer variedades de pan como productos envasados y panes masa

madre, puesto que, “las ventas minoristas en el mercado de alimentos envasados en Chile, alcanzó los USD \$ 15.8 mil millones en 2018” (Euromonitor Internacional, 2019).

- La presencia de una marca dentro del mundo digital, genera una mejor disposición de compra, por parte de los consumidores; por ejemplo, el uso de micro videos dentro de Facebook e Instagram, ofrece una experiencia visual única a los distintos tipos de clientes. Por lo tanto, “el 81% de los pequeños y medianos negocios utilizan algún tipo de plataforma social, mientras que los usuarios de Internet tienen de media 7,6 cuentas de redes sociales” (CNN CHILE, 2019).
- Otra forma, de promoción de venta es por medio de la degustación, durante las ferias artesanales, que permite a “las pequeñas microempresas a ofrecer sus productos de calidad a menor precio, que en un supermercado. Esto se realiza en diferentes comunas, al menos una vez por semana” (Santander, 2019).
- Constantemente, el mercado ofrece una amplia gama de productos innovadores y novedosos, que suelen llamar la atención del público chileno. Es importante destacar, que “la industria alimentaria chilena es la principal actividad productiva en el país con ventas anuales de \$ 34 mil millones; donde se incorporan nuevos ingredientes en la producción de productos más saludables, especialmente aquellos adaptados a los consumidores con intolerancias alimentarias, como los productos sin lactosa y sin gluten” (Foodexport, s.f.).

Conclusión general

Santiago de Chile, es el mercado al que se pretende exportar el nuevo producto orientado hacia las familias de clase media y alta. Este segmento engloba 1091 844 hogares, cuyos ingresos son alrededor de \$2160000. (EMOL, 2016)

El producto se define como saludable y eco-friendly, debido a “la expansión de la clase media y el incremento del ingreso promedio en territorio chileno. Junto con las nuevas tendencias existentes orientadas hacia la salud, razón que permite el rápido crecimiento en el servicio de alimentos, y cuya tendencia se espera que continúe en los próximos años” (Foodexport, s.f.).

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para identificar la oportunidad de negocio se tomarán en cuenta los aspectos más significativos dentro del análisis externo, la industria y la investigación de mercados para puntualizar la fabricación del pan de banano con chocolate amargo 100% natural y su posterior, exportación a Santiago de Chile.

El producto se encuentra dirigido a familias de Santiago de Chile con un estrato social medio y alto que buscan consumir productos saludables que otorguen beneficios a su cuerpo tanto a corto, mediano y largo plazo.

El acuerdo estratégico con Chile genera una oportunidad de negocio debido a la ausencia de barreras arancelarias, paralelamente existe un constante consumo de pan por parte de las familias chilenas; donde solo el 53% de individuos adquieren el producto a diario, mientras que el 47% lo adquiere cada tres días, de forma quincenal y/o mensual. Como consecuencia, cada chileno consume al año, alrededor de 90 kilogramos; cantidad de consumo que convierte a Chile, en uno de los países con más alto PIB Per Cápita.

Partiendo de las encuestas, el pan artesanal representa el 71,4% dentro de las preferencias del consumidor; el 50% de los encuestados declara su experiencia como muy buena. En el presente existen 20 emprendimientos que incluyen en el menú, pan artesanal sin contaminación cruzada, a motivo de que el pan sea más digerible y saludable. Por otra parte, el 57.1% de los consumidores chilenos prefieren el pan industrial y tradicional como es el caso de la hallulla o la marraqueta, cuyo proceso de producción es en masas, con mayor implementación de tecnología y mayores utilidades.

Al ser, el pan un producto primario en la mesa chilena, existe una fuerte aceptación potencial para la introducción del producto en el mercado. Cuyo valor diferenciador, lo vuelvo atractivo e innovador al consumidor, ofreciendo ingredientes nutricionalmente altos (banano y cacao) excelentes para resguardar el rendimiento físico y la energía de los individuos, cuya preparación asegura la inexistencia de contaminación cruzada e ingredientes nocivos para la salud. En los últimos años, los consumidores prefieren productos naturales, que aseguran

la seguridad toxicológica y biodisponibilidad de los mismos. En esencia, las encuestas mostraron que los consumidores, adquieren sus productos basados en el sabor, textura, beneficio nutricional y excelencia en el aroma.

La existencia de productos procesados, constituidos por harina de trigo (harina blanca procesada) y leche, aseguran el incremento en las tasas de obesidad y enfermedades degenerativas que acechan a la población chilena hoy en día. Haciendo frente a este problema sanitario, el gobierno ha exigido que los productos contengan bajos niveles de sodio, grasas y azúcares. De tal manera, el producto cuenta con formulaciones propias alineadas a la disposición gubernamental chilena.

Finalmente, las consecuencias visibles de la globalización, ha impuesto la necesidad de incluir prácticas ambientales que detengan el incremento del calentamiento global. Para Sebastián Mesana, dueño de la panadería Pan Tierra Libre, la responsabilidad ambiental es vital. Siendo así, el producto propuesto hace uso de envases biodegradables, cuyo objetivo es reducir el aumento de plástico en el medio ambiente.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Mercado objetivo

Tabla 6. *Mercado Objetivo*

Mercado objetivo						
Variable Geográfica	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Porcentaje
Población en Chile	17574003	17762045	17952099	18144186	18338329	1,07%
Población total en Santiago de Chile	7112808	7188915	7265836	7343581	7422157	1,07%
Variable Demográfica						
Número de familias en Santiago de Chile	2958928	2990589	3022588	3054930	3087617	41,6%
Estrato social El segmento de clases AB (clase alta), C1A (clase media acomodada), C1B (clase media emergente)	1091844	1103527	1115335	1127269	1139331	36,9%
Variable Psicográfica						
Familias en Santiago de Chile que les gusta probar productos nuevos	702056	709568	717160	724834	732590	64,3%
Aceptación de compra	652210	659189	666242	673371	680576	92,9%
Mercado potencial	652 210 familias					

Frecuencia de compra semanal	1 fundas
Frecuencia de compra mensual	4 fundas
Frecuencia de compra anual	48 fundas
Precio promedio del mercado	\$3,11

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas-Chile

Para el cálculo del mercado objetivo, primero se obtuvo el mercado potencial, el cual se generó a partir de las siguientes variables: geográfica, demográfica, psicográfica y de la investigación cuantitativa realizada durante el capítulo de análisis del cliente.

Después de obtener el mercado potencial de 652 210 familias dispuestas a adquirir el nuevo producto, mismas que habitan en Santiago de Chile de clase alta, media acomodada y clase media emergente; se estima la cantidad de consumo semanal de pan, esta cantidad se la obtuvo de las entrevistas realizadas a expertos y a clientes; dando un total aproximado de una funda semanal por familia. Lo que genera un consumo mensual de 4 fundas y un consumo anual de 48 fundas de pan.

Para la obtención del mercado objetivo se realizan los siguientes cálculos:

Mercado potencial x Frecuencia de consumo mensual= 2608840 fundas de pan

Mercado potencial x Frecuencias de consumo anual= 31306081 fundas de pan

5.2 ESTRATEGIAS

5.2.1 Estrategia genérica

La estrategia que utilizará el nuevo producto es la **diferenciación**, mediante el uso de ingredientes, sabores y texturas naturales, lo que permite que el producto se posicione exitosamente, dentro del target, cubriendo las necesidades actuales de preservar la salud y nutrir el cuerpo de las familias chilenas.

Brindar una opción saludable al pan tradicional, generando sabores similares sin conservantes ni aditivos, mediante la preparación limpia de ingredientes orgánicos que sustituyen el uso de trigo, leche y huevos; productos que dan origen e incrementan los síntomas de enfermedades degenerativas. Mientras

que, los ingredientes base del producto son antiinflamatorios, llenos de antioxidantes, vitaminas y fuente natural de energía, especialmente el cacao.

5.2.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento, el producto se planea posicionar primero por atributo, ya que contará con características como ingredientes 100% naturales y orgánicos, además de un envasado biodegradable contrarrestando los problemas ya existentes en el medio ambiente. También se posicionará por beneficio, ofreciendo un producto que beneficia a la salud del ser humano otorgando potasio al cuerpo por el banano y energía por parte del cacao además de otros beneficios nutricionales. A diferencia del pan normal o conocido como el pan popular en Chile sería una opción más saludable al momento de consumir pan con formulaciones y métodos de elaboración propias.

5.2.3 Estrategia de entrada a mercados

Para determinar la estrategia de entrada a mercados se realiza en primer lugar la matriz Ansoff, (Figura 3). La cual, relaciona el producto con el mercado para obtener la estrategia que se adoptará.

		<i>Productos</i>	
		Actuales	Nuevos
<i>Mercados</i>	<i>Actuales</i>	<i>Penetración de mercado</i>	<i>Desarrollo de producto</i> *Mercado actual, personas de Santiago de Chile con un nivel socioeconómico medio y alto, que buscan un producto sano y con ingredientes naturales. *Pan con ingredientes 100% naturales, elaboraciones propias, innovadoras y saludables.
	<i>Nuevos</i>	<i>Desarrollo de mercados</i>	<i>Diversificación</i>

Figura 3. Matiz Ansoff

La estrategia que se adoptará para el pan de banano con chocolate amargo 100% natural será la de desarrollo de un nuevo producto, se enfocará en un mercado ya establecido y se introducirá un producto nuevo con cualidades diferentes e innovadoras, ya que se pretende llegar al mercado actual de consumidores chilenos con nivel socioeconómico medio y alto que buscan un producto natural y sano.

Se aplicará la estrategia mediante la oferta de un producto con formulaciones propias utilizando productos orgánicos, además de contar con envasado biodegradable que permitirá proteger el medio ambiente y una identidad de la marca transmitida a través de una historia basada en los atributos para diferenciarse de la competencia.

5.2.4 Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización utilizada por la empresa es la **localización**, esto se debe a que el negocio busca llegar a un público y un lugar determinado, identificando las principales características que requieren los consumidores. Por esta razón, se ofrecerá un producto con características y un sabor diferenciado adaptándose a la actual tendencia por parte de las familias que habitan en Santiago de Chile hacia productos sanos, orgánicos y que benefician a la salud de las familias.

5.3 Propuesta de valor

Se ofertará mediante la propuesta de valor un producto innovador que más allá de ser categorizado como pan, sea sano y 100% natural, con formulaciones y procesos propios que reemplazan ingredientes considerados como no saludables como la leche y el trigo, elaborado con ingredientes orgánicos que aportan beneficios nutricionales con un sabor inigualable.

Tabla 7. *Modelo Canvas*

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICO	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMEN TO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> o Proveedores de insumos para la elaboración del producto. o Proveedores de supermercados. o Proveedores de servicios informáticos especializados en publicidad internacional 	<ul style="list-style-type: none"> o Proceso de elaboración del producto artesanal. o Envasado biodegradable para el impacto de plásticos del medio ambiente. o Obtención de registros y permisos sanitarios y de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> o Proveer de un producto 100% natural y orgánico con un sabor único, además de ser un producto saludable con formulaciones y procesos de elaboración único y diferenciado. 	<ul style="list-style-type: none"> o Contacto con los clientes mediante redes sociales instagram y facebook. o Página web . o Ferias artesanales para promocionar el producto mediante muestras gratis. 	<ul style="list-style-type: none"> o Las familias chilenas que habitan en Santiago de Chile que cuentan con un poder adquisitivo medio y alto que se preocupan por consumir productos más naturales y sanos.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"> o Materia prima e insumos para la elaboración del pan. o Maquinaria para la elaboración del producto y envasado. o Recursos Humanos. 		<ul style="list-style-type: none"> o Canales modernos mediante redes sociales hacer tipo microvideos. o Canales de distribución indirecta en las cadenas de supermercados, dentro de centros comerciales en los locales comerciales. 	
EXTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> o Maquinaria para la fabricación del producto. o Sueldos y salarios al personal. o Gastos administrativos. o Marketing digital. o Pagos por publicidad y servicios básicos. o Pagos por trámites aduaneros y trámites de exportación. o Costo por materia prima y transporte de la misma. 			<ul style="list-style-type: none"> o Comercialización de pan a través de supermercados. 	

