



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE STICKS DE BANANO FRITO A LA
CIUDAD DE SANTIAGO DE CHILE



AUTOR

Melissa Elizabeth Reyes Poveda

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE STICKS DE BANANO FRITO A LA
CIUDAD DE SANTIAGO DE CHILE

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

Profesor Guía

Federico Alejandro Orbe Cajiao

Autora

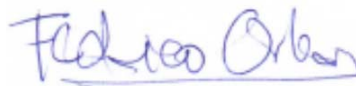
Melissa Elizabeth Reyes Poveda

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, "Plan de negocio para la creación de una empresa productora y exportadora de *sticks* de banano frito a la ciudad de Santiago de Chile", a través de reuniones periódicas con la estudiante Melissa Reyes Poveda 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".



Federico Alejandro Orbe Cajiao

CI: 1707791123

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, "Plan de negocio para la creación de una empresa productora y exportadora de *sticks* de banano frito a la ciudad de Santiago de Chile", de Melissa Reyes Poveda en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

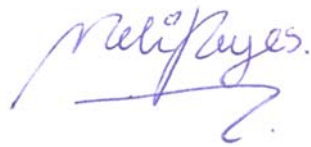


Fausto Gustavo Méndez Enríquez

CI: 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.”



Melissa Elizabeth Reyes Poveda

CI: 1717006967

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por darme la fortaleza y sabiduría en toda mi carrera.

A mi familia, por siempre ser mi motivación, mi motor y mi apoyo para alcanzar este logro.

A todos mis amigos y amigas que hicieron de este camino mucho más maravilloso, al igual que mi novio que siempre me dio ánimos para seguir adelante.

Y finalmente a mi tutor, quien me guío de la mejor manera para realizar el presente trabajo de titulación.

DEDICATORIA

A mis papás, Juan Carlos Reyes y Elizabeth Poveda por su gran esfuerzo en toda su vida para brindarme una educación universitaria y lograr ser una gran profesional.

A mi hermana Thalia Reyes por ser mi ejemplo y por estar a mi lado siempre.

Y finalmente a mis abuelitas que son mi felicidad del día a día.

RESUMEN

El presente plan de negocios plantea la creación de una empresa productora y exportadora de *sticks* de banano frito al mercado chileno, con la finalidad de satisfacer una nueva tendencia de consumo saludable aprovechando uno de los mejores productos del Ecuador, la investigación de mercado fue una herramienta clave para obtener un producto atractivo cumpliendo con todas las necesidades del cliente y un mercado meta que busca cuidar su bienestar mediante el consumo de alimentos saludables que se encuentran específicamente en la ciudad de Santiago de Chile, una de las ciudades más pobladas del país, llegando al consumidor por medio de los supermercados Jumbo.

Gracias a este producto innovador, la estrategia de marketing de diferenciación destaca los atributos y beneficios que entrega el *stick* de banano frito a comparación de su competencia, entre los más relevantes están el banano ecuatoriano, la forma del snack, el procedimiento de cocción, utilizando aceite de girasol y no de palma como normalmente se fríen los snacks.

Las premisas presentadas en el proyecto se encuentran respaldadas por la proyección financiera de 5 años asegurando la viabilidad del proyecto mediante resultados positivos. Se necesita una inversión inicial de \$54.890 para poner en marcha el negocio, donde el 55% será financiado a crédito y lo restante por capital propio.

ABSTRACT

This business plan presents the creation of a company that produces and exports fried banana sticks to the Chilean market, in order to satisfy a new trend of healthy consumption by taking advantage of one of the best products in Ecuador. The market research was a tool key to obtaining an attractive product fulfilling all the needs of the client and a target market who seeks to take care of their wellness by consuming healthy foods and is specifically found in the city of Santiago de Chile, one of the most populous cities in the country, arriving to the consumer through Jumbo supermarkets.

Due to this innovative product, the differentiation marketing strategy highlights the attributes and benefits that the fried banana stick provides compared to its competition, among the most relevant are the Ecuadorian banana, the form of the snack, the cooking procedure using sunflower and not palm oil, which is normally the oil used to fry snacks.

The premises presented in the project are supported by the 5-year financial projection ensuring the viability of the project through positive results. An initial investment of \$54.890 is required to start the business, 55% will be financed on credit and the remainder by own capital.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivos	1
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos	1
2. ANÁLISIS ENTORNO EXTERNO.....	2
2.1. Análisis PEST	2
2.2. Análisis de la Industria (PORTER).....	7
2.3 Matriz EFE	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1. Investigación Cuantitativa y Cualitativa	13
3.1.1. Metodología	13
3.1.2 Resultados Cualitativos:.....	14
3.1.3 Resultados Cuantitativos:.....	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia general de Marketing	24
5.2 Mezcla de Marketing.....	27
5.2.1 Producto	27
5.2.2 Precio.....	31
5.2.3 Plaza.....	33
5.2.4 Promoción.....	34
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	36
6.1 Misión.....	36

6.2	Visión	36
6.3	Objetivos de la Organización	37
6.4	Plan de Operaciones	38
6.4.1	Cadena de Valor.....	38
6.4.2	Mapa de Procesos.....	40
6.4.3	Flujograma	40
6.4.4	Proceso Productivo	40
6.4.5	Proceso de Exportación	42
6.5	Estructura Organizacional.....	43
6.5.1	Estructura Legal	43
6.5.2	Organigrama.....	44
6.5.3	Descripción de funciones:	44
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	44
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	44
7.1.1	Ingresos.....	44
7.1.2	Costos.....	46
7.1.3	Gastos	46
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	46
7.2.1	Inversión Inicial y capital de trabajo	46
7.2.2	Estructura de Capital	47
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1	Estado de Resultados	48
7.3.2	Estado de Situación Financiera.....	48
7.3.3	Estado de Flujo de Efectivo.....	48
7.3.4	Flujo de Caja.....	48

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de tasa de descuento, y criterios de valoración.....	49
7.4.1 Flujo de Caja del Inversionista	49
7.4.2 Cálculo de la Tasa de descuento	49
7.4.3 Criterios de Valoración	50
7.5 Indicadores financieros	50
8. CONCLUSIONES.....	52
REFERENCIAS.....	54
ANEXOS	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El presente plan de exportación surge de la tendencia a consumir productos nutritivos, sanos y de alta calidad en forma de snack, se define como un aperitivo que se consumen en los intermedios de cada comida, por esta razón este proyecto pretende elaborar un snack de banano, la fruta más exportada en el país y reconocida a nivel mundial por su sabor y calidad, en forma de “*stick*” que garantiza la innovación en el mercado de destino.

Entre los principales destinos de exportación de los “*sticks* de banano” resaltaron el mercado de la Unión Europea, específicamente Alemania que se encuentra en el puesto número 4 de los principales países importadores del banano ecuatoriano, según datos publicados en Trade Map, además de haber fortalecido nuestras relaciones comerciales en el 2017 con la UE, desde otro punto de vista tenemos el mercado de Chile que entra en los diez primeros importadores del banano ecuatoriano, asimismo en el 2018 surge una oportunidad de mercado en Chile por la nueva tendencia de consumo de snacks donde ingresa un producto novedoso conocido como “chifle”, un caso de éxito. Respectivamente, se ha elegido el mercado chileno, enfocándonos en Santiago de Chile, la ciudad líder de América Latina y la más poblada del país. (Trade Map, 2020)

Considero importante mencionar que la propuesta del producto de exportación de “*sticks* de banano” tiene como finalidad también el desarrollo y el incremento de las exportaciones de productos no tradicionales en el Ecuador para beneficiar la balanza comercial no petrolera.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de exportación de *sticks* de banano al mercado chileno beneficiándonos de la relación comercial que actualmente existe para poder satisfacer las nuevas tendencias de consumo de los chilenos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los factores económicos y financieros del mercado chileno para identificar oportunidades y amenazas para el producto de exportación.
- Determinar la factibilidad del proyecto mediante un plan financiero.

- Diseñar un plan de marketing que nos permita acceder de manera eficaz al mercado con el fin de obtener fidelización de nuestros primeros clientes.
- Determinar los procesos de elaboración del producto *sticks* de banano para la posterior exportación.
- Desarrollar la mejor propuesta de exportación para la viabilidad financiera de nuestro plan de exportación.
- Establecer costos de elaboración y comercialización del producto a exportar.

2. ANÁLISIS ENTORNO EXTERNO

2.1. Análisis PEST

Ecuador:

Muy Positivo
 Positivo
 Indiferente
 Negativo
 Muy negativo

Tabla 1
Análisis PEST Ecuador

Aspecto	Variable	Impacto			
Político	<p>El gobierno quiere reactivar los sectores productivos, uno de los más importantes el sector bananero, según el ministro de comercio exterior Iván Ontaneda los beneficios serán la eliminación del anticipo del IR, lo cual genera liquidez a pequeños, medianos y grandes emprendedores, de esta manera se aporta más competitividad al sector. (Alvarado, 2019)</p>				
	<p>Existe un Acuerdo de Complementación Económica entre Chile y Ecuador, donde la mayoría de productos o bienes que se comercializa no paga aranceles, además en el año 2019, han empezado diferentes negociaciones para acordar un tratado de libre comercio lo cual genera altas expectativas tanto a importadores como exportadores, en este momento los productos de constan en el ACE tienen un arancel del 0% con este acuerdo se obtendrá mejores términos de intercambio de bienes y servicios.</p>				

	<p>Los requisitos para exportar un producto alimenticio son registros sanitarios en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), solicitud en el ECUAPASS y según el INEN se debe realizar un proceso de inspección, certificación y evaluación de riegos para la exportación e importación de alimento. Los requisitos para el permiso de funcionamiento según el tipo de producto es necesario el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura, Título registrado en el Senescyt del Técnico responsable, planos de la empresa y especificaciones del producto y sus procesos. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2016).</p>			
	<p>Existe una la Ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano, plátano y otras musáceas afines destinadas a la exportación, de tal forma descrita en su nombre el objetivo es ajustar los trámites y requisitos para perfeccionar el intercambio comercial y los negocios del sector bananero, donde se establecen normas de calidad de la fruta, hectáreas de siembra, responsabilidades de comercializador o exportador, métodos de pago y sanciones. (GOB.EC, 2004)</p>			
Económico	<p>Ecuador depende netamente de la producción nacional y del petróleo, los últimos años el exceso de gasto público ha dejado una economía en recesión por los altos niveles de deuda pública. Las importaciones han sido mayores que las exportaciones, por ende la balanza comercial no petrolera es negativa.</p>			
	<p>El banano es uno de los productos principales de exportación, durante años Ecuador ha sido el país que más exporta banano al mundo esto se debe a que nuestro producto es uno de los más destacados a nivel internacional, también cabe recalcar que el sector bananero representa al menos el 2% de nuestro PIB.</p>			
	<p>Entre los principales países donde exporta Ecuador se encuentra Chile en el puesto número 4, en el año 2019 se exportó un valor de 1,4 millones de dólares, los productos más exportados a Chile son combustibles, frutas (incluido el</p>			

	<p>banano) y pescado, el banano representa el 80% del valor exportado en frutas a Chile. Las exportaciones de banano a Chile han tenido una tendencia creciente durante los últimos años llegando a los \$802 000 en el año 2019.</p>			
	<p>La industria de snacks desde el 2015 tuvo un crecimiento constante y acelerado hasta el 2017, en el año 2018 tuvo una leve caída de casi el 1%, en el presente año tenemos un ambiente donde a la mitad de año apenas llegamos a 7 millones dólares de producción, muy diferente al año anterior donde cerramos el año con la misma cantidad, se espera una producción de al menos 9 millones aproximadamente en Diciembre del 2019.</p>			
Social	<p>Ecuador es reconocido por alta diversidad, en varias ferias internacionales los productos de Ecuador son los más llamativos por su calidad, gracias a la asesoría de ProEcuador, que tiene como fin promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales en el extranjero, cada vez exportadores ecuatorianos van abriendo puertas en el comercio internacional.</p>			
	<p>El sector bananero empleo alrededor de un millón de personas lo cual representa un eje principal para el país y beneficia al 5% de la población del país. Uno de los mayores problemas sobre el empleo de Ecuador es el subempleo donde la tasa no ha podido bajar en siete años, Quito y Guayaquil son las ciudades más afectadas por el subempleo. (Cevallos, 2018).</p>			
	<p>La producción de snacks saludables necesita de aceite naturales como el de palma, girasol u orgánico, el aceite de palma es el ingrediente más común en la mayoría de alimentos procesados por su costo más accesible, varios estudios sobre el aceite de palma lo consideran poco saludable por sus ácidos grasos saturados, por lo tanto, el aceite de girasol u orgánico son materias primas que no afectan la salud de los consumidores. La producción del aceite se concentra en la región costa, de igual manera se importa varias toneladas de aceite de girasol.</p>			

	Según la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, en las plantaciones bananeras el uso de pesticidas es excesivo por el clima tropical y la vulnerabilidad de las plagas y enfermedades. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017). A pesar de Ecuador regirse bajo normativas sanitarias de la FAO y el Manual de Aplicabilidad de buenas prácticas agrícolas para banano, de igual manera uno de los perjuicios del sector bananero son los daños colaterales por el uso de pesticidas tanto en el medio ambiente como en la comunidad.				
Tecnológico	Ecuador sigue creciendo en tecnología en los últimos tres años, el índice de disponibilidad de tecnología en red tiene un mejor rendimiento en cuanto acceso a internet a nivel nacional. Además, según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información se presenta varios proyectos de maquinarias, equipos y tecnología para la producción de alimentos , lo cual beneficia a empresarios que tienen como única opción importar los equipos para producir.				