5.4 Mezcla de marketing

5.4.1 Producto

Atributos

El nuevo producto es elaborado con ingredientes totalmente naturales y orgánicos. Entre los principales insumos para la fabricación del mismo son: el plátano y el cacao productos considerados propios del Ecuador, mismos que ofrecen beneficios nutricionales para mejorar el estilo de vida de sus consumidores. Adicionalmente, dicho producto dentro de su proceso de fabricación será sujeto a una elaboración artesanal, lo que representa un valor agregado con la filosofía del producto. Dicha elaboración entra en conjunto con la tendencia del mercado chileno por productos hechos a mano, lo que permite que no se encuentre obligado a mantener un avanzado uso de tecnología dentro del proceso de producción y de contar con un menor monto de inversión.

El emprendimiento, al momento de elaborar pan artesanal busca posicionarse dentro de la mente del consumidor como una alternativa que ofrece un valor agregado debido a sus beneficios nutricionales como por ser una opción de pan más dirigible y saludable.

A continuación, se detalla los beneficios que brindan el cacao y el banano:

El cacao amargo se encarga de revitalizar tanto la salud mental como física del ser humano, ofrece poderosos antioxidantes, vitaminas y minerales esenciales para el cuerpo humano. Es recomendable ingerir dicho alimento por su poderosa fuente de energía, colaborando a reducir el estrés y ayudando a mejorar el estado de ánimo.

Por otra parte, el banano cuenta con fibra, el cual ayuda a prevenir diferentes tipos de enfermedades. Es uno de los productos que contiene una gran fuente de potasio, ofreciendo de inmediato energía al cuerpo. Otra de sus funcionalidades es que impide el estreñimiento y busca regular el tránsito intestinal.

Adicionalmente, el nuevo producto será elaborado con formulaciones propias para el reemplazo de la harina de trigo y de la leche, siendo considerados insumos no saludables, debido a que forman parte del grupo de alimentos

procesados y principales causantes de enfermedades degenerativas a largo plazo.

Características del producto

- El producto se encuentra empaquetado en fundas biodegradables, en cada funda se colocará 5 panes, los cuales tendrán un peso de 40 gramos cada uno referente a 200 gramos en total.
- El color del pan será amarillo anaranjado con nibs de cacao.

Branding

“Cocoa Monkey “es el branding del emprendimiento, dicho nombre busca mantener una idea clara acerca del nuevo producto así como identificar su procedencia, ingredientes, características y cualidades que ofrece para de esta manera lograr diferenciarse de la competencia.

Logotipo

Para el logotipo se utilizó un mono y una palmera que reflejan la naturaleza, lo tropical, sano, natural y orgánico que formará parte del producto.

Colores

Se tomó en cuenta colores que expresen lo natural, la protección y el cuidado.

Verde: Se encuentra conectado a la naturaleza, la salud, transmite armonía, cuidado con el medioambiente. Además, de la palmera que representa un producto medioambiental.

Café: Representa la tierra y transmite protección al medioambiente.

Amarillo: Transmite sensaciones agradables y de felicidad. Se lo utiliza poco para que no se vea como un color con un efecto muy perturbador.

Blanco: Al tener un fondo blanco el producto denotará pureza y refleja al consumidor la representación de la calidad del producto.



Figura 4. Logotipo de la marca

Slogan

“El placer de comer sano” dicha frase menciona la importancia de disfrutar lo que se consume a pesar de ser un producto sano y orgánico. El cual proporciona beneficios nutricionales para el ser humano.

Empaque

El primer empaque del producto está conformado por bolsas de papel biodegradables con tamaños estandarizados de acuerdo al tamaño del pan. De igual forma, para la colocación de los 5 panes en la bolsa se necesita 15 cm de ancho y 31 cm de alto con un fuelle de 7 cm. La empresa Clifton Packaging ofrece bolsas con diseños personalizados en diferentes colores. El color del envase es blanco con el logotipo de la empresa en la parte frontal y en la parte posterior sus respectivas etiquetas. Estas bolsas poseen características ecológicas o biodegradables para el cuidado del medio ambiente, lo que permite que las empresas puedan transportar y almacenar los productos que ofrecen sin ser perjudicados por la humedad, temperatura y otros efectos atmosféricos.



Figura 5. Empaque del producto

Etiquetado

El logotipo según las normas consta en la parte frontal del empaque. “La ley expresa que los productores de alimentos deben entregar información clara y comprensible al consumidor por medio de sellos de advertencia “ALTO EN” en la parte frontal de etiquetas, lo cual indica cuando un producto tiene aditivos como sodio, grasas saturadas o azúcares, que superan los límites establecidos por el Ministerio de Salud para esos nutrientes” (Ministerio de salud, 2019).

El producto al no poseer parámetros “ALTOS” en azúcar, grasas y sales. No se necesita colocar dicha advertencia en la parte frontal del envase. Sin embargo, si se incluirá la simbología que determina que es un producto: natural, orgánico, libre de gluten y empacado con parámetros ecológicos.

En la parte posterior contará con los ingredientes que lleva el producto, además de la información nutricional, especificaciones nutricionales, conservación, uso, fecha de elaboración u vencimiento y código.

Embalaje

Al ser un producto exportado a Santiago de Chile, se colocará en cajas de cartón, la cantidad estimada dentro del pallet es de 5 cajas, mismas que se encontrarán agrupadas en filas de cinco, generando un total de 25 cajas por pallet.

Se colocará en un contenedor REFER de 20 pies, mediante un servicio de carga refrigerada para mantener al mismo lejos de la humedad y obtener las condiciones adecuadas que necesita el producto para ser exportado. Con dimensiones internas de: longitud 5,460 mm, ancho 2,240 mm y alto de 2,225 mm.

Las medidas estimadas para las cajas exportadas son las siguientes: de alto 20 cm, de ancho 35 cm y de largo 40 cm.



Figura 6. Embaje del producto

Ecuador enviará el producto al mercado chileno mediante vía marítima, de Guayaquil al puerto de San Antonio en Chile, esto se debe a que es uno de los puertos más cercanos a Santiago. Además, para el año “2016 el Puerto de San Antonio recibió el 73.28% del total de las exportaciones ecuatorianas no petroleras en valor FOB, a través de esta vía, con destino a Chile. Cifra que lo convierte en la principal ruta de acceso marítimo a este mercado” (ProEcuador, 2018).

Términos de Negociación

Se utilizará el Incoterm FOB:

Se transportará la carga mediante vía marítima, bajo dicho término el vendedor se hace cargo de los costos y riesgos hasta que las mercancías son puestas a bordo del buque.

Soporte

Se ofrecerá un servicio post venta para brindar ayuda al consumidor. El producto contará en su etiqueta con la página web del fabricante y los teléfonos del distribuidor en Chile y así garantizar que los consumidores se encuentren satisfechos con el producto, si se presentan quejas se las solucionarán de inmediato para garantizar la calidad del mismo.

5.4.2 Precio

Estrategia general de precio

La estrategia general de precios que se utilizará será la fijación de precios por costos, con base en una presentación de 200 g del producto, esta estrategia es utilizada para fijar el precio del producto dependiendo el costo de producción y entrega del producto en el puerto de embarque.

Costo del producto

El costo del producto se da en función de la cantidad de gramos y mililitros de cada insumo utilizado para la fabricación del pan de banano con chocolate amargo 100% natural. El costo de la materia prima directa destinada dentro del proceso de fabricación es de \$0,57. Por otra parte, se consideró el uso de materia prima indirecta, como el costo del envase de \$0,08, el costo del etiquetado de \$0,05 y por último el costo del empaque de \$0,15.

Dentro de este análisis, se obtiene como resultado el costo de producción por un paquete de 200 gramos dando un total de \$0,85.

Tabla 8. Costo unitario por envase, etiqueta y empaque

Producción de un envase de 5 panes de banano con chocolate amargo 100% natural					
Materia prima directa	200 gr la funda (Cantidad requerida en gramos y mililitros)	Costos insumos (\$/gramo ó ml)	Cantidad de gramos por paquete	Cantidad de Lt x paquete	Costos insumos (\$/200 g)
Plátano	180	\$ 0,001	115,38		\$ 0,12
Nibs de cacao	20	\$ 0,006	12,82		\$ 0,08
Harina de avena	140	\$ 0,002	89,74		\$ 0,15
Esencia de Vainilla	5	\$ 0,009		3,21	\$ 0,03
Bicarbonato de sodio	10	\$ 0,004	6,41		\$ 0,03
Stevia	10	\$ 0,007	6,41		\$ 0,05
Aceite de coco	15	\$ 0,009	9,62		\$ 0,08
Polvo de hornear	10	\$ 0,007	6,41		\$ 0,04
Total insumos	390	\$ 0,04	Costo de producción		\$ 0,57
Materia prima indirecta					
Costo envase		\$ 0,08	1		\$ 0,08
Costo etiquetado		\$ 0,05	1		\$ 0,05
Costo empaque		\$ 0,15	1		\$ 0,15
			Costo de venta		\$ 0,85

Precio

El precio de venta para el nuevo producto se determinó en base al modelo Van Westendorf, el cual se analizó en función a las encuestas realizadas a los consumidores chilenos. Dicho modelo permitió escoger el precio óptimo que los consumidores chilenos estarían dispuestos a pagar por el producto dando un resultado de 2500 pesos chilenos equivalentes a \$3.11.

Modelo Van Westendorf

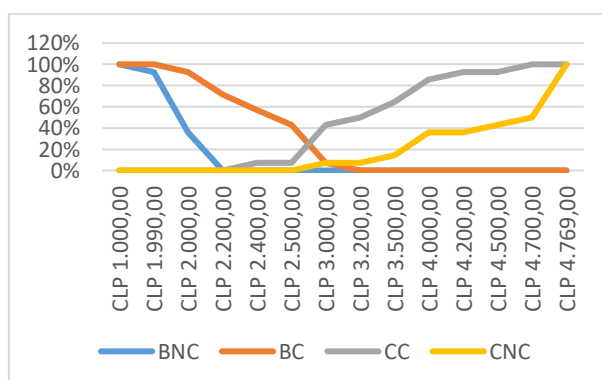


Figura 7. Modelo Van Westendorf

Estrategia de entrada

Se va a ingresar al mercado chileno con la estrategia de descremado de precios, esto se debe a que se utilizara un precio más alto y un mayor valor agregado que el de la competencia. Lo que permitirá que los consumidores que se encuentran realmente interesados en el producto lo compren. El producto tendrá un precio más alto debido a que los productos orgánicos y naturales son más costosos que los productos procesados.

Estrategia de ajuste

El precio de la empresa se ajustará de forma anual de acuerdo al promedio de la inflación del mercado chileno desde el 2014 al 2019. Esto se debe, a que al ser un producto de necesidad primaria no se ve afectado por la crisis económica y política que sufre el país.

5.4.3 Plaza

Estrategia de distribución

Se aplicará la estrategia de distribución exclusiva, para comenzar el producto será distribuido a supermercado Jumbo, el mismo que es reconocido por su alto alcance dentro del mercado debido a que brinda productos exclusivos con un valor diferenciado, siendo un supermercado de prestigio por la calidad de sus productos, además de enfocarse en un segmento de mercado diferenciado, de esta forma el nuevo producto ofrecerá características únicas para ser una marca de reconocimiento dentro de Chile.

Puntos de venta

En las encuestas realizadas a los ciudadanos chilenos, el 79% prefiere adquirir un nuevo producto alimenticio dentro de un centro comercial, por lo que el producto será colocado en un local comercial dentro de un centro comercial, será vendido en supermercado Jumbo, el cual se encuentra dentro de varios centros comerciales localizados en la Región Metropolitana de Santiago de Chile.