Chile:

Tabla 2
Análisis PEST Chile

Aspecto	Variable	Impacto			
Político	Chile ha suscritos diferente tratados comerciales lo que le permite abrirse por todo el mundo con exactamente de 58 países tiene una relación comercial entre sus principales socios se encuentra EEUU, China y la Unión Europea, desde el año 2010 Ecuador y Chile se rigen por un Acuerdo de Complementación Económica (ACE-65) .				
	A mediados del 2019, Sebastián Piñera y Lenin Moreno empezaron negociaciones para un TLC con la finalidad de evitar la doble tributación, protección de las inversiones y la creación de un cuerpo que regule la integración y colaboración entre países, durante el encuentro ambos presidentes firmaron				

	acuerdos sobre la lucha contra la corrupción, minería, migraciones entre otros temas.				
	La Autoridad Sanitaria Regional Local , es la entidad que regula el ingreso de alimentos y exige Certificado Sanitario del país de origen, Certificado de Destinación Aduanero y cumplir con el formato de lo dispuesto en el Reglamento Sanitario de Alimentos, adicionalmente se debe registrar el nombre del importador y distribuidor. (Autoridad Sanitaria Regional , 2019).				
Económico	La economía de Chile, es la quinta economía más grande América Latina , desde el año 2017 el PIB de Chile ha tenido una tendencia creciente en cuanto a la balanza comercial chilena tuvo un superávit en año 2019. En la actualidad es considerada una economía segura para realizar negocios aunque se anticipa una contracción de la economía por la doble crisis que está pasando, la crisis social y la crisis sanitaria.				
	Las importaciones de Chile a finales del 2019 y principios del presente año han disminuido , de la misma manera sucedió con la exportaciones debido a las protestas pero, igual tanto importaciones como exportaciones mantiene un crecimiento comparado al año 2018.				
	Ecuador se encuentra entre los 10 primeros país de donde más importa Chile , respecto al banano Ecuador es el país importador que representa casi el 99% de las importaciones totales del producto, en cuanto a las exportaciones los países donde más exporta Chile son a China y EEUU.				
	Según la Aduana de Chile, el mercado chileno ha aumentado sus importaciones de snacks un 10,12% , esto significa un crecimiento de la industria de snacks que lleva un aumento constante en la última década.				
Social	Según un estudio de ProEcuador, los chilenos tienen una tendencia a consumir productos nutritivos , este cambio en la demanda fue producto de la Ley de Etiquetado de Alimentos en 2016. (ProEcuador, 2018).				
	Chile a finales del 2019 tuvo constantes manifestaciones que se originó por la subida del pasaje de transporte público, el presidente Sebastián Piñera tomó la decisión de				

	contrarrestar la medida sin embargo las personas siguieron manifestando por diferentes razones sociales, su objetivo es pedir cambios estructurales en el sistema o una nueva constitución.				
	Chile es el país con los consumidores más comprometidos con el medioambiente en América Latina , esto quiere decir que cada vez más personas desean reducir su huella y también aportar a la producción más sustentable y ecológica. (Thomasson, 2019)				
Tecnológico	Chile es el país líder en tecnología en América Latina, en el 2018 lideró el ranking de competitividad digital, cabe recalcar el arduo trabajo de la FONDECYT (Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico) que apoya diferentes proyectos y concursos que apoyan la innovación de diversos sectores hechos los estudiantes de diferentes universidades de Chile.				
	Chile también reforzó su sistema tecnológico, la población tiende a realizar más trámites en línea y a su vez la tasa de acceso a internet tuvo un crecimiento del 66% en su población.				

2.2. Análisis de la Industria (PORTER)

El análisis PORTER, uno de los ejes fundamentales de gerencia estratégica para que un negocio pueda ser competitivo frente al mercado o industria que se encuentra, son 5 fuerzas que se puede observar en la Figura 1 que nos ayudan a maximizar los recursos y superar a la competencia. (Riquelme Leiva, 2015).



Figura 1: 5 Fuerzas de PORTER

Tomado de: Las 5 Fuerzas de PORTER - Clave de Éxito de una empresa

Código CIUU: *Stick* de plátano frito

Tabla 3
Código CIUU

C10	Elaboración de productos alimenticios.
C1030.14.01	Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa

Tomado de: CIUU, 2012

Poder de Negociación de Compradores (Media)

El producto se comercializará en Santiago de Chile, la ciudad más poblada en Chile, según el Instituto Nacional de Estadísticas, el 40,5% de la población se encuentra en la capital (INE, 2018), lo cual nos da una gran oportunidad de mercado de un número aproximado de 561.4 miles de clientes, simultáneamente el perfil de los consumidores debe tener una tendencia a consumir snacks por nutrición y para mejorar su estado de ánimo.

Tenemos el cliente final y el cliente distribuidor, en la actualidad los supermercados con más participación es Líder y Jumbo donde existe una variedad de oferta de snacks, existe un acceso para calificarse como proveedor donde se debe cumplir con ciertos parámetros, la mayoría de las empresas de snacks no producen un alimento nutritivo lo cual nos hace más competitivos

donde a los clientes se les reduce su poder negociación al disminuir la oferta de snacks nutritivos, por lo tanto la amenaza es media.

Rivalidad entre Competidores (Alta)

Entre los principales competidores locales en Chile son Evercrisp de Pepsico, Marco Polo y una gran variedad de empresas importadoras de snacks que han aumentado su participación en el mercado chileno, las principales estrategias para mantenerse en un mercado con alta competencia son la innovación del producto, es decir que sea más saludable, tenga nutrientes y sin sabor artificial como se ha reflejado en las empresas importadoras, la cantidad de competidores demuestra que la amenaza es alta, en cuanto a los precios varían muy poco entre los competidores, se registra que están en un rango de \$1,50 a \$4 por lo tanto la rivalidad es alta.

Amenaza de entradas competidores (Alta)

En las empresas registradas con el código de C1030.14 existen más de 50 empresas que se dedican a esta actividad económica, exactamente 83 empresas, entre la lista se encuentra la empresa Purorigen S. A. tiene la mayor utilidad en esta actividad económica, la empresa se constituyó en el 2016 lleva pocos años en el mercado, aunque la empresa se lleva la mayoría de participación de mercado aún consta como microempresa lo cual indica que no existe un monopolio en la actividad económica.

Los principales competidores en Chile son empresas consolidadas y tienen una participación del mercado de al menos el 70%, Evercrisp 37% y Marco Polo 33%, el 20% está distribuido entre productos locales e importadores, el 10% representan marcas de snacks saludables que poco a poco por las tendencias de consumo van ganando terreno. (ProEcuador, 2018).

Acercas de los requisitos de la elaboración de alimentos y exportación es una gran cantidad trámites, entre los papeles más importantes son los registros sanitarios de ARCSA, la solicitud en ECUAPASS y realizar un proceso de inspección, certificación y evaluación respetando todas las normas INEN, además en Chile debe pasar del SEREMI y cumplir con la normativa de la Ley de Nuevo Etiquetado de Alimentos, por ende varios emprendedores han tenido

que retirarse del mercado o han desistido entrar al mercado internacional. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2016).

Poder de Negociación de Proveedores (Baja)

El principal insumo para la elaboración del producto es el plátano, Ecuador es un país donde existen varias empresas productoras de alta calidad aproximadamente 1000 empresas se dedican a esta actividad económica (Supercias, 2019), esto indica que tenemos varios proveedores de materia prima para realizar el *stick* de banano, en cuanto al precio el MAGAP fijo para el año 2020 la caja de banano en \$6,40, por la coyuntura económica el precio ha variado por la crisis y ha llegado a tener un precio spot de \$3,50.

Para la materia prima necesitamos un tipo de plátano *Dominico*, Ecuador es el primer exportador y productor a nivel internacional, por lo tanto la mayoría de empresas lo tiene como producto principal. Según el ranking de las empresas productoras y exportadoras AEBE (Asociación de Exportadores de Banano en Ecuador) en total 28 compañías representan una gran experiencia en exportaciones y entre ellas obtiene el 70% de la participación del mercado. Además de que Ecuador es el proveedor principal de banano de Chile. Debido a los factores mencionados, la amenaza es baja. (AEBE, 2020).

Amenaza de productos sustitutos (Alta)

Al ser un producto que se puede ingerir en cualquier momento del día o en los intermedio de las comidas, el *stick* de plátano frito puede ser sustituido por cualquier otro snack como las papas fritas (C1030.23.01) que se maneja en la misma subpartida arancelaria, puede ser un sustituto una fruta en este caso el plátano con el código CIU A0122.01.01, si analizamos el precio de los productos los consumidores van a tener una gran variedad de precios tanto en tiendas o supermercados, por ende se concluye que cualquier otro producto alimenticio puede satisfacer la necesidad de nuestro producto, debido a que existen varios snacks de diferentes precios en el mercado la amenaza es alta.

Los productos complementarios del snack con la subpartida de C1079.32 que representan las salsas líquidas, comparado con el código CIU de nuestra partida, la industria ha crecido en los tres últimos años al igual que las

exportaciones aunque no somos exportadores directos a Chile del producto complementario de los *sticks* de banano.

2.3 Matriz EFE

Tabla 4
Matriz EFE

Factores externo claves		Ponder.	Calific.	Puntaje
Oportunidades				
1	Barreras arancelarias para productos alimenticios	0,12	4	0,48
2	Acuerdo Comercial ACE con Chile	0,11	4	0,44
3	Tendencia de consumo de alimentos nutritivos	0,09	3	0,27
4	Crecimiento de la industria (C1030.14.01)	0,09	4	0,36
5	Alta cantidad de Proveedores	0,08	4	0,32
6	Ley para estimular y controlar la producción y comercialización del banano	0,06	3	0,18
7	Economía en Chile	0,09	4	0,36
8	Calidad del producto	0,06	3	0,18
Amenazas				
1	Requisitos para ingresar productos alimenticios a Chile	0,08	1	0,08
2	Gran cantidad de competidores	0,09	2	0,18
3	Riesgo Político y Económico en Ecuador	0,07	1	0,07
4	Facilidad de sustitución del producto	0,06	2	0,12
Totales		1,00		3,04

Conclusiones PEST y Porter:

- Dos de los factores económicos nos deja la conclusión que es factible realizar el producto y más aún poder exportarlo a una economía fuerte como la de Chile, aprovechando la relación comercial que Ecuador tiene

desde 1994 gracias al ACE, entrando al mercado con un arancel del 0% para el producto del *sticks* de banano frito.

- La industria presenta altos porcentajes de crecimiento los últimos años, por lo tanto es una industria estable, además de que cada vez más personas cada año se enfocan más al cuidado de su salud, esta es la razón por la cual la tendencia en consumo saludable últimamente este incrementando.
- En la economía de Chile se refleja un panorama muy diferente a la economía de Ecuador, por sus tasas de crecimiento en los últimos años, lo cual ha presentado a su economía como una de las más fuertes de América Latina.
- El producto por ser un alimento que no se encuentra en las comidas principales diarias, puede ser fácilmente sustituido por cualquier otro alimento no solo snack si no frutas o incluso puede ser sustituido por bebidas, la amenaza de sustitutos es alta por esta razón el producto debe tener un gran diferenciador para que sea una de las primeras opciones del consumidor.
- En el factor de negociación de proveedores se concluyó que la amenaza es baja porque al ser un producto hecho de plátano varias empresas se dedican a la comercialización del producto y no solo en la provincia Pichincha tenemos diversos proveedores para elegir si no también alrededor de todas las regiones del país.
- Los nuevos competidores tiene una amenaza alta al entrar a la industria, por un lado tenemos más de 80 empresas registradas para esta actividad económica, esto es consecuencia de las tasas de crecimiento de industria, por el otro lado tenemos bastantes trámites para registrar un producto en el país y exportarlo, lo cual ha desanimado a varios emprendedores a seguir con sus proyectos.
- En cuanto a la coyuntura que está pasando el país, se concluye que refleja una economía debilitada que no se va a recuperar durante un tiempo indeterminado, al ser un país dependiente del petróleo una propuesta de valor a nuestros productos no tradicionales potencia la balanza comercial. Por otra parte, el gobierno actualmente ha implementado varios

proyectos, como el programa de Apoyo al Emprendedor con el objetivo de aportar a las personas que decidan emprender en esta difícil época.

- En conclusión, el resultado que se puede observar en la *Tabla 4* es 3,04 mayor a la media 2,5 el ambiente de la industria, es decir, los factores externos que rodean la industria de C1030.14.10 es favorable, de igual manera hay que tener en cuenta las amenazas ya que deben ser consideradas como factores para preparar a nuestro producto más competitivo y estar listos para su internacionalización aprovechando las oportunidades más importantes como el ACE, las barreras arancelarias y el crecimiento de la industria que a la final son los factores que más ponderan en la matriz.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación Cuantitativa y Cualitativa

3.1.1. Metodología

El análisis cuantitativo se basó en la teoría fundamentada para investigación de mercados, mediante encuestas siguiendo un proceso de análisis para una mejor comprensión de características de la muestra, las personas encuestadas fueron de la ciudad de Santiago de Chile, en total 17 personas respondieron la encuesta sobre la aceptación del producto *stick* de banano frito. Además se realizó un análisis cualitativo por medio de entrevistas a expertos y entrevistas a posibles clientes que se encuentren en la ciudad de Santiago de Chile.

Objetivo General de Investigación

Determinar en el mercado de Santiago de Chile la aceptación del producto *stick* de banano frito.

Objetivos de Investigación

- Hallar los atributos del snack para una presentación gustosa para el cliente.
- Desarrollar la mejor promoción del producto para el mercado chileno.
- Investigar sobre medios de distribución y plaza para llegar a nuestros posibles clientes.
- Definir un precio óptimo para la venta snacks.

- Establecer características y tendencias de consumo de potenciales clientes.

Pregunta de Investigación

- ¿Qué tan rentable es exportar a la ciudad de Santiago de Chile el producto de *sticks* de banano?

Hipótesis de Investigación:

- Ho= El 83,3% de los consumidores estaría dispuesto a comprar el snack de *stick* de banano saludable.
H1= El 16,7% de los consumidores no estaría dispuesto a comprar el snack de *stick* de banano saludable.

3.1.2 Resultados Cualitativos:

Entrevistas a posibles clientes

Nombre: Javiera Llevenes

Ocupación: Ingeniera Agrónoma

Ciudad: Santiago de Chile

- Javiera es una persona emprendedora e ingeniera agrónoma, tiene mucho conocimiento sobre la calidad del banano ecuatoriano, es más pudo afirmar que es el mejor banano a nivel mundial y varias personas lo consideran de esta manera, le gusta mucho los snacks en general pero nos pudo comunicar su experiencia probando los productos de “Tika” y “Be snacks”, ambas marcas solamente ofertan productos saludables y una de ellas comercializa producto ecuatoriano, entre otros factores importantes nos comentó que a ella si le gustaría degustar nuestro producto antes de comprarlo y también lo compraría en un supermercado porque ella no suele ir mucho a tiendas, el supermercado de preferencia es Jumbo. Javiera conoce Ecuador y le encantaría que el producto se pueda diferenciar de los demás por su presentación o empaque que denote su origen.

Nombre: Luis Cueva

Ocupación: Estudiante de Universidad

Ciudad: Santiago de Chile

- Luis es estudiante que vive en Santiago, nos comentó un poco sobre la situación actual del país y su gusto por la comida saludable, estuvo muy contento sobre la idea del producto en cuanto a la forma de *stick* y también el delicioso sabor que proporciona un banano ecuatoriano, los supermercados de preferencia es Jumbo y Tottus, los supermercados Líder Express están en cada rincón de Santiago de Chile pero no es de su gusto esta línea de supermercados, siempre está atento a sus redes sociales especialmente Instagram y asegura ver publicidad en esta red social de productos saludables que él ha comprado y ha tenido buenas experiencias.

Mapa Mental (Anexo 1 *Figura 9*: Mapa Mental)

Entrevistas a Expertos

Tabla 5
Información de Expertos

Nombre:	Judith Andrade
Cargo:	Especialista en Reportes Comerciales
Empresa:	ProEcuador
Contacto:	judithandraderoca@gmail.com
Principales Hallazgos:	<ul style="list-style-type: none"> • La entrevista fue guiada por un reporte de Snacks en Chile, realizado por medio de las oficinas de ProEcuador en Santiago de Chile y la Dirección de Inteligencia Comerciales, donde se especifican ciertos factores importantes de la industria y el mercado. • La participación de mercado de productos orgánicos y saludables es del 10%, lo cual ha tenido una tendencia creciente en el consumo de este tipo de producto por la Ley de Etiquetado de Alimentos del 2016. Entre las tendencias más frecuentes son de consumir alimentos por el bienestar de la salud, por eliminar el estrés, por estar en forma y por tener una eterna juventud con buenos hábitos alimenticios, este estudio se realizó niños y adolescentes, jóvenes y adultos que son los principales consumidores. • El principal canal de distribución del producto son supermercados, los principales son Walmart y Cencosud, por lo tanto se debe comercializar por medio de un distribuidor. Las cifras de las importaciones de esta industria en Chile tiene un leve crecimiento y Ecuador se ubica en el octavo proveedor de este tipo de productos a Chile, con el 1,63% de participación, de esta participación la mayoría es por snacks saludables hecho de banano ecuatoriano. • Se enfocaron mucho al momento de aconsejarme en las barreras no arancelarias me explicaron sobre el Reglamento Sanitario de los Alimentos DTO. N° 977/96 y diferentes leyes sobre la composición del producto y su comercialización.

Tabla 6
 Información de Expertos 2

Nombre:	Jair Bayas
Cargo:	Analista de Procesos
Empresa:	Kiwa
Contacto:	0987504023
Principales Hallazgos:	<ul style="list-style-type: none"> • El banano es reconocido a nivel mundial por lo tanto un snack de banano ecuatoriano es una oferta muy interesante para varios países, el snack de banano es muy rentable por su bajo costo y sabor, el primer snacks de Kiwa fue hecho de banano en el 2008, tiene experiencia en más de veinte países, donde el incoterm que se negocia es FOB por costos y facilidad de transporte. • Lo esencial de un producto llamativo son los atributos, en snacks saludables son las certificaciones, los beneficios que da a la salud y los ingredientes. Nos recomendó tres tipos de aceites que se pueden hacer snacks, aceite de palma, girasol y orgánico, el de palma sería el menos costoso siguiéndole después el aceite de girasol. • La maquinaria más importante es la tajadora, freidora y empacadora, la maquinaria es importada. • Para grandes clientes como supermercados grandes en el país consumidor, se recomienda el plazo de cuentas por cobrar a 30 días, al igual que las cuentas por pagar es necesario tener un porcentaje a crédito. • Las redes sociales son muy importantes en este momento para poder publicitar el producto debe estar una marca que tenga varios diferenciadores, mucho más importante si se va a vender como un producto <i>premium</i>, debe resaltar la salud y calidad, estas características debe estar representado en el empaque de igual manera.

3.1.3 Resultados Cuantitativos:

Se realizó una encuesta a personas de Santiago de Chile, en total fueron 17 encuestados sobre los *sticks* de banano. A continuación se detallan los principales resultados.



Figura 2: Infografía Resultados Cuantitativos

Se realizó la encuesta a personas de 20 a 45 años, los resultados obtenidos en la investigación se enfocaron las preguntas formuladas dirigidas al mix de

marketing del producto, es decir, producto, precio, plaza y promoción. En base al análisis de los gráficos y tablas de investigación, los principales hallazgos fueron los siguientes.

- En cuanto a la presentación del producto, la mitad de los encuestados prefieren consumir el producto en una bolsa pequeña de 38gr, el atributo más importante es el sabor del producto donde un 76% de los encuestados consideran una característica sustancial el hecho de que sea preparado por un banano de buena calidad como el ecuatoriano. La frecuencia de consumo, según los resultados, los posibles clientes desean consumir el *stick* de banano una vez al mes.
- La mayor parte de los encuestados prefieren comprar una snack en supermercados y en tiendas de conveniencia, el 64,70% desean adquirir el producto en un supermercado y el 23,52% prefiere comprarlo en una tienda de conveniencia.
- Al enfocarnos en un mercado de 20 años hasta los 45 años, el medio más importante para promocionar el producto son las redes sociales, el 72% desean recibir información por este medio, la red social más utilizada en Santiago de Chile es Facebook, el restante de los encuestados se divide en 18% que desea recibir promociones por televisión y el 10% por medio de vallas publicitarias.
- El precio, según las respuestas de las encuestas podemos concluir que el precio óptimo para el mercado es de 1500 CLP, se aplicó al modelo Van Westendorp para llegar a dicho resultado donde se puede observar en el Anexo 3.

Conclusiones del Análisis del Cliente:

- El nivel de aceptación del producto del *sticks* de banano es de 83,33% según los resultados cuantitativos de la investigación, por consecuencia se acepta la hipótesis nula planteada. Las características del producto llaman mucho la atención del mercado chileno, además de que el factor nutritivo lo hace más atractivo, este y varios factores mencionados en la investigación sustentan la hipótesis aceptada.

- Podemos observar diferentes aspectos importantes en las entrevistas de posibles clientes para nuestro proyecto, en cuanto a características del producto especialmente la presentación, ambas personas saben la calidad del nuestro producto lo cual lo hace muy llamativo y están 90% seguros que el sabor va a ser muy agradable, al igual que en las encuestas prefieren consumir en una bolsa pequeña de 38gr y comprarlo en un supermercado donde los mayores punto de compra son en cadenas como Jumbo y Líder, cabe recalcar la aceptación de anuncios publicitarios en Instagram como en Facebook, en las entrevistas con clientes y en las 17 personas encuestadas.
- Se concluyó por las entrevistas a expertos, estrategias claves en la producción y en la exportación, el panorama del mercado es atractivo y el producto es innovador lo cual respalda la información entregada por el análisis cuantitativo que nos proporciona una respuesta positiva ante la pregunta de investigación sobre la rentabilidad de exportar el *stick* de banana.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Tabla 7

Oportunidad de Negocio

PEST	PORTER	Análisis Cualitativo	Análisis Cuantitativo
Entre los principales países donde exporta Ecuador se encuentra Chile en el puesto número 4, el banano representa el 80% del valor exportado en frutas a Chile.	El 10% del mercado de snacks representan marcas saludables que poco a poco por las tendencias de consumo van ganando terreno.	El snack de banano es muy rentable por su bajo costo y sabor dulce hecho por el mejor banano del mundo.	El 83,3% de los encuestados ha consumido snacks saludables y más del 50% ha probado snacks de banano.
El mercado chileno ha aumentado sus importaciones de snacks un 12%, esto significa un crecimiento de la industria de snacks.	Ecuador es un país donde existen varias empresas productoras de alta calidad aproximadamente 1000 empresas se dedican a esta actividad económica, por lo tanto tenemos varios proveedores para realizar el <i>stick</i> de banano.	El supermercado de preferencia según los posibles clientes entrevistados es Jumbo de Cencosud.	El 44,4% consume snacks una vez al mes y prefiere consumir en una funda pequeña de 38gr a 40gr.
Los chilenos tienen una tendencia a consumir productos nutritivos, este cambio en la demanda fue producto de la Ley de Etiquetado de Alimentos en 2016.	Nuestros clientes más accesibles son distribuidores Líder y Jumbo donde ofertan una variedad de snacks, existe	Las razones más frecuentes para consumir alimentos por el bienestar de la salud, por eliminar el estrés, por estar en forma y por tener una eterna	El atributo más importante de los encuestados es el sabor y 77% le parece relevante la calidad del banano ecuatoriano.

	un acceso en línea para registrarse como proveedor.	juventud con buenos hábitos alimenticios.	
		Según el experto, lo esencial para que el producto sea llamativo son los atributos y que estos se reflejen en la presentación como certificaciones de calidad, los beneficios que da a la salud y los ingredientes nutritivos.	Más de la mitad de los encuestados compra snacks directamente en un supermercado.
		Las redes sociales son grandes herramientas para llegar a los consumidores, los clientes han probado varios productos que han conocido por redes sociales, lo que quiere decir es que existe un buen retorno de marketing digital para estos productos.	El 72% de los encuestados prefiere recibir información por medio de redes sociales.
			Según el modelo Van Westendorp, el rango de precio justo es de 150 CLP, es decir \$1,75

■ Durante varios años Ecuador y Chile han tenido una buena relación comercial, el banano ecuatoriano es un producto reconocido y distinguido por su sabor y gran calidad en el mercado chileno, ese prestigio es una oportunidad el producto, además los beneficios para la salud que otorga una variedad de vitaminas.

■ De todo el mercado de snacks poco a poco los snacks saludables van aumentando su participación de mercado, gracias a la Ley de Etiquetado y a las tendencias de consumo que giran en torno a un buen ámbito alimenticio y bienestar para la salud en los últimos años, además los posibles clientes entrevistados y las personas encuestadas han probado snacks saludables hechos de banano.

■ Las encuestas dieron como resultado que el canal por donde llegará al cliente son los supermercados, Jumbo de Cencosud es el supermercado que tiene más participación de mercado en Santiago de Chile y es de preferencia para nuestros posibles clientes, asimismo Cencosud da la oportunidad a emprendedores y pymes de registrarse como proveedores por medio de la página web. (Cencosud, 2020).

■ Para conocer el producto y promociones el medio serán redes sociales, más del 70% de los encuestados prefieren recibir información por este medio, en los últimos años las redes sociales han sido un pilar clave para las pymes especialmente en Chile donde más del 80% utiliza este medio para dar a conocer el producto.

La oportunidad de negocio se enfoca en una de las más grandes fortalezas de Ecuador, el banano, desde hace varios años nuestro banano ha sido considerado como uno de los mejores del mundo, la búsqueda de un producto que aproveche la calidad y el buen sabor del banano ecuatoriano e incluya beneficios para la salud satisfaciendo las necesidades del mercado, ha dado como resultado el *stick* de banano hecho para el mercado chileno donde las tendencias de consumo saludables van creciendo al igual que el mercado de snacks, gracias al ACE no pagamos aranceles lo que hace mucho más accesible la entrada de nuestro producto.

Según un estudio del 2019 llamado Chile come Sano, elaborado por Jumbo y GFK Adimark, dio a conocer que el 65% de los chilenos intenta llevar una alimentación

saludable (GfK Adimark, 2019), por lo tanto, de la población total de Santiago de Chile que se encuentra en una rango de edad de 20 a 45 años, se calcula que 1.357.662 de habitantes tiene una tendencia de comer saludable, de modo que este valor es el mercado potencial para el producto de *stick* de banano.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de Marketing

La estrategia genérica diseñada para nuestro negocio es diferenciación por las características particulares que dan un valor agregado para el cliente chileno.

Mercado Objetivo

La segmentación se basa en los resultados del Análisis del Cliente y fuentes oficiales del INE Chile.

Tabla 8
Mercado Objetivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Geográfica					
Población total de Chile	18.730.000	18.973.490	19.220.145	19.470.007	19.723.117
Población total de Santiago de Chile (28%)	5.250.656	5.318.914	5.388.060	5.458.105	5.529.060
Demográfico					
Edad de 20 a 45 años (39,78%)	2.088.711	2.115.864	2.143.370	2.171.234	2.199.460
Psicográfica					
Preferencias de productos saludables (65%)	1.357.662	1.375.312	1.393.191	1.411.302	1.429.649
Resultados Encuestas					
Aceptación del producto (83,3%)	1.130.933	1.145.635	1.160.528	1.175.615	1.190.898
Frecuencia de Consumo					
Consumo diario (20%)	4.523.730	4.582.539	4.642.112	4.702.459	4.763.591
Consumos una vez a la semana (20%)	904.746	916.508	928.422	940.492	952.718
Consumo una vez al mes (60%)	678.560	687.381	696.317	705.369	714.539
Total	6.107.036	6.186.427	6.266.851	6.348.320	6.430.848
Mercado Objetivo Mensual Promedio	61.070	61.864	94.003	95.225	128.617
Mercado Objetivo Anual Promedio	732.844	742.371	1.128.033	1.142.698	1.543.404

El tamaño del mercado objetivo se calculó en unidades en función de la frecuencia de consumo proyectado a 5 años, en total para el año 1 son 61.070 unidades tomando en cuenta el 1% de participación de mercado para el primer año que se va a obtener de la industria de snacks. Anualmente el mercado va a ir incrementando dependiendo de la tasa de crecimiento poblacional de Chile de 1,3% (Banco Mundial, 2018), por medio de esfuerzos de marketing del proyecto se aumentará la participación de mercado en el año 3 a un 1,5% y en el año 5 a un 2%.

Estrategia de Internacionalización

Se implementará para el proyecto una exportación indirecta, es decir, la empresa Wanay se encargará del proceso de exportación hasta llegar al distribuidor en Santiago de Chile, en cuanto a la estrategia de internacionalización se utilizará la estrategia internacional con el objetivo de transferir nuestro producto al mercado chileno cumpliendo sus necesidades y gustos del cliente que son similares al mercado local, esta estrategia internacional establece dos aspectos, primero la baja presión a sensibilidad local y la baja presión de reducción de costos, además todas las funciones de marketing van enfocadas en función al mercado donde se va a exportar, en este caso sería Chile.