Estructura del canal de distribución

Para la distribución del pan de banano con chocolate amargo 100% natural, se utilizará un canal de distribución indirecto. Este canal indirecto se refiere a que entre el fabricante del producto y el consumidor final hay la presencia de 2 intermediarios. El un intermediario es el distribuidor en Santiago de Chile entre los distribuidores se escogió a PROMERCO, el motivo de seleccionar a dicho consignatario es por su gran experiencia dentro del mercado. Además, de abarcar todo el territorio en la rama de supermercados. Cuenta con bodegas de distribución de alta tecnología y un servicio especial de camionetas. El segundo intermediario es el punto de venta supermercado Jumbo, que vende directamente al consumidor final.

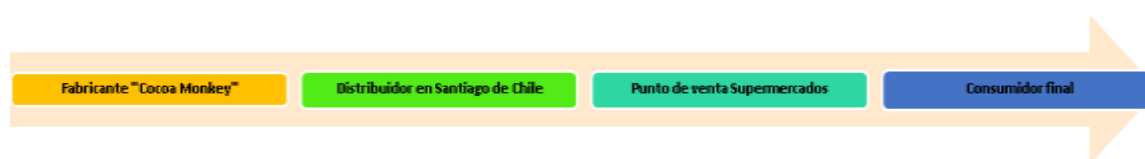


Figura 8. *Canal de distribución*

Tipos de canal

Se cuenta con un canal de distribución corto, ya que existe un solo intermediario en este caso distribuidora (PROMERCO), la cual se encarga de distribuir el producto dentro del supermercado Jumbo y así llegar al consumidor final.

5.4.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia de promoción que va a utilizar la empresa para la exportación de pan de banano con chocolate amargo 100% natural a Santiago de Chile es la estrategia "Push" también conocida como la estrategia de empuje, la marca hará todo lo posible para lograr alcanzar la confianza de los consumidores. De esta forma generar técnicas que permitan atraer al cliente al punto de venta, mediante descuentos en las épocas festivas, degustación gratis y otras actividades de promoción que apoyen al canal de distribución. Y así generar interés y confianza de los consumidores para que prefieran el nuevo producto que el de la competencia.

Mezcla promocional

Publicidad

Se utilizará una publicidad informativa, esto se lo realizará mediante espacios publicitarios ya sea televisión o radio. Según las encuestas, el 50% de consumidores utiliza los medios televisivos para informarse acerca de un nuevo producto alimenticio.

Además, se utilizarán medios de comunicación como son las redes sociales Facebook, Instagram y página web, que se encargarán de informar al consumidor sobre los beneficios nutricionales, cualidades y características de la marca.

Para la realización de la página Web se contratará una agencia web conocida con el nombre de WordPress, la cual contará con un costo anual de \$1,200.00. Esto incluye, el dominio, hosting, diseño, redacción y método de pago.

Se realizará, además publicidad mediante ferias itinerantes reconocidas como ferias artesanales para lograr motivar a los consumidores a la compra del nuevo producto, de esta forma captar a un mayor número de consumidores.

La feria en la que participará el negocio se llama Eco Mercado, localizada en la plaza Concha y Toro en el centro de Santiago de Chile. Esta feria es encargada de impulsar productos alimenticios naturales y sanos. Además, cabe recalcar que es realizada el primer domingo cada 2 meses desde las 11:00 hasta las 19:30.

El emprendimiento estará presente en las mismas 2 veces al año. Dentro de los costos, se encuentra el costo del stand, costo de decoración del stand, costo del personal y del viaje y el costo por el ofrecimiento de muestras gratis del mismo.

Promoción en ventas

La empresa realizará promoción en ventas por medio de la entrega de volantes informativos a futuros clientes y para el intermediario, mismos que contengan información relevante del producto sus características, beneficios y ganancia de comercialización del producto.

Relaciones públicas

La marca se encargará de realizar eventos para los consumidores, posibles inversionistas y comunidades, permitiendo que los mismos obtengan una percepción positiva de la empresa. En dichos eventos, se realizarán charlas dictadas por un profesional capacitado, quien será parte de los intermediarios encargados de distribuir el producto, la empresa mantendrá alianzas estratégicas para lograr reducir costos. El propósito de estos eventos es informar sobre las características del producto, exclusividad, beneficios nutricionales, para de esta forma informar a los clientes potenciales sobre los beneficios, producción y fabricación del producto.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de la empresa se da por medio de visitas comerciales a Chile, las cuales tienen como objetivo conocer a nuestro principal distribuidor, ya que cuenta con alianzas estrategias con supermercado Jumbo, siendo el lugar de inicio de comercialización del nuevo producto.

Marketing directo

El marketing directo con los clientes se realizará mediante correo electrónico para evaluar su satisfacción con respecto al nuevo producto y para que obtengan información sobre los nuevos lanzamientos y beneficios que otorga. Los consumidores que participen en responder dicha evaluación serán recompensados con algunas promociones.

Costos de promoción

Tabla 9. *Costos de promoción*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en Facebook y Instagram	\$ 4.200,00	\$ 4.590,94	\$ 5.007,35	\$ 5.075,53	\$ 5.144,56
Diseño pagina web	\$ 1.200,00	\$ 1.216,34	\$ 1.232,90	\$ 1.249,69	\$ 1.266,69
Eventos	\$ 1.900,00	\$ 2.027,23	\$ 2.054,84	\$ 2.082,82	\$ 2.111,14
Gasto en Ferias	\$ 5.200,00	\$ 5.270,81	\$ 5.342,58	\$ 5.415,33	\$ 5.488,97
Material impreso	\$ 7.800,00	\$ 10.947,06	\$ 11.096,12	\$ 11.247,21	\$ 11.400,18
Visitas comerciales	\$ 9.564,00	\$ 9.694,23	\$ 9.826,23	\$ 9.960,03	\$ 10.095,49
Gastos del plan de marketing	\$ 22.064,00	\$ 22.799,55	\$ 23.463,90	\$ 23.783,40	\$ 24.106,85

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Ser una empresa dedicada a la elaboración de pan de banano con chocolate amargo 100% natural cuyo propósito es llegar a familias dentro del mercado chileno que buscan una dieta natural y saludable con beneficios nutricionales. Nos esforzamos por obtener un producto de calidad, que promueve el cuidado del medio ambiente. Con el fin de lograr la satisfacción de nuestros clientes y el bienestar de nuestro equipo de trabajo, a través de motivación, voluntad, respeto y honestidad para aumentar la rentabilidad del negocio.

6.1.2 Visión

Dentro de 4 años, en el 2024 ser una empresa reconocida dentro del mercado chileno brindando un producto natural, nutricional y saludable con altos estándares de calidad internacionales.

6.1.3 Objetivos

A continuación, se definen los siguientes objetivos estratégicos tanto a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 10. *Objetivos estratégicos de la organización*

Objetivos estratégicos				
Perspectiva	Corto y mediano plazo	Indicador	Largo plazo	Indicador
Financiera	Generar un incremento de las ventas a partir del primer año	Crecimiento en ventas	Alcanzar una utilidad de al menos 10% sobre los ingresos al final del año 2023.	Porcentaje de utilidad.
Cliente	Incrementar en un 2% nuestra participación dentro del mercado internacional para el 2021.	Porcentaje de participación de mercado	Generar un incremento en la satisfacción de los clientes en un 100% para el 2022.	Porcentaje de clientes satisfechos.
Proceso interno	Reducir en un 15% el tiempo de elaboración del pan para el año 2021	Porcentaje del tiempo de reducción de elaboración del producto	Disminuir en un 25% los tiempos de distribución.	Porcentaje de disminución del tiempo de entrega.
Formación y crecimiento	Capacitar al 90% de colaboradores dentro del 2021.	Porcentaje de colaboradores capacitados	Alcanzar el 90% de satisfacción de los colaboradores para el 2023.	Nivel de satisfacción de los colaboradores

6.2 PLAN DE OPERACIONES

6.2.1 Cadena de valor

Gestión Estratégica de la Empresa					
Procesos de Apoyo	Planificación estratégica y una excelente cultura organizacional para generar valor dentro de la empresa	Gestión administrativa y contabilidad	Planificación y control de las exportaciones	Control de la situación legal de la empresa	Logística y seguridad de las exportaciones
	Gestión de Talento Humano				
	Capacitación de los colaboradores para obtener un buen manejo en prácticas de manufactura, comercialización del producto, gestión de calidad, servicio post-venta y control de inventarios.		Reclutamiento y selección mediante exámenes para contratar a coloraboradores especializados en el área de trabajo		Remuneración e incentivos extra para el personal delegado para el control de exportaciones
	Desarrollo de Tecnología				
		Desarrollo de nuevas tecnologías en la elaboración del pan		Manejo de tecnología informática para redes sociales	
Adquisición y Compras					
	Adquisición de materia prima para elaboración del pan		Compra de maquinaria para el proceso operativo		Contratación de servicios de publicidad para promocionar el producto dentro del mercado chileno
Procesos Primarios					
	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Comercial/Marketing y Ventas	Servicio Postventa
	Negociación con los proveedores para adquisición de materia prima e insumos.	Proceso de fabricación del pan	Procesamiento de pedidos.	Investigación de mercados para ofrecer un producto de calidad de acuerdo a los requerimientos de los consumidores chilenos	Gestión de recompensa al cliente
	Recepción y abastecimiento de materia prima para la fabricación del producto.	Empaquetado y etiquetado con reglamento de autoridades chilenas.	Bodega de almacenamiento para la colocación del producto	Publicidad en redes sociales y página web	Envío de publicidad vía correo electrónico
	Control de inventarios.	Establecimiento de medidas de seguridad para su comercialización dentro del mercado chileno	Distribución y despacho del producto mediante vía marítima al mercado chileno.	Publicidad y promoción bajo parámetros chilenos	Solución de dudas y sugerencias de los clientes en Instagram, Facebook y página web
				Fuerza de ventas y relaciones públicas	Garantía por defecto del producto

Figura 9. Cadena de valor

Actividades primarias

Logística de entrada: El gerente general es el encargado de negociar con los proveedores, una vez dada dicha negociación, el jefe de bodega procede a los pedidos, la recepción y abastecimiento de los diferentes insumos dentro de la fábrica de Cocoa Monkey, manteniendo un control de inventarios de los materiales para que no existan pérdidas o desperdicios.

Operaciones: Para la fabricación del producto se comienza mediante un proceso de amasado y horneado, esta actividad es realizada por el jefe de producción y un operario, quienes utilizarán ingredientes orgánicos cuya elaboración es artesanal, seguido de la colocación de un empaque biodegradable y etiquetado del producto, utilizando medidas de seguridad para su comercialización dentro del mercado chileno.

Logística de salida: La mercancía mediante un procesamiento de pedidos es transportada desde la fábrica de Cocoa Monkey hasta el puerto marítimo de Guayaquil, seguido la empresa contará con toda las certificaciones y documentos, además de contratación del seguro para la exportación, bajo el Incoterm FOB. La mercancía llega al puerto de Santiago de Chile y mediante una estrategia de distribución indirecta, el distribuidor coloca el producto en el punto de venta. Esta actividad es realizada y controlada por el jefe de logística.

Marketing y ventas: En esta actividad se incluye la promoción del producto, sus relaciones públicas mediante ferias artesanales, además de publicidad emitida desde televisión hasta redes sociales y página web. Se encuentra a cargo del jefe administrativo.

Servicio Post venta: Esta actividad incluye una garantía por parte de la empresa en el caso de que el cliente no se encuentre satisfecho con el producto ofrecido, por medio de Instagram, Facebook y página web para solucionar sus dudas y sugerencias mediante una gestión de recompensa ya sea muestras gratis o un nuevo producto en lugar del que ocasionó molestias. Esta actividad la lleva a cabo el gerente general.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: El gerente general se encargará de realizar una adecuada planeación estratégica y control de las exportaciones de la empresa para alcanzar las metas, generando una cultura organizacional que mantenga valores éticos y profesionales.

Recursos humanos: En esta actividad el jefe administrativo se va a encargar de seleccionar y reclutar al personal adecuado para que trabaje dentro de la empresa, además de capacitaciones constantes a los colaboradores para obtener un trabajo óptimo generando buenas prácticas de manufactura.

Desarrollo tecnológico: Dentro de esta actividad se realizará periódicamente una investigación de mercados para estar al tanto de las nuevas tendencias que exigen los consumidores dentro del mercado chileno. Esta actividad es verificada por el jefe administrativo.

Abastecimiento: Es importante la adquisición de maquinaria para la elaboración del producto, la empresa invertirá en maquinaria de última tecnología para obtener un producto de calidad, además de contratar servicios de publicidad para promocionar el producto dentro del mercado chileno. Es importante también el

abastecimiento de materia prima para la elaboración del producto, el jefe de bodega será el encargado de llevar una lista de todos los insumos que se van a utilizar para la fabricación del mismo.

6.3 Procesos requeridos para el funcionamiento de una organización

6.3.1 Mapa de procesos

Dentro del mapa de procesos se detalla en primera instancia los procesos directivos, los cuales se encuentran a cargo del gerente general, que es el que lleva una adecuada planeación estratégica y auditoría interna de la empresa que permitirá que la misma cumpla sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Además, la empresa tendrá a cargo un jefe de bodega, mismo que se encargará de la parte de gestión de calidad.

Como segunda parte del mapa de procesos se encuentran:

Procesos de innovación: La empresa tiene como finalidad mantenerse innovando dentro de la industria. Por esta razón, contará con la última tendencia en elaboración de productos artesanales para fabricar un producto de calidad.

Procesos de realización: En esta parte se encuentra la elaboración y fabricación del producto hasta su punto de distribución.

Proceso de servicio Post Venta: Con el fin de garantizar un producto de calidad se contará con garantías para recompensar al cliente ante cualquier problema que ocurra, sea por defecto del producto o demora en el tiempo de entrega.

Para finalizar, se localizan los procesos de apoyo o soporte, los cuales se encargan de respaldar a las actividades claves de la empresa.

El mapa de procesos se encuentra en el apartado **Anexos**.

6.3.2 Flujograma de procesos

En el flujograma se puede visualizar el proceso con el que contará la empresa para la elaboración y comercialización del nuevo producto dentro del mercado chileno.

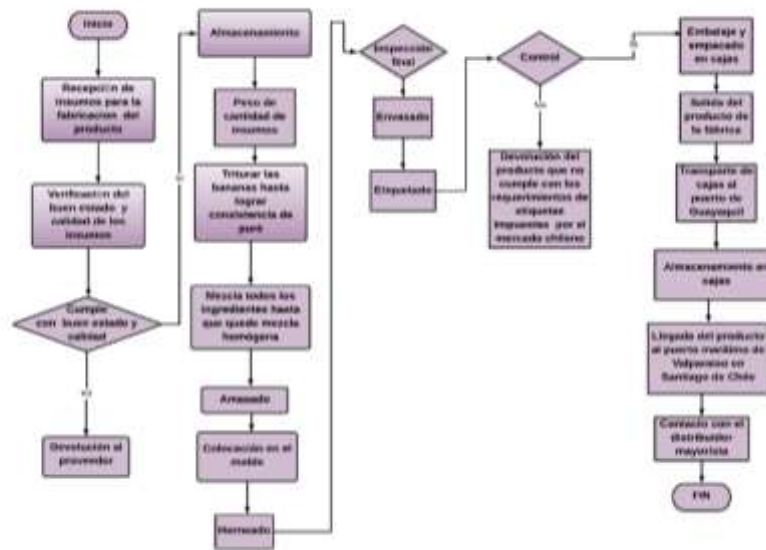


Figura 10: Flujograma de procesos

Para la elaboración del pan de banana con chocolate amargo 100% natural. En primera instancia se realiza la negociación con los proveedores de los diferentes insumos, esta tarea la ejecuta el gerente general. Seguido, el jefe de bodega procede a la recepción y abastecimiento de los insumos para la elaboración del producto. Una vez adquirido los materiales se procede a verificar que se encuentren en buen estado en cuanto a calidad, fecha de expiración y proporción. Dicha verificación se encuentra a cargo del jefe de bodega, quien aprueba si los insumos se encuentran alineados con los requerimientos exigidos, en caso de no ser así, se procede a devolver los insumos a los diferentes proveedores.

Una vez verificados los insumos se procede a la fabricación del nuevo producto. Como primer paso se almacena los diferentes insumos para pesar las cantidades que se van a ocupar, realizado ese paso se tritura las bananas hasta llegar a formar un puré, seguido se mezcla todos los ingredientes obteniendo como resultado una masa homogénea. Posteriormente, se procede a amasar la mezcla hasta que su textura sea resistente. Se coloca el producto en un molde y se lo hornea. Este proceso es realizado por un jefe de producción y un operario, quienes son encargados de controlar la calidad del producto, verificando parámetros como colocación, frescura y consistencia.

Para la inspección final, el jefe de producción y un operario verifican que el envasado se encuentre con el logotipo de la marca, que el etiquetado cumpla los

parámetros para la exportación del producto a Chile y proceden a envasar el producto. Finalmente, el producto es almacenado en cajas que se colocan en el camión con servicio refrigerado y se lo transporta al puerto marítimo de Guayaquil, este proceso lo realiza el Jefe de logística.

Tabla 11. *Procesos para la fabricación del producto*

Actividad	Tiempo	Equipos y materiales	Descripción
Abastecimiento y recepción de los insumos	1 hora	Balanza digital	Jefe de bodega realiza una lista de los diferentes insumos a utilizar y el peso de cada insumo.
Triturar las bananas hasta que queden hecho puré	15 minutos	A mano	Aplastar las bananas y una vez apalastados incluir los otros insumos hasta que quede una mezcla homogénea.
Amasado	20 minutos	A mano	Se amasa hasta obtener una mezcla resistente y dura.
Colocación en el molde	10 minutos	A mano	Se coloca la mezcla en el molde de 9*5*3 pulgadas.
Horneado	1 hora con 20 minutos	Horno Acero	Poner en el horno con una temperatura de 185 grados centígrados y se espera hasta que repose el producto durante 10 minutos.
Etiquetado y envasado	40 minutos	Maquinaria selladora de fundas y empacadora al vacío	Se envasa y etiqueta el producto para proseguir a colocar en cajas. La empacadora al vacío es la encargada de poner en los envases el producto y sellarlos.
Embalaje en cajas	40 minutos	Cinta transportadora con tolva	Almacenar las cajas para colocarlas en el camión y que sean llevados al puerto marítimo de Guayaquil.

Tiempo de duración de 3 horas con 45 minutos

6.3.3 Proceso de exportación

Utilizando el Incoterm FOB, el transporte se lo realizará vía marítima desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de San Antonio en Chile. El vendedor se encarga de asumir los costos y riesgos desde la fábrica hasta el puerto de Guayaquil, además de subir la mercancía al buque que es contratado por el comprador y de tramitar todos los documentos, permisos y requisitos para realizar el proceso de exportación. Los costos y riesgos son asumidos por el comprador después de que la mercancía es subida dentro del buque.

El trámite requerido para la exportación del producto a Chile es el siguiente:

Primero se trasmite una declaración a la DAE (Declaración aduanera de exportación), con la cual se adjunta los documentos de acompañamiento, los cuales deben encontrarse aprobados antes del embarque de los productos para la exportación. Además, se debe incluir los documentos de soporte. Una vez aprobados dichos documentos, se procede a embarcar la mercancía, posteriormente se coordina con el agente importador, la carga procede a transportarse al destino, al arribar en el puerto se tramita el aforo por parte de la aduana en Chile. En ese momento los distribuidores asumen la responsabilidad de la mercancía, recogen la mercadería en un punto previamente definido y trasladan la mercancía hasta el punto de venta. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2017)

6.3.4 Requerimientos de maquinaria

Para la realización del nuevo producto se utilizará la maquinaria presentada a continuación:

Tabla 12. *Maquinaria y costos*

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo unitario	Costo total
Horno Acero	1,00	1.200,00	1.200,00
Balanza digital	3,00	180,03	540,09
Máquina selladora de fundas	1,00	1.000,00	1.000,00
Cámara de aclimatación	1,00	1.200,00	1.200,00
Cinta transportadora con tolva	1,00	895,00	895,00
Empacadora al vacío	1,00	890,80	890,80
Espátulas	20,00	3,00	60,00
Moldes	20,00	4,85	97,00

6.4 Estructura organizacional

6.4.1 Estructura legal de la empresa

Cocoa Monkey S.A adoptará una estructura legal como sociedad anónima, la cual es expuesta dentro del Art. 145 referente a la ley de compañías. En la empresa, el capital será dividido en 2 acciones, cada accionista aportará un monto del 30% generando un 60% del total de capital al momento de hacer la inversión.

Los pasos para la creación de una sociedad anónima son:

En el Registro Mercantil se debe realizar una escritura pública, en la cual deben constar los nombres, apellidos y edad de los accionistas conjuntos con la nacionalidad y el domicilio. Como segundo paso se debe certificar la voluntad

por parte de ambas partes si se encuentran de acuerdo en constituir dicha sociedad. Tercero, debe constar el dinero o los bienes tanto muebles como inmuebles que cada uno aporte, cuarto se debe tener por escrito los gastos de constitución tanto de los ya aportados como de los previstos esta medida se tomará una vez ya constituida la sociedad. Por último, los nombres y apellidos de quienes en primera instancia se encargarán de la administración y responsabilidad social del emprendimiento. (DerechoEcuador, 2016)

Estatutos sociales

Para el funcionamiento de la sociedad debe constar: Duración de la sociedad, fecha inicio de las operaciones, domicilio del emprendimiento, capital social, el número de accionistas y forma de división del capital.

6.5 Diseño Organizacional

Cocoa Monkey en su diseño organizacional usará una estructura funcional, esta estructura se tomó con base a dos importantes empresas Sanopan y San Camilo; empresas constituidas como sociedades anónimas, las cuales tienen una estructura organizacional funcional. Por una parte, la empresa San Camilo, una de las panaderías que ha estado en vigencia desde 1962, se encuentra dirigida por un gerente general, un vicepresidente, un supervisor y secretarios. Cada área es supervisada por los referidos anteriormente para que el negocio funcione correctamente.

Por consiguiente, la empresa Sanopan también siguiendo una estructura funcional, es dirigida por un gerente general que se encarga de supervisar las demás áreas dentro del negocio. El negocio se encuentra dividido en tres áreas. El área de ventas que es supervisado por un jefe de ventas, quien tiene a su cargo tres vendedores. El área de administración, está a cargo de cobrar y de realizar los pedidos a proveedores y por último el área de producción que se encarga de fabricar el producto, tiene a su cargo operarios.

Por lo tanto, la empresa Cocoa Monkey, al adoptar esta estructura, le permitirá que cada jefe tenga a su cargo a una persona especializada dentro de cada área de la organización. Es una de las estructuras más eficientes para la fabricación de productos de consumo masivo. Por lo que, al formar parte de esta estructura

vertical otorga a los superiores la responsabilidad de integrarse en las principales actividades a realizar dentro de la organización.

Organigrama

En Cocoa Monkey, el gerente general será el encargado de supervisar y planificar las diferentes actividades que se realizarán dentro de cada área en la organización para que todo marche positivamente.

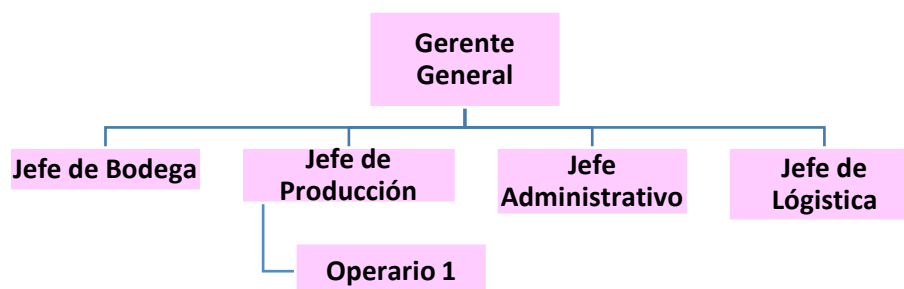


Figura 11. Organigrama de la empresa

6.5.1 Descripción de los cargos

En la parte de **Anexos**, se localiza los cargos y funciones que realizarán cada una de las personas que forman parte de la empresa.