Propuesta de Valor

El producto tiene como uno de sus componentes el banano ecuatoriano, el cual es reconocido en mercados internacionales por su calidad y precio, Ecuador al ser el primer exportador de banano tiene una buena reputación especialmente para nuestro mercado objetivo donde las tendencias saludables van aumentando. El banano no es solo potasio si no también es rica es minerales como el magnesio, ácido fólico y vitaminas en su mayoría del grupo B, C y E, que proporciona salud al consumidor, al tratarse de un snack saludables nuestro *stick* utilizará un aceite ventajoso para la salud que es el aceite de girasol, un aceite muy diferente al que normalmente se utiliza en snacks que es el de palma. Además nuestro producto no será un chifle normal si no un chiflé alargado que lo diferencie de la competencia.

Tabla 9
Modelo Canvas

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento
<p>Aliados Estratégicos para la producción de banano tipo Dominico, como materia prima para el <i>stick</i>.</p> <p>Proveedores de componentes del snack como aceite de girasol y el empaque.</p> <p>Empresa de transporte para el proceso de exportación.</p> <p>Entidades Públicas para certificados fitosanitarios.</p>	<p>Lavado y pelado de la materia prima.</p> <p>Proceso de rebanado y cocción.</p> <p>Empaquetado del producto.</p> <p>Transporte de cajas para la exportación</p> <p>Contacto con la distribuidora de Chile para recepción del producto.</p>	<p>La propuesta de valor está en la calidad y el sabor único del plátano representado por medio de un <i>stick</i> que expone un nuevo diseño de presentación en cuanto a snacks y además brinda beneficios para la salud.</p>	<p>La relación con el distribuidor va ser por manera telefónica y correo electrónico.</p> <p>Para el cliente final la comunicación va a ser medio de redes sociales.</p>	<p>Habitantes de la ciudad de Santiago de Chile.</p> <p>Personas que les gusten productos saludables.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Recursos Humanos: El personal a cargo de la producción y exportación del producto.</p> <p>Físicos: Maquinaria para el producto.</p>		<p>Canales</p> <p>El canal para el producto serán los supermercados, es decir el canal moderno, como exportadores y productores seremos proveedores del supermercado.</p>	
Estructura de Costos		Fuente de Ingresos		
<p>Pago a proveedores 70% al contado y 30% a 30 días.</p> <p>Pago de cuentas por cobrar 60% al contado y 40% a 30 días.</p>		<p>Ingresos por ventas del producto a la ciudad de Santiago de Chile.</p>		

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El plan de negocios presenta un producto real, un snack en forma de palito hecho de plátano ecuatoriano, el *stick* además de tener un buen sabor es beneficioso para la salud de los consumidores chilenos.

5.2.1.1. Atributos

El *stick* de plátano es un chip frito, contiene banano tipo Dominico que se caracteriza por su sabor dulce, el cual va a ser freído en aceite de girasol cortados en forma vertical para obtener un *stick* además de aprovechar también los beneficios de un tipo de aceite natural.

El banano es una fruta que contiene varias vitaminas y minerales, gracias al potasio esta fruta te ayuda a mantener siempre hidratado, tener un buen ritmo cardiaco y estar más alerta por la energía que te aporta por sus carbohidratos, es un alimento completo es una excelente fruta para realizar actividad física además de tener muy bajo contenido en grasa. Un mineral importante es el hierro que ayuda producir hemoglobina para personas detectadas por anemia, su alto contenido en fibra soluble ayuda al estreñimiento mientras el magnesio mantiene tus huesos fuertes.

Las vitaminas del grupo B ofrecen varios beneficios entre los más importante potencia la memoria y elimina el estrés evitando la depresión, muchos estudios confirman que las vitaminas B6, B3 y B1 ayudan a reducir el deterioro cognitivo por lo tanto también reduce las posibilidades de padecer Alzheimer, el banano lleva la mayoría de las vitaminas anteriormente mencionadas y también vitamina E que es considerada como la vitamina de la belleza de la piel y vitamina A que aporta salud al sentido de la vista.

En cuanto al aceite de girasol, es un gran aportante de antioxidantes naturales y estimula el sistema inmunitario, también tiene alto contenido de ácidos grasos esenciales por lo es considerado como una referencia dietética. (ESCALANTE, 2018).

5.2.1.2 Branding

El *stick* de banano va estar representado por la marca comercial “*Wanay*”, un nombre llamativo que significa Selva en Quechua, hace eco en nuestras raíces indígenas además de que manifiesta que nuestro producto viene de la selva, una marca no solamente es nombre, imágenes y colores llamativos, es crear una identidad, una personalidad para que se vea deseable al consumidor. (García-Allen, 2016). El logo representado por una corona simboliza el posicionamiento que ha adquirido en los últimos año el banano ecuatoriano. El nombre conjuntamente con el logo conforman un marca agradable y atractiva para los clientes, la idea surge por diferentes casos de éxitos de empresas con nombres en Quechua que han tenido reconocimiento mundial como *Pacari*.



Figura 3: Logo

Slogan: ¡Pon banana sticks a tu vida!

5.2.1.3 Empaque

El empaque será en una bolsa pequeña de 38gr, según los resultados de las encuestas, el tamaño de la bolsa de plástico es de 14cm x 10cm, los colores son una combinación de verde, amarillo y café como se puede observar en la Figura 4, con una tonalidad mate para dar un toque elegante, lleva el nombre de la marca, el logo y el etiquetado siguiendo todas la normativa para ingresar al mercado chileno.

La caja para exportación es de cartón con un tamaño de 50cm de largo, 30cm de ancho y 30 cm de alto, viene incluida en la caja el modo de apilar, símbolos de manejo del producto empaquetado, el logo de Wanay, dirección de la planta y del destinatario, país de origen, medidas de la caja en volumen y peso, en total cada caja lleva 175 bolsas de *sticks* de banano. El producto empacado será enviado en un pallet americano de 1200 x 1200mm que contiene 32 cajas de producto.



Figura 4: Empaque

5.2.1.4 Etiquetado

El etiquetado del producto deberá cumplir con la tercera etapa de la Ley de Alimentos 20.606, los puntos más importantes de la ley es entregar información clara al consumidor para mejorar la oferta del mercado existente, por medio de sellos de advertencia “Alto en”, cómo se puede observar en la Figura 5. En el Manual de Etiquetado Nutricional rige tres componentes la rotulación general, rotulación nutricional y el sello “Alto en”. (Ministerio de Salud Chile , 2019)



Figura 5: Sello “ALTO EN”

Rotulación General:

En la rotulación general se debe especificar en la parte delantera del empaque el nombre del alimento, en nuestro producto es el *Stick* de Banano, también debe incluir el contenido neto de 38gr y en la parte posterior la Tabla 10.

Tabla 10
Rotulación General

Fabricante	Wanay S.A.
Elaborado en Ecuador	
Número de Autorización Sanitaria	17.365 del 03 de Octubre del 2019
Fecha de Elaboración	25 de Abril del 2020
Fecha de Vencimiento	25 de Diciembre del 2020
Lote	10
Almacenamiento	Manténgase en un lugar fresco.
Modo de Uso	Abrir el empaque, coma el producto y deseche la bolsa.
Ingredientes y aditivos	Plátano, aceite de girasol. No contiene Conservadores. No contiene gluten.

Rotulación Nutricional:

La rotulación nutricional hace referencia a la tabla nutricional de la Figura 6, mediante el análisis de la tabla se puede concluir que tipo de sello “ALTO EN” debe incluir el empaque.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
Porción: 1 cucharadita (15g)		
Porciones por envases: Aprox. 13		
	100 g	1 porción
Energía (kcal)	374	50
Proteínas (g)	1	0,2
Grasa Total (g)	30	4,5
- Grasas Saturadas (g)	10	1,5
- Grasas Monoinsa (g)	10	1,5
- Grasas Poliinsat (g)	10	1,5
- Colesterol (mg)	0	0
H. de C. Disp. (g)	25	3,7
Azúcares Totales (g)	1	0,2
Sodio (mg)	22	3,3

Figura 6: Datos de Rotulación Nutricional

5.2.1.5 Soporte

Para mejorar el servicio se implementará datos de contactos para reclamos y sugerencias con un tiempo de respuesta de 24 horas al consumidor final, los datos son los siguientes:

- Línea Telefónica: 1800 92629
- Correo Electrónico: wanay.postventa@gmail.com
- WhatsApp: +5939 872 7239

5.2.2 Precio

El precio se define es la cantidad de dinero que se cobra por un producto, en el caso del proyecto es el *stick* de banana, en esta parte se presentará los costos de venta, estrategias de precio y estrategias de soporte, el precio es uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.2.2.1 Costos de Venta

El costo de producción del *stick* de banano tiene un valor de \$0,32 tomando en cuenta la maquinaria, materias primas, entre otros costos; dicho valor se irá ajustando conforme al número de ventas por año e inflación, se puede observar en la Tabla 11 y Tabla 12 el costo de producción, exportación, los márgenes de ganancia y el precio final al consumidor chileno.

Tabla 11
Costos de Producción

Materia Prima Directa	Cantidad	Precio	Costo
Banano	3	\$ 0,04	\$ 0,12
Aceite de Girasol (litros)	0,006	\$ 2,50	\$ 0,02
Materia Prima Indirecta	Cantidad	Precio	Costo
Empaque Plástico	1	\$ 0,18	\$ 0,18
Empaque Cartón	1	\$ 0,01	\$ 0,01
Costo de Materia Prima por bolsa			\$ 0,32

Tabla 12
Costo de Venta

Descripción	Costo de Materia Prima	Costo de Mano de Obra Directa y CIF	Margen - Utilidad 50%	FOB	Margen - Distribuidor 25%	Margen - Supermercado 25%	IVA Chile	Precio PVP
Sticks de Banano	\$0,32	\$0,08	\$0,20	\$0,81	\$0,20	\$0,25	\$0,24	\$1,51

5.2.2.2 Estrategia General de Precio

La estrategia general será fijación de precio basada en valor, una vez calculado el costo de producir, exportar y el margen de venta del producto se fija el precio en base a estos elementos, considerando ofrecer la combinación adecuada de calidad a un precio justo (Kotler & Armstrong, 2013). Mientras los precios aumenten anualmente dependiendo de la inflación de Chile, los costos deberán incrementar mediante la inflación de Ecuador. Gracias al análisis de los competidores realizado, el precio de la competencia va de \$1,50 a \$3,50, se puede concluir que nuestro precio se encuentra entre uno de los precios más bajos de la competencia, en esta estrategia es muy importante persistir los hábitos de consumo saludables con una excelente calidad para diferenciarnos entre las ofertas de la competencia.

5.2.2.3 Estrategia de Entrada Productos Nuevos

El precio con el que vamos a ingresar al mercado será bajo, por lo tanto la estrategia de entrada de productos nuevos será de penetración de mercado, con la finalidad

de atraer a una gran proporción de consumidores y tener una entrada rápida al mercado, de esta manera nuestra participación de mercado seguirá aumentando. El mercado de snacks es altamente sensible al precio, por lo que tener un precio menor al promedio de la competencia es un punto a favor para el *stick* de banano. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.2.2.4 Estrategia de Ajuste

La estrategia de ajuste es fijación internacional de precios, el precio se debe fijar e incrementar por características del país en este caso de Chile, el factor fundamental es la inflación promedio de los últimos cinco años del país que da como resultado 3,11%.

5.2.3 Plaza

Para la distribución del producto *sticks* de banano se comercializará en cadenas de supermercados que tengan más participación de mercado en la ciudad de Santiago de Chile, el intermediario será Cencosud que representa los supermercados Jumbo donde llegará el producto al consumidor final.

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

El producto exportado llegará directamente al intermediario en el país de destino, Cencosud tiene distribución directa a los supermercados Jumbo en Santiago de Chile donde el producto se venderá al cliente. La estrategia de distribución será intensiva con el objetivo de llegar al mayor número de puntos de venta y la marca sea más reconocida por los consumidores. (EAE Business School, 2019).

5.2.3.2 Puntos de Venta

Según las encuestas realizadas en el análisis cuantitativo del cliente, más del 50% prefiere comprar el *stick* de banano en un supermercado, por lo tanto no se realizará una venta directa con el consumidor chileno si no se comercializará en los supermercados Jumbo se introducirá el producto donde dicha cadena tiene un 33% de participación en Chile (ProEcuador, 2018).

5.2.3.3 Canal de Distribución

El canal de distribución es directo al intermediario que se encarga de llevar el producto de *sticks* de banana a los consumidores, en este caso es específicamente el supermercado Jumbo de Cencosud, al tener un intermediario el canal se convierte en un canal indirecto corto, por consiguiente la estructura del canal de distribución es el siguiente:



Figura 7: Estructura Canal de Distribución

Al tener un intermediario como Cencosud, tenemos como beneficio una mayor eficacia y mayor alcance al momento de comercializar el producto llegando a más puntos de venta.

5.2.4 Promoción

La herramienta de promoción debe tener una mezcla promocional congruente totalmente alineada al producto para poder comunicar persuasivamente el valor de nuestro producto para el cliente, cada elemento debe tener una característica única para tener un fuerte impacto. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.2.4.1 Estrategia Promocional

La estrategia promocional con el objetivo de promover el producto directamente con los consumidores finales, se utilizará una estrategia *pull* para jalar el producto a través del canal con herramientas como campañas de publicidad y promociones, de esta manera el consumidor pueda identificar el producto saludable y los beneficios. Las estrategias serán degustaciones de los snacks en los supermercados y el sorteo de un premio por la acumulación de 20 empaques, se realizarán la entrega del premio en el mes de abril donde se celebra el día mundial de la salud y actividad física.

5.2.4.2 Publicidad

Los resultados de la encuestas dieron como resultado que las personas desean que el medio de comunicación en cuanto a publicidad sean las redes sociales, un estudio de Digital News Report demostró que el 71% de la población utiliza redes sociales, Facebook encabeza la lista de redes sociales más utilizadas con un 88% (University of Oxford, 2018), un reciente estudio sobre el uso de redes sociales informó que Instagram es la red social que se está imponiendo sobre las demás, varias personas combinan el uso de Instagram con Facebook (Jelly, Cadem, 2019). Crear campañas publicitarias en Facebook e Instagram va atraer la atención del mercado meta apoyada por la creación de una página web.