A continuación, la contabilización de los sueldos y salarios de las personas que formarán parte de la empresa:

Tabla 13. *Sueldos y salarios de los empleados*

Cargo	Sueldo (mensual)	Cantidad	Sueldo mensual mas beneficios de la ley
Gerente General	750,00	1	\$ 936,46
Jefe de Bodega	550,00	1	\$ 695,49
Jefe de producción	550,00	1	\$ 695,49
Operario de producción	450,00	1	\$ 575,01
Jefe Administrativo	750,00	1	\$ 936,46
Jefe de Logística	550,00	1	\$ 695,49
Total sueldos mensuales	3.600,00		\$ 4.534,40

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Dentro de la proyección de ingresos se determinó el número de fundas de pan exportadas por año. Para comenzar, se analizaron algunas variables como son: el porcentaje de tendencia de importación de Chile en los últimos 5 años según

el Trademap es del 8% de crecimiento anual. Además, se tomó en cuenta el mercado objetivo analizado dentro del capítulo de análisis del cliente.

Seguido se determinó la captura de mercado, la empresa planea tener dentro de los 5 años estimados el 10% del mercado panadero.

Otra variable a considerar, es la inflación del mercado chileno dentro de 5 años dando un promedio del 3,29%.

Dentro del análisis, también se tomó en cuenta el precio por funda exportada mediante el Incoterm FOB, obteniendo un precio mensual de \$1,17 dentro del primer año. Este precio se ajustará a partir del segundo año, obteniendo un precio de \$1,21, dicho precio se genera de la multiplicación del promedio de la inflación del mercado chileno por el precio por funda del primer año y de esta misma forma se calcula para los próximos años.

Tabla 14. *Total ingresos por ventas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de funda de pan	630165	637040	643856	650746	657708
Proyección de precio por funda exportada	1,23	1,27	1,31	1,36	1,40
Total ingresos x venta	775103,35	809338,21	844910,27	882045,79	920813,49

7.1.2 Proyección de costos y gastos

Dentro de este análisis, se tomó en cuenta los costos de materiales directos usados para el proceso de fabricación del producto como son el plátano, cacao, harina de avena, polvo de hornear entre otros. Sumado a los costos de materiales indirectos correspondientes al envasado, etiquetado y empaque del producto. Dicha proyección de costos de la materia prima, se calcula a partir de la tasa promedio de inflación del Ecuador de 1,36%.

Tabla 15. *Costo materia prima directa e indirecta.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materia prima directa y indirecta	\$ 0,85	\$ 0,86	\$ 0,87	\$ 0,88	\$ 0,90

En cuanto a la proyección en gastos se consideró en primera instancia los gastos generales correspondientes a: servicios básicos, gasto transporte local, gasto arriendo, gasto exportación, gasto promoción entre otros. También se añade el gasto de sueldos, gasto de depreciación, gasto de interés y el gasto de marketing. Para el cálculo, se tomó en cuenta como en la proyección de costos el promedio de la inflación. A continuación, se presenta el cálculo de los gastos incurridos dentro del proyecto.

Tabla 16. *Gastos incurridos dentro del proyecto*

	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
Gasto sueldo	\$ 54.412,80	\$ 56.123,47	\$ 57.674,58	\$ 59.492,46	\$ 61.370,08
Gasto general	\$ 51.191,79	\$ 50.698,13	\$ 51.059,33	\$ 51.943,02	\$ 52.321,17
Gasto depreciación	\$ 1.069,20	\$ 1.069,20	\$ 1.069,20	\$ 1.069,20	\$ 1.069,20
Gasto interés	\$ 3.602,87	\$ 2.964,84	\$ 2.247,31	\$ 1.440,38	\$ 532,92
Gasto de Marketing	\$ 22.064,00	\$ 22.799,55	\$ 23.463,90	\$ 23.783,40	\$ 24.106,85

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial de la empresa es de \$82065,12. Dicho valor se generó a partir de lo siguiente: Inversión realizada en maquinaria y equipos, inventario de materia prima y el capital de trabajo.

El capital de trabajo cuenta con un porcentaje representativo del 75,08% del total de la inversión inicial para el proyecto, mismo que se encuentra compuesto por los gastos generales en los que se incluye (gasto servicios básicos, gasto de transporte interno como externo, gasto de exportación, gasto arriendo, entre otros). Además, de la suma del gasto de sueldos de los empleados, la empresa como ya se mencionó anteriormente necesitará de 7 empleados; 2 de ellos se encargaran de realizar la fabricación del producto y los restantes de las otras actividades para que se exporte adecuadamente y llegue a las manos del intermediario. Asimismo, se sumará con los gastos de marketing. Dicho capital, cuenta con un valor de \$61623,19.

Tabla 17. *Estructura inversión inicial*

Inversiones Propiedad, Planta y Equipo	\$ 16.902,89
Capital de trabajo	\$ 61.623,19
Inventario	\$ 3.549,04
TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL	\$ 82.075,12

7.2.2 Estructura de capital

Para la financiación del proyecto, se cuenta con el aporte empleado por dos accionistas representando el 60% del total de su estructura de capital y el otro 40% por medio de deuda a largo plazo.

Tabla 18. *Estructura de capital*

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Aporte accionistas	60%	\$ 49.245,07
Deuda L/P	40%	\$ 32.830,05

Dentro de las condiciones para el financiamiento del nuevo proyecto. El monto de deuda es de \$32830,05, se consideró la tasa de interés obtenida de la cooperativa 23 de Julio representando un 11,80%. La deuda debe pagarse dentro de 5 años en cuotas mensuales fijas de \$726,97

Tabla 19. *Condiciones de Financiamiento*

Condiciones de Financiamiento		
Monto	\$ 32.830,05	
Tasa de interés	11,80%	anual
	0,009833	mensual
Plazo	5	años
	60	meses
Condiciones	Pagos mensuales fijos	
CUOTA	\$726,97	

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados para la empresa, se proyectó dentro de 5 años, obteniendo un promedio en su margen neto del 13,15%. Dicho estado se generó mediante una contabilización de los costos, ingresos y los gastos generados por la empresa.

La empresa, además cuenta con una utilidad neta positiva, lo que ocasiona que el emprendimiento logre maximizar sus ganancias. Desde el año 1 hasta el año 5 la empresa genera un crecimiento en sus utilidades.

Tabla 20. *Estado de resultados anual*

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 775.103,35	\$ 809.338,21	\$ 844.910,27	\$ 882.045,79	\$ 920.813,49
Costo de los productos vendidos	\$ 554.324,58	\$ 577.046,02	\$ 583.903,57	\$ 590.892,30	\$ 610.190,86
UTILIDAD BRUTA	\$ 220.778,77	\$ 232.292,19	\$ 261.006,70	\$ 291.153,49	\$ 310.622,63
Gastos sueldos	\$ 22.475,00	\$ 23.187,78	\$ 23.708,20	\$ 24.461,51	\$ 25.239,58
Gastos generales	\$ 43.622,19	\$ 43.025,46	\$ 43.282,18	\$ 43.910,26	\$ 44.179,03
Gastos de depreciación	\$ 1.069,20	\$ 1.069,20	\$ 1.069,20	\$ 1.069,20	\$ 1.069,20
Gastos de marketing	\$ 22.064,00	\$ 22.799,55	\$ 23.463,90	\$ 23.783,40	\$ 24.106,85
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 131.548,38	\$ 142.210,20	\$ 169.483,22	\$ 197.929,12	\$ 216.027,97
Gastos de intereses	\$ 3.602,87	\$ 2.964,84	\$ 2.247,31	\$ 1.440,38	\$ 532,92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 127.945,52	\$ 139.245,36	\$ 167.235,91	\$ 196.488,73	\$ 215.495,05
15% Participación Trabajadores	\$ 19.191,83	\$ 20.886,80	\$ 25.085,39	\$ 29.473,31	\$ 32.324,26
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 108.753,69	\$ 118.358,56	\$ 142.150,53	\$ 167.015,42	\$ 183.170,79
25% impuestos a la renta	\$ 23.925,81	\$ 26.038,88	\$ 31.273,12	\$ 36.743,39	\$ 40.297,57
UTILIDAD NETA	\$ 84.827,88	\$ 92.319,67	\$ 110.877,41	\$ 130.272,03	\$ 142.873,22

7.3.2 Estado de situación financiera

La empresa dentro de su estado de situación financiera, contabiliza los activos, pasivos y el patrimonio incurridos dentro del proyecto.

En esta tabla se visualiza la adecuada posición en la que se encuentra la empresa mediante un incremento considerable dentro de los 5 años en sus activos, pasivos y patrimonio.

Dentro del análisis de las políticas de cuentas por cobrar a los clientes el 40% se lo realiza al contado mientras que el 60% restante se lo paga dentro de 30 días. Asimismo, en cuanto a las cuentas por pagar a los proveedores el 60% al contado y el otro 40% son dentro de treinta días.

En base a los inventarios, el 20% corresponde al inventario de materia prima, mientras que el 20% en inventario de productos terminados en reserva. Ambos en origen a su producción y ventas del próximo mes.

El estado de situación financiera se lo puede visualizar en la parte de **Anexos**.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

En este estado se aprecian las actividades operacionales, de inversión y de financiamiento. Las mismas permiten a la empresa calcular el flujo total de efectivo al final de cada año. Dentro de este análisis, se encuentran las actividades de inversión, que incluye la adquisición de maquinaria, planta y equipo. Por otra parte, en las actividades de financiamiento se encuentran las deudas como el capital incurrido dentro del emprendimiento. Dicho flujo determina cuales son las obligaciones en las que debe incurrir el emprendimiento para generar crecimiento y efectuar sus actividades de manera continua. El mismo, se encuentra en la parte de **Anexos**.

7.3.4 Flujo de caja

Dentro del flujo de caja del proyecto se determinó que en el año 0, el emprendimiento cuenta con un flujo de caja del proyecto negativo, sin embargo en el año 1 y los siguientes años los flujos son positivos, lo que demuestra que la empresa tiene mayores ingresos que egresos. Esto determina que el proyecto a lo largo de los 5 años genera liquidez.

Tabla 21. *Flujo de caja del proyecto*

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(76.751,56)	27.446,52	30.524,07	31.430,23	32.021,66	617.326,58

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

El flujo de caja del inversionista de igual manera que del proyecto presenta saldos positivos a partir del año 1, lo que determina la rentabilidad del emprendimiento. Este cálculo se da a partir del flujo de caja del proyecto y alineado con las sumas del préstamo del banco, así como el gasto interés, amortización de capital y el escudo fiscal.

Tabla 22. *Flujo de caja del inversionista*

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(43.921,52)	19.937,01	22.799,55	23.463,90	23.783,40	608.782,50

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para calcular el rendimiento de mercado se obtuvo el índice S&P 500 del día actual y también referente hace 5 años. Este cálculo de la tasa de descuento permite a la empresa identificar el CAPM y el WACC.

El CAPM del negocio es del 18,58% y el WACC es del 14,16%. De este modo, el inversionista como mínimo va a obtener un 18,58%.

Tabla 23. *Cálculo tasa de descuento*

DATOS TASA DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	0,69%
Rendimiento del Mercado	8,79%
Beta	0,88
Beta Apalancada	0,94
Riesgo País	9,68%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	67%
Costo Deuda Actual	11,80%

7.4.3 Criterios de valoración

Se calculó el VAN y el TIR del inversionista como del proyecto para identificar si es viable la realización del plan de negocio propuesto. Se determina que el índice de rentabilidad del proyecto es de \$5,29, lo que implica que por cada dólar empleado dentro del proyecto se obtiene una ganancia. De la misma forma para el inversionista. Además, el periodo de recuperación tanto del proyecto como del inversionista es igual a 3,1 años. Y para finalizar, la tasa interna de retorno es mayor que el WACC y el CAPM. Lo que determina la rentabilidad del proyecto

dentro de los 5 años. Los criterios de valoración del proyecto están localizados en la parte de **Anexos**.

7.5 Índices financieros

A continuación, se muestran los índices financieros del proyecto:

Tabla 24. *Índices financieros*

FACTOR	Indicadores Financieros	1	2	3	4	5	Industria
Liquidez	Liquidez Corriente	7,35	10,77	14,52	18,65	32,50	1,04
Apalancamiento	Razón deuda y capital	0,28	0,17	0,11	0,07	0,03	0,68
Operaciones	Rotación de ventas	4,28	3,06	2,31	1,82	1,52	0,82
Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo	46,85%	34,86%	30,29%	26,86%	23,53%	0,01
	Margen Bruto	28,48%	28,70%	30,89%	33,01%	33,73%	0,35
	Margen Operacional	16,97%	17,57%	20,06%	22,44%	23,46%	0,05
	Margen Neto	10,94%	28,14%	28,90%	29,66%	30,35%	0,7%
	ROE	64,85%	42,04%	33,99%	28,86%	24,26%	0,7%

Liquidez: En primera instancia se analiza la liquidez de la empresa en relación a la industria. La industria presenta una liquidez de 1.04, mientras que la empresa mantiene una liquidez mayor dentro de los 5 años; lo que refleja que la misma es capaz de cumplir con las obligaciones que se ha propuesto en un corto plazo y de esta forma cubrir pagos del préstamo realizado por el banco antes de lo planificado.

Apalancamiento: Se mide a través de los activos y pasivos que conforman el estado de resultados, se observa que el proyecto tiene un menor apalancamiento alrededor de los 5 años con respecto a la industria que mantiene un 0,68, esto indica que no necesita de un apalancamiento por deuda, lo que se refiere a que puede cubrir sus costos y gastos mediante la utilización de su propio capital.

Rotación en ventas: También conocido con el nombre de rotación de activo total refleja una mayor proporción que el de la industria de 0,82, lo que significa que la empresa utiliza sus activos de manera eficiente para generar ventas dentro de los 5 años estimados.

Rentabilidad: La empresa mantiene un margen neto, operacional y bruto que incrementa cada año, además que es mayor que el de la industria panificadora, lo que evidencia las ganancias obtenidas por la empresa en relación con las ventas.

Para concluir, Cocoa Monkey cuenta con rentabilidad para posicionarse dentro del mercado chileno, siendo dentro de los 5 años un emprendimiento viable.

7.6 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa dentro de los 5 años mantenerse invirtiendo en investigación de mercados para de esta forma lograr posicionarse dentro del mercado chileno y así mantener su rentabilidad.

Además, es importante que cuente con un porcentaje del 2% en relación a los ingresos obtenidos en promoción y publicidad.

Por otro lado, el emprendedor debe contar con abastecimiento de materia prima para alcanzar el éxito del emprendimiento; manteniendo un inventario del 20% de producción del próximo mes.

CONCLUSIONES GENERALES

- La vigencia actual del tratado comercial con Chile resulta una oportunidad importante para el emprendimiento, ya que no existen aranceles inherentes a los productos de exportación que ingresan al mercado chileno.
- La industria panificadora continua en crecimiento, en la actualidad el consumo de productos orgánicos y naturales por parte de los consumidores chilenos ha reflejado un crecimiento constante. El gobierno chileno desde el año 2016 promueve leyes encargadas de regular el contenido de sus productos alimenticios mediante etiquetas que informan a la ciudadanía sobre lo que van a consumir, para de esta forma reducir la obesidad que ha venido acechando a jóvenes dentro de los últimos años.
- Las empresas dedicadas a la elaboración de productos naturales y saludables en el mercado chileno a través de los últimos años han tenido un incremento leve, lo que representa una amenaza para el emprendimiento, sin embargo aún en Chile se buscan productos innovadores que sigan las últimas tendencias requeridas por el mercado y que ofrezcan un componente extra para los consumidores.
- Tomando en cuenta la investigación de mercados, el producto se enfocará en familias chilenas que buscan una alternativa más saludable al momento de consumir pan con un nivel socioeconómico medio y alto.

- La estrategia para el plan de negocio es la diferenciación, se planea ofrecer un producto con formulaciones propias que generen un diferenciador para los clientes y que además se enfoque en un segmento de mercado diferenciado.
- La empresa utilizará el Incoterm FOB para reducir los costos de exportación, bajo este término el vendedor es encargado de los trámites y transporte del producto hasta que es puesto dentro del buque, la contratación del buque como los demás costos son incurridos por el comprador. Bajo un régimen de exportación definitiva.
- El canal de distribución para el producto es PROMERCO, siendo una distribuidora mayorista con alta influencia dentro del mercado debido a que cuenta con alianzas estratégicas, con principales supermercados como Jumbo, en el cual se ofrecerá el producto.
- Es importante para la empresa, promocionar el producto mediante ferias artesanales, cuyo fin es ofrecer muestras gratis para generar una posterior compra del producto por parte de los consumidores chilenos.
- Dentro de la estructura organizacional, se comparó con dos empresas influyentes dentro del mercado chileno, lo que genera que la empresa mantendrá una estructura vertical con un gerente general, jefe de bodega, jefe de producción, operario de producción y jefe de logística.
- El proceso de elaboración del pan de banano con chocolate amargo es artesanal reduciendo los costos en maquinaria y planta, como también sin la necesidad de contratación de un técnico profesional en panadería y pastelería.
- Dentro de la evaluación financiera, al mantener un 72,23% y un 320 075,45 positivo en VAN Y TIR, se demuestra la viabilidad y rentabilidad del proyecto dentro de los 5 años estimados. Mediante el 60% de capital propio y el 40% de endeudamiento por parte de la empresa.

REFERENCIAS

- 24horas.* (2018). Recuperado de SALUD Y BIENESTAR:
<https://www.24horas.cl/tendencias/salud-bienestar/ocho-alimentos-que-pueden-reemplazar-el-pan--263504>
- Actualidad.* (2019). Recuperado de La verdadera causa de las protestas en Chile (más allá del alza de pasajes):
<https://actualidad.rt.com/actualidad/331126-chile-subida-pasajes-protestas-desigualdad-social>
- Banco Central del Ecuador.* (2018). Recuperado de LA ALIANZA DEL PACÍFICO: CONSIDERACIONES POLÍTICO-ECONÓMICAS PARA ECUADOR:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/doctec18.pdf>
- Banco Central del Ecuador.* (2019). Recuperado de LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 0,6% EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Banco Mundial.* (s.f.). Recuperado de
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Chile Saludable.* (2017). Recuperado de <https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/01/Chile-Saludable-2017.pdf>
- CNN CHILE.* (2019). Recuperado de
https://www.cnnchile.com/tendencias/redes-sociales-instagram-chilenos_20190703/
- DerechoEcuador.* (2016). Recuperado de Personalidad jurídica y representación legal de Compañías Mercantiles:
<https://www.derechoecuador.com/personalidad-juridica-y-representacion-legal-de-companias-mercantiles>
- Diario Concepción.* (2018). Recuperado de Pan, infaltable en la mesa de los chilenos: <https://www.diarioconcepcion.cl/opinion/2018/11/05/pan-infaltable-en-la-mesa-de-los-chilenos.html>

Dinero. (2019). Recuperado de Gobierno de Chile brindará apoyo económico para rescatar a las Pymes: <https://www.dineroenimagen.com/economia/gobierno-de-chile-brindara-apoyo-economico-para-rescatar-las-pymes/115969>

El Comercio. (2018). Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/capital-pan-lider-mesa.html>

El Comercio. (2020). Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/dinero-credito-ecuador-negocio-gobierno.html>

El mostrador. (2018). Recuperado de 20 panaderías de Región Metropolitana son reconocidas por elaborar marraquetas más saludables y sustentables: <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2018/10/21/20-panaderias-de-region-metropolitana-son-reconocidas-por-elaborar-marraquetas-mas-saludables-y-sustentables>

El pan continúa como el preferido. (2017). *Líderes.* Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/pan-preferido-consumo-economia-ecuador.html>

El Universo. (2018). Recuperado de Ecuador promueve guías alimentarias para vida más saludable: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/10/18/nota/7005554/ecuador-promueve-guias-alimentarias-vida-mas-saludable>

Elmostrador. (2019). Recuperado de <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2019/05/07/las-chilenas-prefieren-los-bombones-y-el-chocolate-puro/>

EMOL. (2016). Recuperado de Infografía: Cómo se clasifican los nuevos grupos socioeconómicos en Chile: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>

Encuesta Nacional de nutrición y salud. (2012). Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf

- Euromonitor Internacional.* (2019). Recuperado de <https://www.euromonitor.com/baked-goods-in-chile/report>
- Foodexport.* (s.f.). Recuperado de Perfil de país de Chile: <https://www.foodexport.org/get-started/country-market-profiles/south-america/chile-country-profile>
- Fundación Chile.* (2018). Recuperado de alimentos podrían desplazar al cobre como principal ingreso de Chile <https://fch.cl/los-alimentos-podrian-desplazar-al-cobre-principal-ingreso-chile>
- INE NOTICIAS.* (2019). Recuperado de Encuesta de presupuestos familiares (EPF): <https://ine.cl/prensa/detalle-prensa/2019/08/12/un-96-3-de-los-hogares-de-las-principales-ciudades-de-chile-destinan-parte-de-su-presupuesto-al-consumo-de-pan>
- INE.* (2018). Recuperado de <https://www.censo2017.cl/descargas/home/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf>
- INEC.* (2014). Recuperado de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/NTE-INEN-1334-1-Rotulado-de-Productos-Alimenticios-para-consumo-Humano-parte-1.pdf>
- INEC.* (2016). Recuperado de Empresas en Ecuador: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inforgrafias-INEC/2018/Estructural_Empresarial.pdf
- INEC.* (2016). Recuperado de Empresas en Ecuador: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inforgrafias-INEC/2018/Estructural_Empresarial.pdf
- La industria chilena se orienta hacia los desafíos de la alimentación venidera.* (2017). Recuperado de <https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/197823-La-industria-chilena-se-orienta-hacia-los-desafios-de-la-alimentacion-venidera.html>
- La industria panificadora se halla en crecimiento. (2019). *Líderes.* Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-panificadora-crecimiento-ecuador-produccion.html>
- Líderes.* (s.f.). Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/tendencia-aplicar-estrategias-ecologicas.html>

- Líderes*. (s.f.). Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html>
- Líderes*. (s.f.). Recuperado de La tradición e industria en el mercado del pan caliente: <https://www.revistalideres.ec/lideres/tradicion-e-industria-mercado-pan.html>
- Ministerio de salud pública*. (2014). Recuperado de Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Ministerio de salud*. (2019). Recuperado de Ley de alimentos: Manual de etiquetado nutricional: <https://www.minsal.cl/ley-de-alimentos-manual-etiquetado-nutricional/>
- Normativa Técnica Sanitaria Para Alimentos Procesados*. (2016). Recuperado de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/12/Resoluci%C3%B3n-ARCSA-DE-067-2015-GGG-Normativa-unificada-de-Alimentos.pdf>
- Nuevas tecnologías incrementan la producción de banano. (2019). *El productor*. Recuperado de <https://elproductor.com/noticias/nuevas-tecnologias-incrementan-la-produccion-de-banano/>
- ProChile*. (2013). Recuperado de Ministerio de Relaciones Exteriores: <https://www.prochile.gob.cl/noticia/alimentos-saludables-la-importancia-de-lo-natural/>
- ProChile*. (2019). Recuperado de <https://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/catalogo-de-alimentos-saludables-healthy-food-catalog/>
- PROCOLOMBIA*. (s.f.). Recuperado de <https://procolombia.co/chile/oportunidades-de-negocio-en-chile>
- ProEcuador*. (2018). Recuperado de Alimentos frescos, semielaborados y elaborados: <https://www.proecuador.gob.ec/alimentos-frescos-semielaborados-y-elaborados-2/>
- ProEcuador*. (2018). Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/chile-colorantes-naturales-y-artificiales-tonos-de-vida-y-mas-salud/>