Además la empresa Wanay S.A., participará en ferias internacionales, a partir del tercer año ingresará a una de las ferias más conocidas, Espacio *Food & Service*, es considerado el más importante de la industria alimentaria en Chile, un referente a nivel Latinoamericano, además de que han generado grandes oportunidades de negocio a pymes y emprendedores, en el evento se exponen varios negocios donde el valor por el stand de 6 metros es de \$1804 para el año 2020. (Espacio Food & Service, 2020). Entre los gastos de la feria internacional se incluirá el pasaje de avión del expositor ecuatoriano experto en productos no tradicionales y su alojamiento, en total será una inversión de \$1067 donde se sumará el material para el stand y el producto para degustar con un total de \$632. En el año 5 se planifica participar a dos ferias internacionales, el cual duplicarán los gastos propuestos anteriormente.

5.2.4.3 Promoción de Ventas

La promoción de ventas son estrategias a corto plazo que puede incluir descuentos, cupones, obsequios, concursos, demostraciones (Kotler & Armstrong, 2013), en el caso de los *sticks* de banano se va aplicar degustaciones para los clientes en el supermercado también se organizarán sorteos anuales de un viaje a Ecuador, por la acumulación de empaques, el destino será las Islas Galápagos, uno de los destinos más famosos del mundo, el viaje durará tres días y el hospedaje será Finch Bay Galapagos Hotel, la inversión en promoción en ventas será de \$1864.

5.2.4.4 Relaciones Públicas

Con el fin de realizar una campaña de Relaciones Públicas eficaz y económica, se contactará a un *influencer* para poder llegar a potenciales clientes por medio de noticias en redes sociales con Instagram y Facebook, el segmento al que va dirigido nuestro producto tiende a ser muy activo en redes sociales, por lo tanto, la inversión de un *influencer* será la comunicación más efectiva con posibles clientes. En el Anexo 3: Tabla 27 se detalla el presupuesto para la promoción en ventas y publicidad.

5.2.4.5 Marketing Directo

La finalidad del marketing directo es permitir un dialogo entre el equipo de marketing y el consumidor para poder forjar esa relación y fidelidad con el cliente a largo plazo (Kotler & Armstrong, 2013), por lo tanto, se tendrá un contacto directo en la página web por medio de un chatbot, de igual manera el contenido de Facebook e Instagram será publicado 3 veces a la semana, donde se dará a conocer beneficios de snacks saludables y recomendaciones para tener un buen estilo de vida.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión

Wanay, el auténtico sabor del banano tropical ecuatoriano brinda una alimentación más saludable al mercado chileno, elaboramos nuestro snack con una presentación innovadora en forma de sticks, proporcionando la combinación perfecta entre sabor y textura; mediante el compromiso, innovación y calidad generamos un crecimiento continuo de nuestros productos para ofrecer la mejor experiencia al paladar de nuestros consumidores.

6.2 Visión

Consolidarnos como una empresa líder en exportaciones en el Ecuador, llegando a los supermercados chilenos más influyentes para el 2025, con el objetivo de dar a conocer el exquisito sabor del banano ecuatoriano por medio de nuestros sofisticados snacks, prevaleciendo siempre nuestra dedicación por brindar la mejor calidad, sostenibilidad con el medio ambiente y satisfacción al cliente.

6.3 Objetivos de la Organización

Existirán objetivos a mediano y largo plazo para la organización tomando en cuenta los factores específico, medibles, alcanzables, reales en un tiempo establecido.

Tabla 13
Objetivos Estratégicos

Perspectiva Cuadro Mando Integral	Objetivo	Plazo Cumplimiento	Meta
Financiera	Incrementar el número de ventas de la empresa, mediante la negociación con otro distribuidor en la feria internacional Espacio Food & Service.	Corto Plazo: 2023	50%
	Obtener la rentabilidad sobre activos (ROA) mayor al 5%.	Largo Plazo: 2025	6%
Clientes	Reducir el tiempo de respuesta de las solicitudes de posventa, implementando una política de respuesta de menos de 12 horas.	Corto Plazo: 2021	8 horas
	Fomentar la fidelización de nuestros clientes aumentando el contenido de las redes sociales y de esta manera tener más seguidores.	Largo Plazo: 2025	2 publicaciones diarias
Aprendizaje y Crecimiento	Invertir en maquinarias de producción para poder cubrir la demanda de nuestro mercado.	Corto plazo: 2023	2 maquinarias
	Obtener certificaciones de calidad para garantizar un buen producto a los clientes por medio del cumplimiento de normas de calidad y seguridad.	Corto Plazo: 2021	3 certificaciones
Procesos Internos	Diseñar nuevos productos mediante una nueva investigación de mercado para su posterior comercialización.	Largo Plazo: 2025	2 productos

6.4 Plan de Operaciones

6.4.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo que nos permite visualizar y describir el sistema de actividades de la empresa. A continuación se detallarán las actividades:

Tabla 14:
Cadena de Valor

Actividades de Soporte	Infraestructura de la Empresa					Margen
	Compañía de responsabilidad limitada. Tres áreas administrativas y un área de producción y logística.					
	Gestión de Administración y Recursos Humanos					
	Procesos de capacitación, reclutamiento y contratación encargados por la gerencia general.					
Desarrollo Tecnológico						
Maquinaria para reducir desechos y con alta eficiencia. Softwares para optimización e integración de procesos, instalados en todos los equipos.						
Compras						
Compra de materia prima a nuestro proveedor principal.						
Actividades Primarias	Logística de Entrada	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio Post-Venta	
	Compra de la materia prima Recepción en bodega de la materia prima.	Producción de snacks. Empaquetado de producto. Almacenamiento en bodega.	Transporte de inventario. Exportación del producto.	Degustaciones en punto de venta. Publicidad por redes sociales. Relaciones Públicas.	Línea telefónica, correo electrónico y redes sociales para el soporte en ventas.	

Actividades Primarias

- 1. Logística de Entrada:** El proceso de logística empieza desde la compra de la materia prima y recepción de la cantidad requerida a nuestra bodega donde se almacenará en las condiciones necesarias.
- 2. Operaciones:** Todas las operaciones de la empresa se concentran en la producción del snack con su debido empaquetado para su posterior

exportación. El proceso productivo empieza en el pelado y lavado de la materia prima hasta el empaquetado y almacenamiento en bodega. Cada etapa estará detallada en el proceso productivo.

3. **Logística Externa:** La logística de salida va directamente relacionada con la exportación, por lo tanto, el producto terminado saldrá de la bodega para su posterior envío al cliente, este proceso se dará mensualmente según lo acordado con el área comercial. El término de exportación es FOB, es el más utilizado con los demás proveedores de nuestro cliente además de que él envío será menos arriesgado.
4. **Marketing y Ventas:** La venta se realiza en supermercados en la ciudad de Santiago de Chile, se va a realizar varias campañas de marketing por redes sociales, degustaciones en los supermercados y también participaremos en ferias internacionales.
5. **Servicio Post Venta:** El servicio post venta de Wanay Cía Ltda. Será por medio de vía telefónica, correo electrónico y redes sociales como esta detallado en el plan de marketing.

Actividades de Soporte

1. **Infraestructura de la empresa:** La empresa se constituirá como compañía de responsabilidad limitada, se va a formar 3 áreas administrativas (gerencia, comercial y financiero) y un área donde se ejecutará los procesos de producción.
2. **Gestión de Administración y Recursos Humanos:** Para procesos de recursos humanos como reclutamiento y contratación de personal se realizarán pruebas de aptitudes y conocimientos antes de la entrevista con el Gerente General, que será el encargado de los dos procesos y también la capacitación de personal.
3. **Desarrollo Tecnológico:** Para el proceso de producción se implementará maquinarias con la capacidad de producir las bolsas requeridas en el tiempo necesario, reduciendo los desechos innecesarios. Además, se invertirá en

softwares para cada departamento con el objetivo de optimizar recursos y automatizar procesos.

4. **Compras:** Las compras es una actividad muy importante para la producción, de esta manera se obtiene el material necesario tanto para el *stick* por medio de la materia prima y también equipos indispensables para el capital humano.

6.4.2 Mapa de Procesos

Se observa en el Anexo 3: Figura 10, los procesos estratégicos donde se encuentra la planeación estratégica es decir los objetivos y estrategias de la organización, en los procesos operativos se encuentra todas las actividades desde la materia prima hasta que llega al consumidor final, el proceso productivo se detallará más adelante. Para los procesos de apoyo tenemos 4 ejes importantes para la organización que es la gestión de compras, recursos humanos, financiero y logística.

6.4.3 Flujograma

(Anexo 3 *Figura 11*: Flujograma)

6.4.4 Proceso Productivo

El proceso productivo se desarrollará para la fabricación de una caja de exportación que tiene 175 bolsas de *stick* de banano de 38gr.

Tabla 15
Proceso Productivo

	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Recepción de la materia prima (525 plátanos)	Operario de Bodega	5 minutos
2	Lavado y secado de la materia prima (525 plátanos)	Operario de Producción	5 minutos
3	Procesamiento de plátanos en la máquina tajadora	Operario de Producción	6 minutos
4	Procesamiento de los <i>sticks</i> en la freidora	Operario de Producción	1 minuto
5	Proceso de control de calidad	Operario de Producción	1 minuto
6	Empacado y etiquetado en bolsas plásticas de 38gr	Operario de Producción	3 minutos
7	Proceso de empaque en cajas de cartón y almacenaje en bodega.	Operario de Bodega	1 minuto
Total			22 minutos

Actividad 1: De la recepción de las cajas de materia prima se encargará el operario de bodega, todas las unidades van a ser almacenadas a su debida temperatura ambiente para la posterior producción.

Actividad 2: Los bananos van a ser depositados en tinas grandes de agua con jabón para su lavado, después se procederá al pelado de la fruta. Todo este proceso estará a cargo tres operarios.

Actividad 3: Los mismos tres operarios están a cargo de apenas el producto este totalmente lavado y pelado, llevarlo a las máquinas tajadoras donde se escogerá el tipo de corte en forma de *sticks*.

Actividad 4: La máquina tajadora lleva el producto directamente a la freidora donde un operario será el encargado de medir los tiempos de cocción y la temperatura, una vez frito el producto se lo colocará en las fajas transportadoras.

Actividad 5: En las fajas transportadoras el operario encargado de control de calidad escogerá los *sticks* que no cumplan con los parámetros exigidos y lo desechará. En este proceso se requiere tres fajas transportadoras para poder abarcar todo el producto que sale de la freidora.

Actividad 6: Las tres fajas transportadoras desembocarán a la máquina de empaquetado, el producto será guardado en una funda plástica de 38gr con el debido empaque y etiquetado.

Actividad 7: Cuando las bolsas de *sticks* estén selladas pasará por otra faja transportadora donde un operario empacará las 175 fundas en la caja para después llevarla a bodega.

Maquinaria:

La maquinaria necesaria para el proceso se encuentra detallada en la Tabla 16.

Tabla 16
Capacidad de Producción Maquinaria

Nombre Maquinaria	Cantidad	Capacidad de Producción
Tajadora	2	2000 unidades por hora
Faja Transportadora	3	160 kg de peso
Freidora	1	150 kg por hora
Empacadora	1	20 a 50 fundas por minuto

6.4.5 Proceso de Exportación

A final de mes se deberá exportar 346 cajas de *sticks*, en cada caja se encontrará 175 bolsas, el proceso de exportación es el siguiente.

Tabla 17
Proceso de Exportación

Actividad	Responsable	
1	Registro como exportador, generar DAE y facturación comercial.	Coordinador de Ventas y Marketing.
2	Negociación con el cliente.	Coordinador de Ventas y Marketing.
3	Carga de producto y transporte a Puerto de Guayaquil.	Coordinador de Producción, Calidad y Logística
4	Revisión y admisión del producto	Coordinador de Producción, Calidad y Logística
5	Proceso de paletización y carga en contenedor.	Coordinador de Producción, Calidad y Logística
6	Autorización de salida de productos.	Coordinador de Producción, Calidad y Logística
7	Llegada al Puerto de San Antonio.	Coordinador de Producción, Calidad y Logística
8	Gestión de cuentas por cobrar	Coordinador de Financiero

Actividad 1: La documentación para exportar como el registro en la SENAE, la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el ECUAPASS donde estará registrada la facturación comercial (Servicio de Aduana del Ecuador, 2017), todo el proceso será supervisado por el Coordinador de Ventas y Marketing.

Actividad 2: El término negociación con el cliente encargado por el Coordinador de Ventas y Marketing es FOB, determinando un método de pago del cliente, 60% al contado y 30% en 30 días.

Actividad 3: La carga del producto se llevará en cajas de 50cm de largo, 30cm de ancho y 35 cm de alto, las cajas serán llevadas vía terrestre al Puerto de Guayaquil.

Actividad 4: En el puerto de Guayaquil pasará por el proceso de revisión y admisión de la cantidad exportada hacia el destino.

Actividad 5: La paletización se realizará en pallets universales con medidas de 1200 mm x 1200 mm, luego se procederá a enviar al contenedor los pallets que irán en carga compartida para optimizar costos.

Actividad 6: Una vez realizada la carga, se esperará la autorización de salida y también la autorización de llegada en la aduana chilena.

Actividad 7: A partir de la llegada al Puerto de San Antonio, caracterizado por ser el puerto más cercano a la capital chilena, el cliente se encargará de la logística dentro del país y su posterior comercialización.

Actividad 8: Después de que el producto llegue al distribuidor el Coordinador de Financiero se encargará del proceso de cuentas por cobrar con el cliente.

La cotización realizada para la cantidad de exportación del primer mes tomando en cuenta el incoterm FOB, registra los siguientes datos \$370 por flete interno, \$1.230 por gastos de origen, \$1000 de seguro y \$10.240 de gastos portuarios y navieros del Puerto de Guayaquil.

6.5 Estructura Organizacional

6.5.1 Estructura Legal

La empresa será constituida de acuerdo a la Ley de Compañía como una compañía de responsabilidad limitada, por lo tanto, tomará el nombre de Wanay Cia. Ltda, contará con 11 personas en nómina y el capital mínimo a iniciar es de \$400. (Superintendencia de Compañías, 2014). La empresa se rige por la normativa de la Superintendencia de Compañías, obligaciones tributarias regidas por el SRI, entre otros permisos y obligaciones como el LUAE, controles sanitarios y certificaciones de manejo de desechos.