ProEcuador. (2018). Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/perfil-logistico-de-chile-2017/>

Revolución saludable. (s.f.). Recuperado de <https://revolucionasaludable.cl/lidera/chile-5-0-y-la-era-saludable/>

Santandertrade. (2019). Recuperado de Chile: Llegar al consumidor: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/llegar-al-consumidor?actualiser_id_banque=oui&id_banque=12

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2017). Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). Recuperado de PORTAL DE INFORMACIÓN / SECTOR SOCIETARIO: https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

TradeMap. (s.f.). Recuperado de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c152%7c%7c19%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de elección del país

Criterio	Ponderación	España		Estados Unidos		Chile	
		Calificación	Subtotal	Calificación	Subtotal	Calificación	Subtotal
Tamaño de mercado	20%	4	0.8	5	1	4	0.8
PIB per cápita	20%	3	0.6	5	1	4	0.8
Tratados comerciales	30%	5	1.5	4	1.2	5	1.5
Procesos logísticos	30%	4	1.2	3	0.9	5	1.5
	100%		4.1		4.1		4.6

Anexo 2

Formato de entrevista a ciudadanos chilenos

Entrevista cliente 1

Nombre del entrevistado	Martha Yumbra
Ocupación	Doctora
Tiempo en Chile	4 años

Entrevista cliente 2

Nombre del entrevistado	Cristian Medranda
Ocupación	Estudiantes (Andrés Bello)

1. ¿Cuál es su elección al momento de consumir pan?
2. ¿Qué cualidades cree usted que son las más importantes al momento de consumir pan?
3. ¿Qué marca de pan consume habitualmente?
4. ¿Cuál marca considera usted que es la mejor en el mercado chileno y por qué?
5. ¿Qué características y gustos escoge usted al momento de consumir un pan?
6. ¿Qué considera usted que es un pan saludable?
7. ¿Ha consumido pan saludable?, si su respuesta es sí. ¿De qué tipo?
8. ¿Cuál fue su sensación al momento de probar un pan saludable?
9. ¿Qué opinión tiene sobre los productos de pan ya existentes en el mercado chileno?

10. ¿Qué características le gustaría que tenga nuestro producto?
11. ¿Por cuál medio quisiera que se haga la oferta del pan de banano con chocolate amargo?
12. Para usted como consumidor ¿Cuál cree que sea la barrera más importante de un producto alimenticio?
13. ¿Para usted sería una buena idea crear un pan saludable, siendo uno de los alimentos más consumidos?
14. ¿Cuáles son los lugares que frecuenta para comprar o adquirir un pan?
15. ¿Conoce algún lugar en Chile donde venden panes saludables?
16. ¿Le gusta la idea de que exista un pan de banano con chocolate amargo 100% natural y por qué?
17. ¿Cuáles son las barreras que tendría el pan de banano con chocolate amargo en el mercado chileno?
18. ¿Cree usted que sería buena idea llevar este producto al mercado chileno?
19. Habitualmente ¿Dónde compra pan?
20. ¿Qué tan importante es para usted el precio al momento de comprar un producto?
21. ¿Cuál red social considera usted la mejor para promocionar el producto?
22. ¿Usted ha comprado pan por ver su anuncio en redes sociales?
23. ¿Le gusta la idea de probar cosas nuevas?
24. ¿Cuál considera usted que sería el precio justo para pagar por el producto antes mencionado?
25. ¿Qué tipo de pan es su favorito y por qué?
26. ¿Con qué frecuencia compraría el producto?
27. ¿Estaría dispuesto a comprar el producto antes mencionado?
28. ¿En qué tamaño le gustaría adquirir el pan de banano con chocolate amargo 100% natural?

Anexo 3

Formato de entrevista a experto

Entrevista experto 1

Nombre del entrevistado	Sebastián Mesana
Administrador	Pan Tierra libre
Actividad	Panadería artesanal
Tiempo del negocio dentro del mercado chileno	5 años

Entrevista experto 2

Nombre del entrevistado	Julio Maldonado
Administrador	Panadería saludable "QUINGUA"
Actividad	Panadería saludable
Tiempo del negocio dentro del mercado chileno	3 años

Conclusiones de la entrevista a expertos

- El mercado de panadería es leal y creciente, manteniendo una oferta constante frente a las múltiples tipologías de pan tradicional y pan orientado hacia mejorar la salud de los consumidores.
- La industria panificadora es usualmente híbrido; es decir, abarca estratos sociales altos como panaderías con cocina de autor, sujeto a costos altos por el tipo de producción y materiales que ocupa; mientras que las panaderías para estratos inferiores ofrecen opciones industriales a precios accesibles.
- El mercado de la panadería cada vez es más sostenible y sustentable debido al incremento de materiales disponibles en la producción.
- La panadería exige una resistencia física y manejo de estrés dentro del personal para resistir las condiciones y demandas propias del trabajo.
- Promocionar el producto en las conocidas "ferias itinerantes o artesanales" en Chile, es fundamental para introducirse al mercado.

1. ¿Cuál es el giro de su negocio, y a que se dedica?
2. ¿Cómo cree usted que se encuentra el mercado de panaderías actualmente en Chile?
3. ¿Cuál ha sido su experiencia dentro de la industria panadera?
4. ¿Cuál considera usted que sería el primer paso para crear una nueva marca de pan en Chile?
5. ¿Cuál cree usted que sería el primer paso para posicionar una nueva marca de pan en el mercado chileno?

6. ¿Cuál considera usted que es el segmento de mercado adecuado para ofrecer dicho producto?
7. ¿Cree que aún sea rentable el crear una nueva marca o con las ya existentes son suficientes?
8. ¿Cuánto tiempo ha estado funcionando su negocio?
9. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son las marcas de pan en Chile más solicitadas y porque?
10. ¿Cuáles son las tendencias actuales en los consumidores al momento de comprar pan?
11. ¿Qué tipo de pan tiene mayor demanda? (sabor, características, etc.)
12. ¿Cuáles son los competidores más fuertes en la industria panadera?
13. ¿Cómo lidio usted con dichos competidores?
14. ¿Cuáles son los obstáculos que ha tenido que enfrentar la industria panadera?
15. ¿Cuál es la relación con sus principales proveedores?
16. ¿Cómo es el ambiente laboral en su negocio?
17. ¿Cuáles son los procesos que realiza al momento de la fabricación del pan?
18. ¿Qué tan importante es la tecnología al momento de la fabricación del pan?
19. ¿Cuáles son sus principales proveedores?
20. ¿Cuántos trabajadores tienen en su negocio?
21. ¿Cuáles factores considera usted que son influyentes al momento de hacer pan?
22. ¿Qué determina el éxito de la industria?
23. ¿Cuál es la forma de distribución de pan en su negocio?
24. ¿Qué precio de venta usted considera el adecuado para el pan de banano con chocolate amargo 100% natural?
25. ¿Que considera que es el medio de comunicación adecuado para promocionar el producto?
26. ¿Nos podría hacer una recomendación que usted considere importante para ingresar a este negocio?

Agradezco por su tiempo, la información que me ha proporcionado ha sido de mucha ayuda muchas gracias.

Anexo 4

Formato de encuestas

Bienvenida

Saludos cordiales soy estudiante de la carrera de negocios internacionales de la Universidad de las Américas en Quito. La siguiente encuesta forma parte de una investigación de mercado, la misma trata sobre la introducción de un nuevo producto al mercado chileno, se trata de un pan de banano con chocolate amargo 100% natural, los insumos utilizados en dicho producto serán orgánicos, de origen vegetal sin utilizar productos de origen animal con beneficios nutricionales, amigable con el medio ambiente, sin aditivos ni colorantes, dicho producto será saludable y será envasado. Agradezco su colaboración e informo que los datos utilizados serán tratados con profesionalismo, responsabilidad y discreción con fines netamente académicos.

1. ¿En qué sector de Santiago de Chile vive? (Si escoge la opción otro especifique) *

- Norte
- Centro-Norte
- Centro -Sur
- Sur
- Otro:

2. ¿Consume usted pan? *

- Sí
- No

3. Si la respuesta en la anterior pregunta es afirmativa, ¿Con qué frecuencia consume pan? Escoja solo una opción

- Mensualmente
- Cada 15 días
- Cada semana
- Cada 3 días
- Diariamente

4. De los siguientes atributos. ¿Cuál es el más importante para usted al momento de consumir pan? (escoja máximo 3 opciones) *

- Integral
- Suave
- Sabor
- Sensación
- Sano
- Aroma

5. ¿Qué tipo de pan consume actualmente? Si escoge otra especifique *

- Pan artesanal
- Pan amasado
- Otro:

6. ¿Qué lugares frecuenta para consumir pan? (máximo 2 opciones) *

- Restaurantes
- Centros comerciales
- Tiendas de barrio
- Supermercados
- Panaderías

7. ¿Tiene conocimiento sobre el pan saludable? *

- Sí
- No

8. ¿Ha consumido pan saludable? *

- Sí
- No

9. Si su respuesta fue "sí" en la anterior pregunta, ¿Cómo calificaría su experiencia?

- Buena
- Muy buena
- Mala
- Muy mala

10. Si su respuesta en la pregunta 8 fue un NO, ¿De qué cree usted que depende su falta de consumo hacia el pan saludable? (Máximo escoja 2 opciones)

- Sabor
- Accesibilidad
- Precio
- Falta de conocimiento del producto

11. En una escala del 1 al 5, donde 5 es "Muy interesante" y 1 es "Nada interesante". ¿Cómo de interesante es el pan de banano con chocolate amargo 100% natural para usted? *

- 1 (nada interesante)
- 2
- 3
- 4
- 5(muy interesante)

12. Cree usted, ¿Que se debería abastecer de este tipo de pan, es decir el pan de banano con chocolate amargo 100% natural al mercado chileno? *

- Sí
- No

13. ¿A qué precio entre 1990 y 4769 pesos chilenos consideraría muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo? *

14. ¿A qué precio entre este rango 1990 y 4769 pesos chilenos consideraría este producto como barato y aun así lo compraría? *

15. ¿A qué precio entre este rango 1990 y 4769 pesos chilenos consideraría este producto como caro y aun así lo compraría? *

16. ¿A qué precio entre este rango 1990 y 4769 pesos chilenos consideraría este producto como muy caro como para comprarlo? *

17. ¿Dónde le gustaría poder adquirir el pan de banano con chocolate amargo 100% natural? (Máximo 2 opciones) *

- Supermercado
- Centro comercial
- Restaurantes
- Otro:

18. ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de nuevos productos alimenticios? (máximo 2 opciones) *

- Medios televisivos
- Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)
- Periódico
- Radio

19. ¿Pensaría en comprar el pan de banano con chocolate amargo 100% natural después de recibir muestras gratis del mismo? *

- Si
- No

20. ¿Utiliza los cupones o desprendibles con promociones de ventas de las marcas que le interesan? *

- Sí
- No

21. Me gusta probar cosas nuevas *

- Bastante en desacuerdo
- Algo de desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Muy de acuerdo

22. Prefiero hacer yo mismo/a que comprarlo *

- Bastante en desacuerdo
- Algo de desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Muy de acuerdo

23. Sigo las últimas innovaciones y tendencias de pan *

- Bastante en desacuerdo
- Algo de desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Muy de acuerdo

24. Me encanta consumir pan cada día *

- Bastante en desacuerdo
- Algo de desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Muy de acuerdo

25. ¿Usted que prefiere? *

- Ir a comprar sus productos
- Entregue en casa

26. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre el pan de banano con chocolate amargo 100% natural? Escoja máximo 2 opciones *

- Redes sociales (Facebook, Instagram, twitter)
- Medios Televisivos
- Periódico
- Radio

27. ¿Usted dónde preferiría comprar el pan de banano con chocolate amargo 100% natural? *

- Dentro de un centro comercial
- En un local comercial
- En una calle comercial

28. ¿Qué razones te motivan para consumir pan? Si escoge otra especifique *

- Por gusto, me agrada su sabor

- Por rutina
- Otro:

29. Estaría usted dispuesto a pagar más por el pan de banano con chocolate amargo 100% natural y saludable con beneficios nutricionales y productos orgánicos que le genere salud sin disminuir su calidad? *

- Si
- No

30. ¿Qué es usted? En un status de familia *

- Madre
- Padre
- Hij@
- Otro:

31. ¿Cuál es su ocupación actual? *

- Estudiante
- Estudia y trabaja
- Ama de casa
- Trabajador/a independiente

32. Sexo *

- Masculino
- Femenino

Anexo 5

Lista de ingredientes

Plátano	180 gramos
Nibs de cacao	20 gramos
Harina de avena	140 gramos
Esencia de Vainilla	5 mililitros
Bicarbonato de sodio	10 gramos
Stevia	10 gramos
Aceite de coco	15 gramos
Polvo de hornear	10 gramos

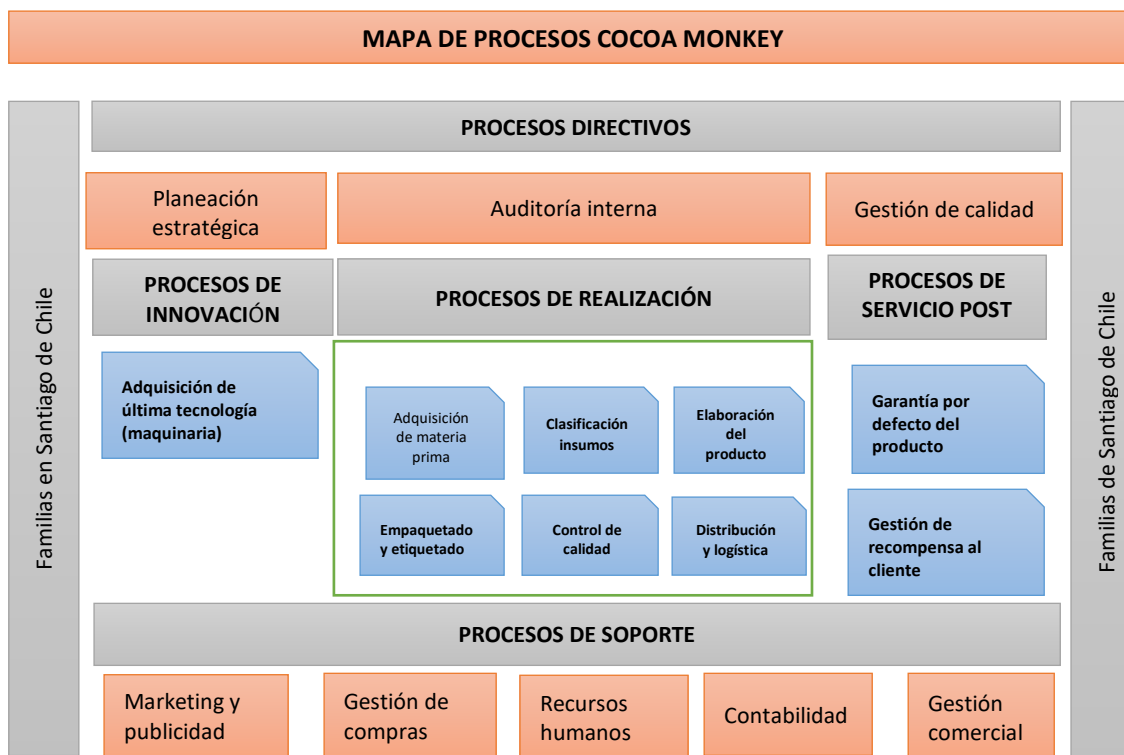
Entre los principales proveedores para la elaboración del producto:

- Kallari: Empresa que provee de cacao en grano y sus derivados, que cumple con altos estándares de calidad y seguridad alimentaria.

- Cusi avena orgánica: Empresa proveedora de harina de avena, 100% natural sin gluten de productos saludables e innovadores.
- Barraganete: Fabricantes, Distribuidores y Proveedores de Pláta

Anexo 6

Mapa de procesos



Anexo 7

Descripción de cargos

<u>CARGO</u>	<u>ÁREA</u>	<u>FUNCIONES</u>
Gerente General	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de todas las actividades que realizan las demás áreas. -Planificación de las actividades que se realizarán día a día. -Gestión de alianzas con principales distribuidores. -Negociación con principales proveedores. -Información a los accionistas sobre el rumbo del negocio. -Inspección de la página web, Instagram y Facebook para gestionar la recepción de quejas y solicitudes de los clientes chilenos. -Gestión de los activos financieros y no financieros que entren a la empresa. -Gestión de la contabilidad y finanzas de la empresa. -Gestión de compras. - Conexión con los proveedores.
Jefe de Bodega	Bodega	<ul style="list-style-type: none"> -Recepción y abastecimiento de insumos para la fabricación del producto.

		-Elaboración de un listado de los insumos utilizados para la fabricación del producto. -Control de inventarios. -Control de calidad.
Jefe de Producción	Producción	Control y ejecución de: -Empaque y embalaje. -Planificación de materiales. -Elaboración de requerimiento de pedidos. -Planificación de actividades diarias dentro del área. -Elaboración del producto. -Amasado y Horneado. -Etiquetado.
Operario de Producción	Producción	-Continuo control de la maquinaria para la fabricación del producto. -Etiquetado -Empaque y embalaje -Fabricación del producto
Jefe administrativo	Recursos Humano Desarrollo Tecnológico Marketing y ventas	-Selección y reclutamiento del personal. -Gestión de la publicidad y promoción que utilizará la empresa. -Capacitación constante a los colaboradores de la empresa. -Investigación de mercados. -Coordinación de pedidos.
Jefe de Logística	Comercio exterior	-Gestión comercial -Ejecución de la documentación para el proceso de exportación. -Contacto con el distribuidor en Santiago de Chile.

Anexo 8

Estado de situación financiera

	0	1	2	3	4	5
Activos	\$ 85.624,16	\$ 181.060,79	\$ 264.837,93	\$ 366.025,66	\$ 485.087,90	\$ 607.236,93
Corrientes	\$ 68.721,27	\$ 165.711,44	\$ 251.042,12	\$ 353.783,39	\$ 474.399,16	\$ 598.101,73
Efectivo	\$ 59.848,67	\$ 108.629,13	\$ 191.931,63	\$ 292.685,06	\$ 411.232,68	\$ 552.137,28
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 38.699,01	\$ 40.399,91	\$ 42.175,57	\$ 44.029,27	\$ 45.964,45
Inventario Prod. Terminados	\$ -	\$ 9.415,77	\$ 9.647,09	\$ 9.762,29	\$ 9.878,73	\$ -
Inventarios materia Prima	\$ 5.943,39	\$ 6.006,98	\$ 6.071,26	\$ 6.136,22	\$ 6.201,88	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 2.929,21	\$ 2.960,55	\$ 2.992,23	\$ 3.024,24	\$ 3.056,60	\$ -
No corrientes	\$ 16.902,89	\$ 15.349,35	\$ 13.795,81	\$ 12.242,28	\$ 10.688,74	\$ 9.135,20
Propiedades, planta y equipo	\$ 16.902,89	\$ 16.902,89	\$ 16.902,89	\$ 16.902,89	\$ 16.902,89	\$ 16.902,89
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.553,54	\$ 3.107,08	\$ 4.660,61	\$ 6.214,15	\$ 7.767,69
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos	\$ 36.379,08	\$ 50.250,46	\$ 45.258,68	\$ 39.833,51	\$ 33.634,18	\$ 18.405,12
Corrientes	\$ 3.549,04	\$ 22.541,21	\$ 23.308,27	\$ 24.359,47	\$ 25.443,42	\$ 18.405,12
Cuentas por pagar proveedores	\$ 3.549,04	\$ 17.818,56	\$ 18.009,22	\$ 18.201,92	\$ 18.396,68	\$ 14.850,51
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 788,00	\$ 788,00	\$ 788,00	\$ 788,00	\$ 788,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 3.934,65	\$ 4.511,05	\$ 5.369,55	\$ 6.258,74	\$ 2.766,61
No Corrientes	\$ 32.830,05	\$ 27.709,24	\$ 21.950,41	\$ 15.474,04	\$ 8.190,76	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 32.830,05	\$ 27.709,24	\$ 21.950,41	\$ 15.474,04	\$ 8.190,76	\$ -
Patrimonio	\$ 49.245,07	\$ 130.810,34	\$ 219.579,26	\$ 326.192,15	\$ 451.453,72	\$ 588.831,81
Capital	\$ 49.245,07	\$ 49.245,07	\$ 49.245,07	\$ 49.245,07	\$ 49.245,07	\$ 49.245,07
Utilidades	\$ -	\$ 81.565,27	\$ 170.334,18	\$ 276.947,08	\$ 402.208,65	\$ 539.586,74

Anexo 9

Estado de flujo de efectivo

	0	1	2	3	4	5
Actividades operacionales	\$ -5.323,56	\$ 52.347,73	\$ 87.507,80	\$ 105.676,26	\$ 124.277,37	\$ 147.541,82
Utilidad neta	\$ -	\$ 81.565,27	\$ 88.768,92	\$ 106.612,89	\$ 125.261,57	\$ 137.378,09
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Depreciación	\$ -	\$ 1.553,54	\$ 1.553,54	\$ 1.553,54	\$ 1.553,54	\$ 1.553,54
(+) amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Δ CxC	\$ -	\$ -38.699,01	\$ -1.700,90	\$ -1.775,66	\$ -1.853,70	\$ -1.935,18
(-) Δ Inventario PT	\$ -	\$ -9.415,77	\$ -231,33	\$ -115,20	\$ -116,44	\$ 9.878,73
(-) Δ Inventario MP	\$ -5.943,39	\$ -63,59	\$ -64,27	\$ -64,96	\$ -65,66	\$ 6.201,88
(-) Δ Inventario SF	\$ -2.929,21	\$ -31,34	\$ -31,68	\$ -32,02	\$ -32,36	\$ 3.056,60
(+) Δ CxP proveedores	\$ 3.549,04	\$ 14.269,52	\$ 190,66	\$ 192,70	\$ 194,76	\$ -3.546,17
(+) Δ Sueldos x pagar	\$ -	\$ 788,00	\$ -	\$ -	\$ -0,00	\$ -
(+) Δ Impuestos	\$ -	\$ 3.934,65	\$ 576,40	\$ 858,50	\$ 889,19	\$ -3.492,13
Actividades de inversión	\$ -16.902,89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Adquisición PPE e intangibles	\$ -16.902,89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 82.075,12	\$ -5.120,81	\$ -5.758,84	\$ -6.476,36	\$ -7.283,29	\$ -8.190,76
(+) Δ Deuda largo plazo	\$ 32.830,05	\$ -5.120,81	\$ -5.758,84	\$ -6.476,36	\$ -7.283,29	\$ -8.190,76
(-) Pago de dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Δ Capital	\$ 49.245,07	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento neto en Efectivo	\$ 59.848,67	\$ 47.226,92	\$ 81.748,96	\$ 99.199,89	\$ 116.994,08	\$ 139.351,06
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 59.848,67	\$ 107.075,60	\$ 188.824,56	\$ 288.024,45	\$ 405.018,53
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 59.848,67	\$ 107.075,60	\$ 188.824,56	\$ 288.024,45	\$ 405.018,53	\$ 544.369,59

Anexo 10

Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	329.075,45	VAN	\$274.813,17
IR	\$ 5,29	IR	\$ 7,26
TIR	72,23%	TIR	93,31%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3,1	PERIODO DE RECUPERACIÓN	3,1