Comparada a las más de 20 empresas en la Supercias, muchas de ellas son de responsabilidad limitada al igual que Wanay y también se puede observar que empresas como BanchisFood y INALPROCES son empresas donde manejan un sistema enfocado a la importancia del personal dedicado directamente a la producción, siendo mucho mayor la cantidad de talento humano en actividades técnicas que en actividades administrativas, su estructura organizacional consta de pocos puestos gerenciales y focaliza varias actividades en coordinaciones generales.

6.5.2 Organigrama

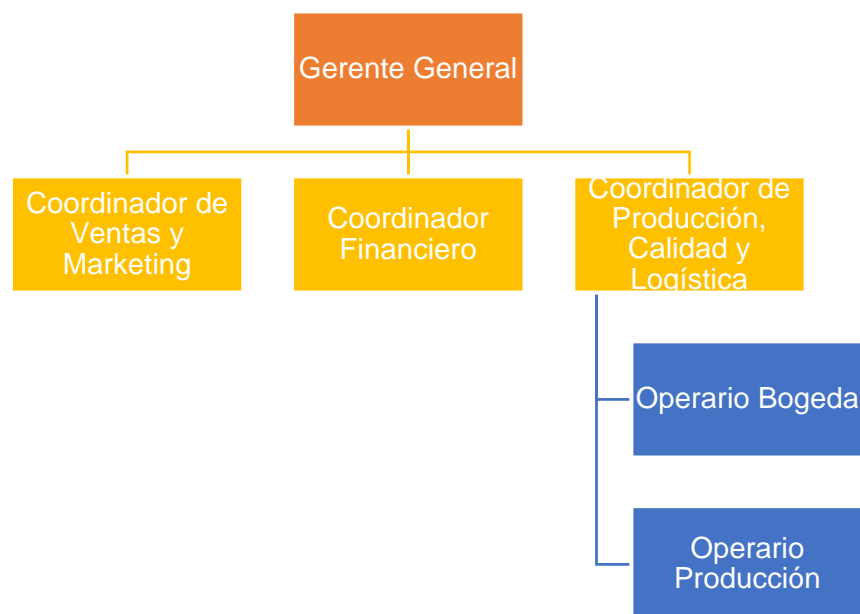


Figura 8: Organigrama de la Empresa

6.5.3 Descripción de funciones:

(Anexo 6 Tabla 28 Tabla 28
 Descriptivo de Cargos)

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Ingresos

El plan de negocios será evaluado mensualmente para un periodo de 5 años, donde por medio de la tasa de crecimiento poblacional nuestro mercado objetivo

aumentará anualmente, como se puede observar en la siguiente tabla las ventas dependen de la captación de nuestro mercado, en el año 1 y 2 es del 1%, en el año 3 y 4 es del 1,5% y finalmente en el año 5 es del 2%. La cantidad mensual de ventas se calculó mediante la estacionalidad del producto, calculado por la actividad registrada en la industria, multiplicado por el precio que crecerá cada año un 3,11% debido a la inflación proyectada en Chile.

Tabla 18
Proyección de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de bolsas vendidas anual	732.844	742.371	1.128.033	1.142.698	1.543.403
Precio	\$ 0,81	\$ 0,84	\$ 0,86	\$ 0,89	\$ 0,92
Total Ingreso por Ventas	\$ 596.394,95	\$ 623.591,84	\$ 970.108,47	\$ 1.017.000,80	\$ 1.419.931,19

Políticas Financieras e Inventario

Las cuentas por cobrar del proyecto se manejarán con la política, una parte al contado y una parte a 30 días como se especifica en la política de proveedores de Cencosud, de igual manera se manejarán las cuentas por pagar de la empresa Wanay Cia Ltda basándonos en la entrevista con el experto. En el siguiente cuadro se especificará los porcentajes al contado y a crédito de las políticas financieras y las políticas de inventario.

Tabla 19
Políticas Financieras

Políticas Financieras Cuentas por Cobrar	Contado	60%
	30 días	40%
Políticas Financieras Cuentas por Pagar	Contado	70%
	30 días	30%
Inventario de productos terminados	100%	
Inventario de productos en proceso	0%	
Inventario materia prima	5%	

7.1.2 Costos

Los costos del proyecto fueron determinados por la materia prima directa e indirecta, costos indirectos de fabricación, los resultados para cada materia prima dieron como resultado que el banano tiene un valor de \$0,04, el aceite de \$2,50, el empaque plástico de \$0,18 y finalmente el empaque de cartón de \$0,01. Cada valor de la materia prima incrementará según la inflación de Ecuador promediada desde el año 2010 hasta el año actual, el porcentaje es de 2,23%.

Tabla 20
Costo de Materia Prima

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Materia Prima	\$0,32	\$0,33	\$0,33	\$0,41	\$0,42
Total Costo de Bienes Vendidos	\$ 297.811,77	\$ 302.571,70	\$ 429.813,63	\$ 436.129,90	\$ 568.373,61

7.1.3 Gastos

Los gastos del proyecto se incurren en gastos de publicidad y marketing, gastos de logística y exportación necesarios para la ejecución del proyecto, se detallarán los gastos en el Anexo 7 Tabla 29. A los gastos operacionales y administrativos detallados en la tabla anterior se sumarán los gastos de sueldos, depreciación y amortización para obtener los gastos totales de la proyección anual de 5 años del proyecto que se puede observar en el Anexo 8 Tabla 30.

En los márgenes de ganancia sobre el ingreso, tenemos un margen neto de 1% el cual va a incrementando cada año hasta llegar el año 5 con un margen del 17%.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial y capital de trabajo

Inversión Inicial

La inversión inicial para la empresa Wanay Cia Ltda. Incluye el valor de la maquinaria, equipos de oficina y también la maquinaria de reinversión, la proyección de 5 años se planteó de la siguiente manera:

Tabla 21
Inversión Proyectada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 484.140,00	\$ 484.140,00	\$ 647.340,00	\$ 647.340,00	\$ 647.340,00

A comienzos del año 3 se realizará una reinversión en maquinaria de una tajadora y una faja transportadora para aumentar la producción del producto con el objetivo de satisfacer la demanda del mercado.

Capital de Trabajo

El total de la inversión inicial del proyecto es de \$54.890, compuesta por \$40.345 de propiedad, planta y equipo, \$4.150 de intangibles y por último, \$10.395 de capital de trabajo inicial que fue calculado mediante la necesidad de efectivo para poner el marcha el proyecto, es decir, en primera instancia se analizó el flujo de efectivo tomando un valor inicial cero de capital de trabajo, el valor total determinado es el faltante líquido del proyecto.

7.2.2 Estructura de Capital

El capital necesario para el proyecto será financiado el 55% por el Banco de Pichincha con un crédito productivo dirigido a empresas con una tasa del 11,23%, la parte restante del 45% estará conformado con el capital propio de los socios de la empresa.

Tabla 22
Estructura de Capital

Estructura de Capital		
Propio	45%	\$ 24.700,50
Deuda	55%	\$ 30.189,50
Total		\$ 54.890,00

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

7.3.1 Estado de Resultados

Los puntos clave en la proyección del estado de resultados es el aumento de las ventas, costos y gastos anuales durante 5 años para evaluar la ganancia o la pérdida del proyecto. En el estado de resultados se puede concluir que el primer año la utilidad es muy limitada, en el año 3 la utilidad es mucho más elevada comparada el año anterior porque las ventas crecen más del 50% debido al aumento de captación del mercado del 1% al 1,5%, el motivo del aumento es el retorno de la inversión de una feria internacional donde se realizará una negociación con otro distribuidor, de igual manera sucederá en el año 5, el crecimiento de las ventas llegará a más del 30% por el aumento de la participación del mercado. Por medio del análisis de la proyección anual se determinará que la empresa Wanay Cia Ltda registra ganancias desde el primer año como se puede observar en la Tabla 31 en el Anexo 9.

7.3.2 Estado de Situación Financiera

Mediante el análisis del Balance General podemos demostrar la situación económica de la empresa Wanay Cia Ltda donde incluyen los siguientes elementos como el flujo de efectivo, inventarios, activos y pasivos no corrientes, patrimonio, cuentas por cobrar y pagar cumpliendo con las políticas financieras establecidas anteriormente. El estado de Situación Financiera se encuentra adjunto en la Tabla 32 en el Anexo 10.

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

La proyección del flujo de efectivo a 5 años va aumentando cada año y tiene saldos finales positivos, esto se debe al capital de trabajo que crea liquidez a la empresa. Se detalla los flujos de efectivo en la Tabla 33 ubicada en el Anexo 11.

7.3.4 Flujo de Caja

El flujo de caja en el año 0 es negativo por la inversión necesaria para implementar la empresa Wanay Cia Ltda, a partir del año 1 el flujo empieza a ser positivo gracias a la utilidad neta registrada en el Estado de Resultados, los flujos varían anualmente

tanto por las utilidades como también por las entradas y salidas del efectivo, en el año 5 se puede observar un aumento relevante en el flujo debido a la recuperación del capital inicial requerido.

Tabla 23
Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$ (54.890,00)	\$ 3.420,96	\$ 9.050,06	\$ 54.671,52	\$ 22.279,35	\$ 108.502,32

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

7.4.1 Flujo de Caja del Inversionista

El flujo de caja del inversionista parte del flujo de caja del proyecto, este flujo representa el beneficio o ganancia que obtendrán los inversionistas, es decir de qué manera el dinero invertido es recuperado, el flujo proyectado a continuación presenta valores positivos desde el segundo año, el último año gracias a que el capital de trabajo es recuperado, el flujo tiene mayor retribución.

Tabla 24
Flujo del Inversionista Proyectado

Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$ (24.700,50)	\$ (5.639,18)	\$ 194,36	\$ 46.044,43	\$ 53.085,30	\$ 92.189,73

7.4.2 Cálculo de la Tasa de descuento

La tasa de descuento se calculó con los datos detallados en la Tabla 25 para dar como resultado el WACC de 15,82% para el flujo del proyecto y el CAPM de 24,56% para el flujo del inversionista.

Tabla 25
Datos para el Cálculo de la Tasa de Descuento

Tasa Libre de Riesgo	0,86%	Tasa de Impuestos	25%
Rendimiento de Mercado	14,12%	Participación a los Trabajadores	15%
Beta	0,7	Escudo Fiscal	36,25%
Beta Apalancada	0,9	Razón Deuda / Capital	1,01
Riesgo País	11,04%	Costo Deuda Actual	11,23%

7.4.3 Criterios de Valoración

Tabla 26

Criterios de Valoración

Evaluación Flujo del Proyecto		Evaluación Flujo del Inversionista	
VAN	\$ 54.460,90	VAN	\$ 47.532,29
IR	1,99	IR	2,92
PR	3,28	PR	3,13
TIR	38,65%	TIR	60%

Los criterios de evaluación del proyecto son el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Índice de Rentabilidad (IR) y período de recuperación (PR), los resultados deben dar una fiabilidad en el proyecto para que la inversión del proyecto sea segura con el menor riesgo posible. El VAN el proyecto es de \$54.460,90 mientras el del inversionista es de \$47.532,29, en la tasa interna de retorno del proyecto es del 38,65%, es decir que este es el beneficio que se obtendrá el proyecto, el del inversionista llegará a ser mayor con una tasa del 60%, estos porcentajes mayores a las tasas de descuento representan la rentabilidad del plan de negocios de Wanay Cia Ltda.

El periodo de recuperación es de 3,28 años en el caso del proyecto y 3,13 años en el caso del inversionista, en ambos casos la recuperación es a partir de los 3 años del proyecto, de igual manera el índice de rentabilidad nos da una ganancia de \$0,99 por un dólar invertido en el caso del flujo del proyecto y en el del inversionista una ganancia de \$1,92 por un dólar invertido. Se puede concluir de los criterios de valoración que el plan de negocios es rentable, asimismo se recomienda mejorar la Tasa Interna de Retorno del Proyecto, a pesar de que se obtiene más de un 30% de retorno, podría mejorar el indicador por medio de una mayor cantidad de esfuerzos de marketing que no representen un gasto elevado, por ejemplo, invertir en el ámbito de relaciones públicas o campañas por redes sociales con el principal objetivo de incrementar las ventas, de esta forma el indicador aumentará.

7.5 Indicadores financieros

Se especifican los indicadores del proyecto e industria en el Anexo 12: Tabla 34.

Rentabilidad: El margen bruto del proyecto es mayor al promedio de la industria al igual que el margen neto, lo que significa que nuestro proyecto genera más ganancias que otras empresas de la industria.

En el caso del ROA observamos un crecimiento, es decir cada año los beneficios sobre el activo de la empresa son mayores, en cuanto al ROE a pesar de que está bajo el promedio de la industria, cada año tiene un crecimiento lo cual genera un incremento de beneficios anualmente para los inversionistas.

Liquidez: La prueba ácida del proyecto supera a la de la industria por casi 2 puntos, esto quiere decir que por un dólar que debo puedo responder con \$2,46, en la razón corriente de igual manera tenemos un indicador mayor al de la industria lo cual representa más liquidez al proyecto.

Endeudamiento: El endeudamiento del proyecto en el primer año es casi igual al de la industria y el mayor de la proyección debido a la deuda a largo plazo, en los siguientes años el nivel de endeudamiento va bajando gracias a reducción de la deuda con el banco. El apalancamiento en los primeros años se encuentra arriba del promedio de la industria, a partir del año 3, el indicador de la empresa se encuentra debajo de esta, al ser un valor menor a 2 no representa un mayor riesgo para el inversor.

Actividad: El periodo de cuentas por cobrar y cuentas por pagar están muy por encima del indicador de la industria, en el caso de las cuentas por pagar van aumentando cada año lo cual demora nuestro pago a proveedores, en las cuentas por cobrar ocurre algo similar, por esta razón es un valor muy elevado respecto a la industria.

Se recomienda en la aplicación del proyecto mejorar en los indicadores de actividad, las estrategias que se puede utilizar es disminuir el valor del pago a crédito de 30 días para las cuentas por cobrar y empezar a manejar las cuentas por pagar con una nueva política de pago al contado 100%, también tenemos una oportunidad de mejora en cuanto al ROE de la empresa para poder conseguir el indicador ideal de

la industria en los siguientes años, en este caso como cada año la utilidad del proyecto irá incrementando, el beneficio para los inversores de igual manera lo hará.

8. CONCLUSIONES

El plan de negocios presentado estructuró la creación de una empresa productora y exportadora de *sticks* de banano frito a Chile, uno de los mejores socios comerciales de Ecuador, específicamente vamos a exportar a la ciudad de Santiago de Chile donde nos basamos en las tendencias de consumo saludable que han incrementado y de esta manera ofertar un producto según los gustos del mercado.

Gracias al análisis financiero del proyecto podemos concluir que todo lo planteado está respaldado por las cifras proyectadas que generan utilidades anuales, donde se obtiene un retorno de la inversión del 38,65% además de tener una tasa de rentabilidad alta que permite obtener una ganancia al invertir en el proyecto, asimismo los indicadores financieros muestran con claridad la viabilidad del plan de negocios expuesto.

El análisis del cliente concluyó la gran aceptación del 83,33% del producto en consumidores chilenos, el levantamiento de información gracias al análisis cuantitativo y cualitativo nos dio como resultado las características saludables y los beneficios para la salud del producto que atraen a los chilenos, de igual manera determinó cualidades del mercado que dio paso a la identificación del segmento de clientes correcta. Gracias a la información expuesta, se encontró una oportunidad de negocio rentable e innovadora.

El análisis de entorno externo dio como resultado en la Matriz EFE un puntaje de 3,04, de este valor podemos concluir que la industria del plan es rentable tomando en cuenta las oportunidades como la relación comercial con Chile, barreras arancelarias, crecimiento de la industria, tendencias de consumo entre otros y por otra parte tenemos las potenciales amenazas como la facilidad de sustitución del producto, los requisitos para ingresar el producto al país y las gran cantidad de competidores.

El éxito del negocio es la experiencia que tiene el cliente al comprar un producto saludable e innovador, gracias al plan de marketing se concluyó una estrategia general de diferenciación y una estrategia pull para destacar los atributos del *stick* de banano frito por un precio que está debajo de la media del mercado, por otro lado, en el ámbito de internacionalización, se realizará una exportación indirecta y se aplicará una estrategia internacional.

La estructura organizacional y el plan operacional determinan el manejo adecuado de la empresa tanto en la definición de objetivos para el cumplimiento de metas como en la estructuración de los procesos necesarios para una operación de manera eficiente y eficaz, gracias a esta herramienta se puede concretar un panorama completo de la empresa.

En conclusión, existe un potencial mercado en el proyecto y un innovador producto que permite un crecimiento de la empresa con resultados favorables y viables. Aumentar los estándares de calidad, seguir innovando en futuros productos y la buena relación con nuestros clientes será la clave de éxito de la empresa donde nos permitirá obtener mayores beneficios a lo largo del tiempo.

REFERENCIAS

- AEBE. (2020). 2019 Las Exportaciones crecieron más lento de lo esperado. *Bananotas*, 28-30.
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (29 de Septiembre de 2016). *Controlsanitario.gob.ec*. Obtenido de Controlsanitario.gob.ec: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/12/Resoluci%C3%B3n-ARCSA-DE-067-2015-GGG-Normativa-unificada-de-Alimentos.pdf>
- Alvarado, P. (20 de Noviembre de 2019). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/beneficios-bananeros-ley-economica-impuestos.html>
- Autoridad Sanitaria Regional . (23 de Enero de 2019). *Chile Atiende*. Obtenido de Chile Atiende: <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/184-autorizacion-de-uso-y-disposicion-para-alimentos-importados>
- Banco Mundial. (1 de Diciembre de 2018). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_pop_grow&idim=country:CHL:PER:COL&hl=es&dl=es
- Cencosud. (1 de Enero de 2020). *Portal Nuevos Negocios* . Obtenido de Portal Nuevos Negocios : <https://portalnuevosnegocios.cencosud.com/es>
- Cevallos, R. (17 de Mayo de 2018). *Última hora* . Obtenido de Última hora : <https://ultimahoraec.com/la-actividad-bananera-ecuatoriana-genera-mas-de-1-millon-de-empleos/>
- EAE Business School. (17 de Septiembre de 2019). *EAE* . Obtenido de EAE: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/es-la-distribucion-intensiva-la-mejor-opcion-de-distribucion/>

Ekos Negocios. (6 de Enero de 2017). *Ekos Negocios*. Obtenido de Ekos Negocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/ecuador-tiene-la-tasa-de-actividad-emprendedora-mas-alta-de-america-latina>

ESCALANTE, J. L. (02 de 11 de 2018). *La Vanguardia*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20181101/452629614805/alimentos-aceite-girasol-beneficios-propiedades-valor-nutricional.html>

Espacio Food & Service. (15 de Enero de 2020). *Espacio Food & Service*. Obtenido de Espacio Food & Service: http://www.espaciofoodservice.cl/wp-content/uploads/2017/06/BrocPresFoodService_2020.pdf

García-Allen, J. (1 de Agosto de 2016). *Psicología y Mente*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/marketing-emocional-llegando-cliente>

GfK Adimark. (1 de Febrero de 2019). *Growth for Knowledge*. Obtenido de Growth for Knowledge: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/images/Estudio_Jumbo_Come_Sano_2019.pdf

GOB.EC. (16 de Abril de 2004). *GUÍA OFICIAL de TRÁMITES del ECUADOR*. Obtenido de GUÍA OFICIAL de TRÁMITES del ECUADOR: <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-estimular-controlar-produccion-comercializacion-banano-platano-barraganete-otras-musaceas-afines-destinadas-exportacion>

INE. (1 de Junio de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas - Chile*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas: https://www.ine.cl/docs/default-source/censo-de-poblacion-y-vivienda/publicaciones-y-anuarios/2017/publicaci%C3%B3n-de-resultados/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf?sfvrsn=1b2dfb06_6

Jelly, Cadem. (2019). *El Chile que viene: Uso de Redes Sociales*. Santiago de Chile: ANDA.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Ministerio de Salud Chile . (27 de Junio de 2019). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Ministerio de Salud: <https://www.minsal.cl/ley-de-alimentos-manual-etiquetado-nutricional/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1 de Julio de 2017). *fao.org*. Obtenido de fao.org: <http://www.fao.org/3/a-i6840s.pdf>

ProEcuador. (2018 de Agosto de 2018). *ProEcuador*. Obtenido de ProEcuador: <https://www.proecuador.gob.ec/download/79826/>

Riquelme Leiva, M. (1 de Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Servicio de Aduana del Ecuador. (1 de Abril de 2017). *Servicio de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Servicio de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Supercias. (24 de Octubre de 2019). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20)

[bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20)

Superintendencia de Compañías. (20 de Mayo de 2014). *Supercias*. Obtenido de Supercias: <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>

Thomasson, E. (10 de Septiembre de 2019). *La Tercera* . Obtenido de La Tercera :
<https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/el-pais-mas-comprometido-con-el-medioambiente/817843/>

Trade Map. (19 de 05 de 2020). *Trade Map*. Obtenido de Trade Map:
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c

University of Oxford. (2018). *Digital News Report* . Inglaterra: Reuters Institute for the Study of Journalism.

ANEXOS

Anexo 1:

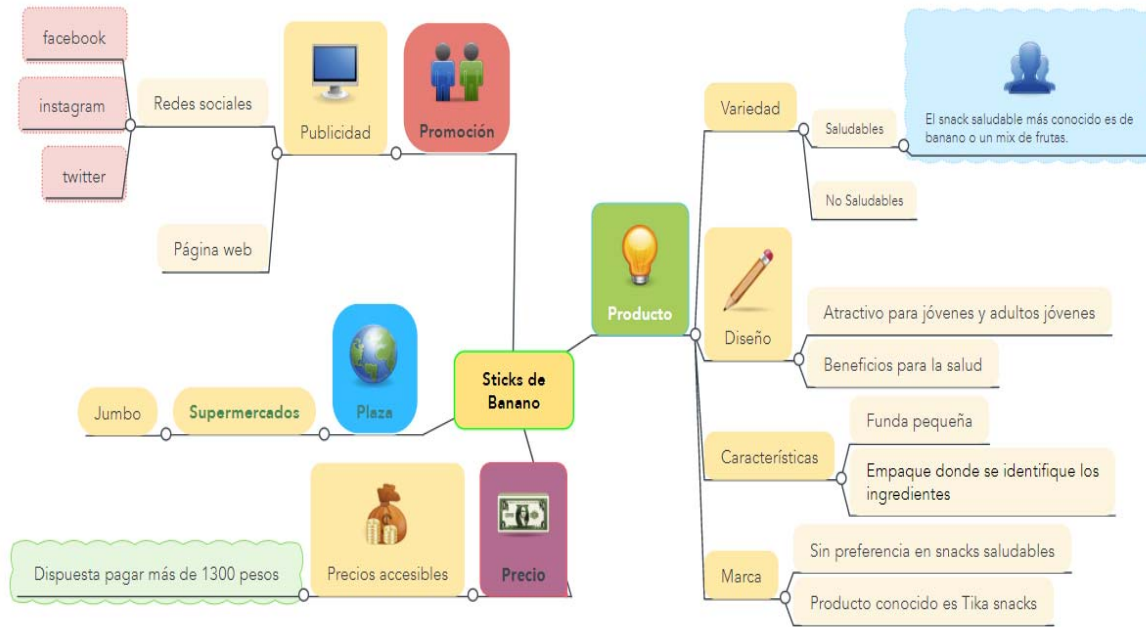
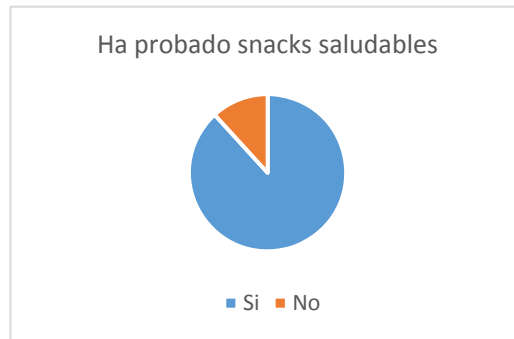


Figura 9: Mapa Mental

Anexo 2: Resultados Encuestas

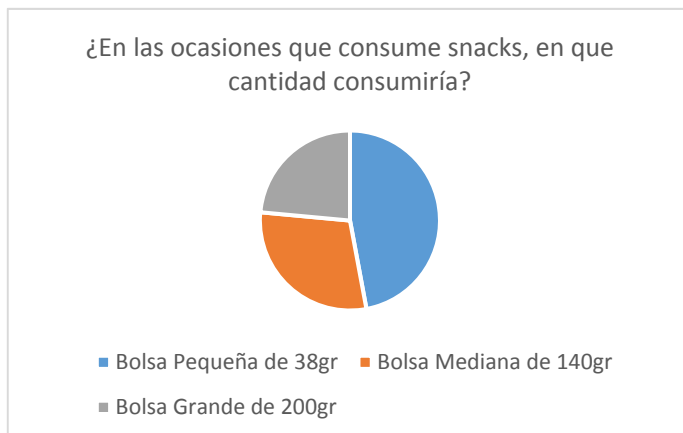
Consumo de snacks saludables

Ha probado snacks saludables:	
Si	15
No	2
Total general	17



Presentación Snack

¿En las ocasiones que consume snacks, en que cantidad consumiría?	
Bolsa Pequeña de 38gr	8
Bolsa Mediana de 140gr	5
Bolsa Grande de 200gr	4
Total general	17



Calidad de banano ecuatoriano y atributo preferido

¿Es para usted importante la calidad del banano ecuatoriano?	Atributos			
	Precio	Presentación del producto	Sabor	Total general
No	1	1	2	4
Si	2	2	9	13
Total general	3	3	11	17

Lugar de Compra y Frecuencia de Consumo

¿En qué lugar usted compra snacks?	Diariamente	Dos veces a la semana	Una vez a la semana	Una vez al mes	Total general
Ambos				1	1
Farmacias			1		1
Supermercados	1	5	1	4	11
Tiendas de barrio	1	1		2	4
Total general	2	6	2	6	17

Publicidad

¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre snacks saludables?	
Vallas Publicitarias	1
Televisión	3
Redes Sociales	13
Total general	17



Anexo 3:

Tabla 27
Gastos de Publicidad

Detalle Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campañas Redes Sociales	\$ 1.800,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.725,00
Diseño de página web y mantenimiento	\$ 500,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Degustaciones en supermercados	\$ 1.800,00	\$ 1.700,00	\$ 1.500,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Premios en sorteos	\$ 1.864,00	\$ 1.921,97	\$ 1.981,74	\$ 2.043,38	\$ 2.106,92
Ferias Internacionales			\$ 1.804,00		\$ 3.835,90
Gastos Ferias Internacionales			\$ 1.699,00		\$ 3.612,64
Influencer	\$ 240,00	\$ 247,45	\$ 255,14	\$ 263,06	\$ 271,23
Total	\$ 6.204,00	\$ 5.409,33	\$ 8.779,69	\$ 5.146,14	\$ 12.891,28

Anexo 4:

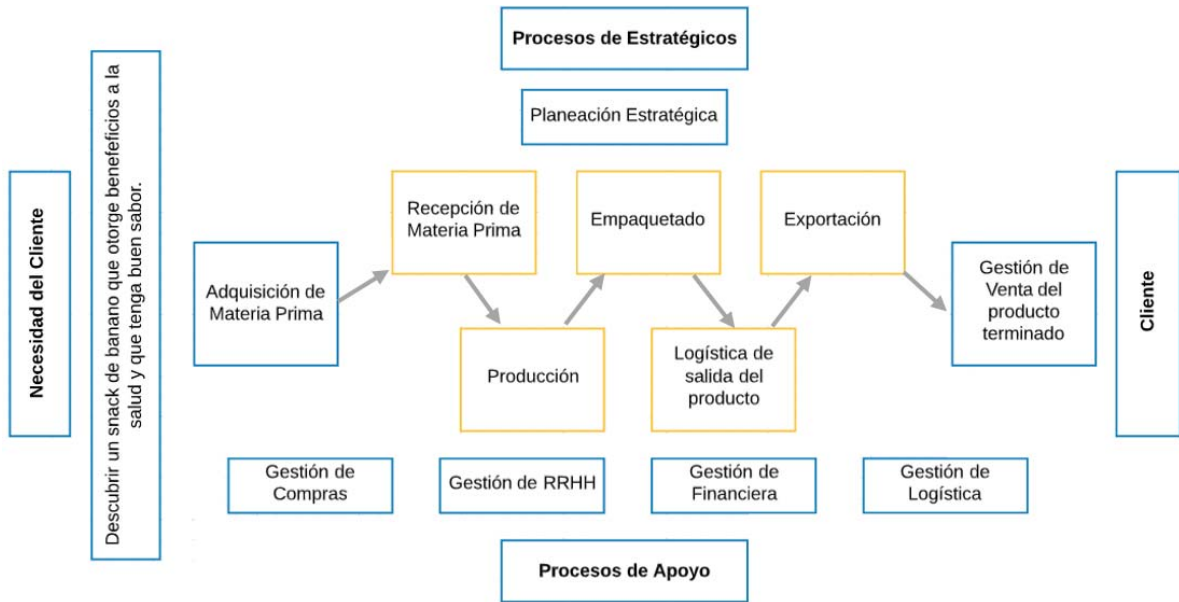


Figura 10: Mapa de Procesos

Anexo 5:

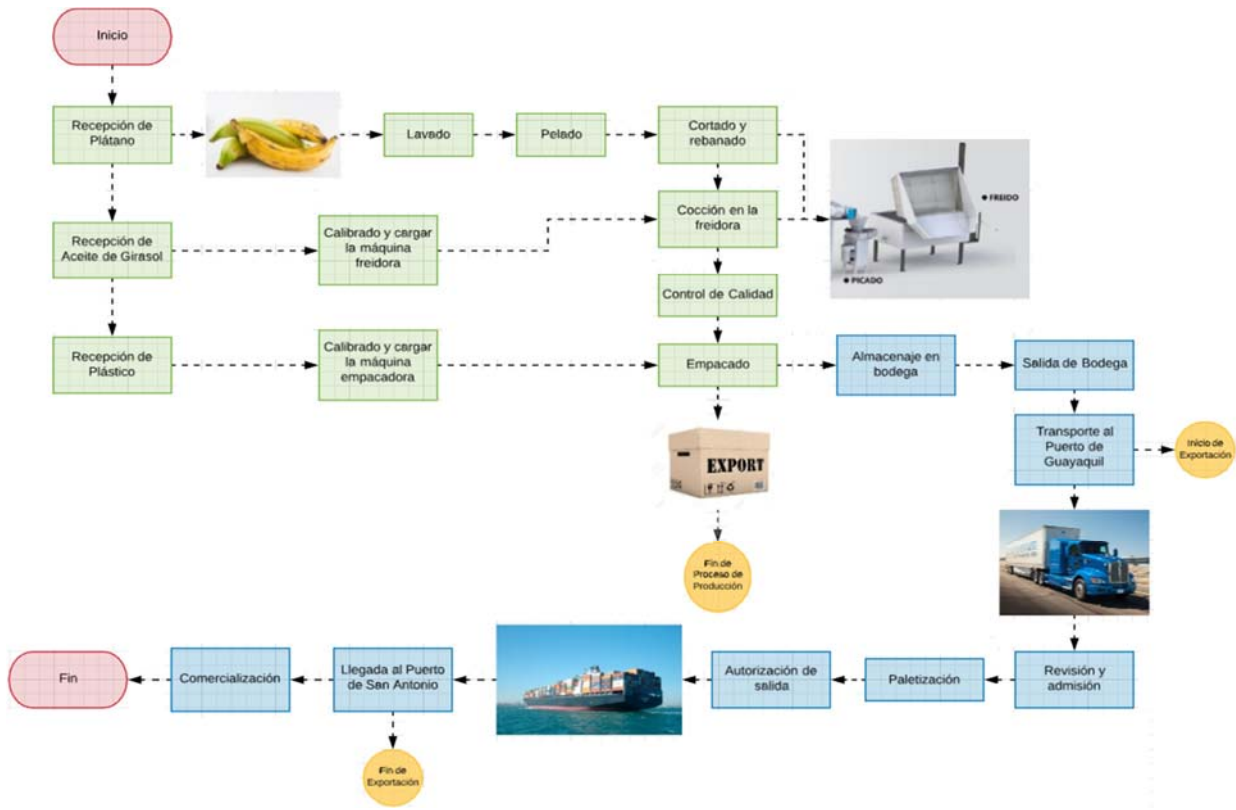


Figura 11: Flujoograma

Anexo 6:

Tabla 28
Descriptivo de Cargos

Cargo	Gerente General (1)	Sueldo
	<p>Funciones del Cargo: Supervisar todos los procesos de la empresa, planificar las estrategias y políticas mediante resultados, control del talento humano.</p> <p>Requisitos: Cuarto Nivel: Administración de Empresas, Marketing, Proyectos. 4 años de experiencia.</p> <p>Reporta a: Comité Administrativo</p>	\$1500
Cargo	Coordinador de Ventas y Marketing (1)	Sueldo

	<p>Funciones del Cargo: Plantear y coordinar estrategias comerciales innovadoras con el objetivo de aumentar anualmente las ventas asegurando un buen servicio y fidelización al cliente.</p> <p>Requisitos: Tercer Nivel: Administración de Empresas, Ing Comercial, Negocios Internacionales o afines. 2 años de experiencia.</p> <p>Reporta a: Gerente General</p>	\$900
Cargo	Coordinador de Producción, Calidad y Logística (1)	Sueldo
	<p>Funciones del Cargo: Supervisar y dirigir todo el proceso de producción y logística tomando en cuenta todos los parámetros de calidad.</p> <p>Requisitos: Tercer Nivel: Ing Industrial, Ing en Proceso, Ing en Agroindustria. 1 año de experiencia.</p> <p>Reporta a: Gerente General</p>	\$900
Cargo	Coordinador Financiero (1)	Sueldo
	<p>Funciones del Cargo: Planificar y controlar todo el proceso financiero de la empresa garantizando un buen manejo de presupuestos e indicadores financieros.</p> <p>Requisitos: Tercer Nivel en: Finanzas o Contabilidad 2 años de experiencia.</p> <p>Reporta a: Gerente General</p>	\$900
Cargo	Operario de Bodega (1)	Sueldo
	<p>Funciones del Cargo: Realizar el proceso de recepción de inventario y salida de producto.</p> <p>Requisitos: Título de Bachiller, no es necesario tener un conocimiento especializado.</p> <p>Reporta a: Coordinador de Producción, Calidad y Logística</p>	\$400
Cargo	Operario de Producción (6)	Sueldo

	<p>Funciones del Cargo: Realizar el proceso de producción que incluye el lavado, pelado, tajado, cocción y empaquetado del producto. Todo el proceso se debe cumplir con las normas de calidad e inocuidad alimentaria.</p> <p>Requisitos: Título de Bachiller, no es necesario tener un conocimiento especializado.</p> <p>Reporta a: Coordinador de Producción, Calidad y Logística</p>	\$400
--	--	-------

Anexo 7:

Tabla 29
Gastos Operacionales y Administrativos

Seguro Maquinaria	\$ 720,00	2% de la maquinaria
Suministros	\$ 950,00	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 240,00	\$20 mensuales
Gastos Arriendo	\$ 9.000,00	\$750 mensuales
Gastos de Exportación	\$ 155.754,62	
Servicios Básicos	\$ 6.000,00	\$500 mensuales
Total Gastos Operacionales	\$ 172.664,62	
Campañas Redes Sociales	\$ 1.800,00	
Diseño de página web y mantenimiento	\$ 500,00	
Degustaciones en supermercados	\$ 1.800,00	
Premios	\$ 1.864,00	
Ferías Internacionales	\$ 1.804,00	Un pago en Enero en el año 3 y 5
Gastos Ferias Internacionales	\$ 1.699,00	Un pago en Enero en el año 3 y 5
<i>Influencer</i>	\$ 240,00	
Certificaciones	\$ 2.500,00	
Total Gastos Administrativos	\$ 8.704,00	
Total de Gastos	\$ 181.368,62	

Anexo 8:

Tabla 30
Gastos del Proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Operacionales	\$ 171.704,62	\$ 173.729,43	\$ 255.695,85	\$ 258.812,55	\$ 343.976,35
Gastos Sueldos	\$ 106.699,20	\$ 111.361,43	\$ 114.622,47	\$ 117.984,77	\$ 121.451,46
Gastos Administrativos	\$ 8.704,00	\$ 8.009,33	\$ 11.579,69	\$ 7.646,14	\$ 15.266,32
Gastos de Depreciación	\$ 316,60	\$ 316,60	\$ 316,60	\$ 316,60	\$ 316,60
Gastos de Amortización	\$ 715,00	\$ 715,00	\$ 715,00	\$ 715,00	\$ 715,00
Total de Gastos	\$ 288.139,42	\$ 294.131,80	\$ 382.929,61	\$ 385.475,05	\$ 481.725,73

Anexo 9:

Tabla 31
Estado de Resultados Anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 596.394,95	\$ 623.591,84	\$ 970.108,47	\$ 1.017.000,80	\$ 1.419.931,19
Costo de Bienes Vendidos	\$ 297.811,77	\$ 302.571,70	\$ 429.813,63	\$ 436.129,90	\$ 568.373,61
Utilidad Bruta	\$ 298.583,17	\$ 321.020,14	\$ 540.294,84	\$ 580.870,90	\$ 851.557,58
Gastos Operacionales	\$ 171.704,62	\$ 173.729,43	\$ 255.695,85	\$ 258.812,55	\$ 343.976,35
Gastos Sueldos	\$ 106.699,20	\$ 111.361,43	\$ 114.622,47	\$ 117.984,77	\$ 121.451,46
Gastos Administrativos	\$ 8.704,00	\$ 8.009,33	\$ 11.579,69	\$ 7.646,14	\$ 15.266,32
Gastos de Depreciación	\$ 316,60	\$ 316,60	\$ 316,60	\$ 316,60	\$ 316,60
Gastos de Amortización	\$ 715,00	\$ 715,00	\$ 715,00	\$ 715,00	\$ 715,00
UAI Y Participación	\$ 10.443,75	\$ 26.888,34	\$ 157.365,23	\$ 195.395,85	\$ 369.831,85
Gastos de Intereses	\$ 3.149,79	\$ 2.585,84	\$ 1.955,20	\$ 1.249,98	\$ 461,35
UAI Y Participación	\$ 7.293,95	\$ 24.302,50	\$ 155.410,03	\$ 194.145,88	\$ 369.370,50
15% de participación trabajadores	\$ 1.094,09	\$ 3.645,37	\$ 23.311,50	\$ 29.121,88	\$ 55.405,58
Utilidad antes de IR	\$ 6.199,86	\$ 20.657,12	\$ 132.098,52	\$ 165.023,99	\$ 313.964,93
25% impuesto a la renta	\$ 1.549,97	\$ 5.164,28	\$ 33.024,63	\$ 41.256,00	\$ 78.491,23
Utilidad Neta	\$ 4.649,90	\$ 15.492,84	\$ 99.073,89	\$ 123.768,00	\$ 235.473,70

Anexo 10:

Tabla 32
Estado de Situación Financiera Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 60.673,54	\$ 861.065,36	\$ 917.610,11	\$ 1.769.566,98	\$ 2.362.392,46	\$ 3.541.339,55
Corrientes	\$ 16.178,54	\$ 350.132,76	\$ 449.152,71	\$ 1.185.025,78	\$ 1.828.894,46	\$ 3.058.884,75
Efectivo	\$ 15.196,75	\$ 99.666,06	\$ 187.652,44	\$ 778.651,85	\$ 1.403.525,30	\$ 2.465.831,96
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 238.557,98	\$ 249.436,74	\$ 388.043,39	\$ 406.800,32	\$ 567.972,48
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Materia Prima	\$ 407,82	\$ 4.946,70	\$ 5.011,01	\$ 7.614,22	\$ 7.713,21	\$ 10.417,97
Inventarios de Suministros	\$ 573,97	\$ 6.962,02	\$ 7.052,53	\$ 10.716,31	\$ 10.855,63	\$ 14.662,33
No Corrientes	\$ 44.495,00	\$ 510.932,60	\$ 468.457,40	\$ 584.541,20	\$ 533.498,00	\$ 482.454,80
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 40.345,00	\$ 484.140,00	\$ 484.140,00	\$ 647.340,00	\$ 647.340,00	\$ 647.340,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ (18.359,90)	\$ (52.255,10)	\$ (90.791,30)	\$ (133.254,50)	\$ (175.717,70)
Intangibles	\$ 4.150,00	\$ 49.800,00	\$ 49.800,00	\$ 49.800,00	\$ 49.800,00	\$ 49.800,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ (4.647,50)	\$ (13.227,50)	\$ (21.807,50)	\$ (30.387,50)	\$ (38.967,50)
PASIVOS	\$ 30.484,04	\$ 461.927,48	\$ 433.373,14	\$ 717.775,64	\$ 885.052,62	\$ 1.284.263,54
Corrientes	\$ 294,54	\$ 130.119,78	\$ 162.391,00	\$ 514.812,54	\$ 758.152,79	\$ 1.242.422,56
Cuentas por pagar proveedores	\$ 294,54	\$ 75.024,93	\$ 76.000,26	\$ 115.482,39	\$ 116.983,66	\$ 158.005,93
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 42.806,89	\$ 45.736,42	\$ 169.491,03	\$ 269.480,52	\$ 452.815,96
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 12.287,96	\$ 40.654,32	\$ 229.839,11	\$ 371.688,61	\$ 631.600,67
No Corrientes	\$ 30.189,50	\$ 331.807,70	\$ 270.982,15	\$ 202.963,10	\$ 126.899,83	\$ 41.840,98
Deuda a largo plazo	\$ 30.189,50	\$ 331.807,70	\$ 270.982,15	\$ 202.963,10	\$ 126.899,83	\$ 41.840,98
PATRIMONIO	\$ 30.189,50	\$ 399.137,88	\$ 484.236,97	\$ 1.051.791,34	\$ 1.477.339,84	\$ 2.257.076,01
Capital	\$ 30.189,50	\$ 362.274,00	\$ 362.274,00	\$ 362.274,00	\$ 362.274,00	\$ 362.274,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 36.863,88	\$ 121.962,97	\$ 689.517,34	\$ 1.115.065,84	\$ 1.894.802,01
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 60.673,54	\$ 861.065,36	\$ 917.610,11	\$ 1.769.566,98	\$ 2.362.392,46	\$ 3.541.339,55

Anexo 11:

Tabla 33
Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Neto en Efectivo	\$15.196,75	\$ (6.306,65)	\$ 11.093,31	\$ 107.247,47	\$ 34.816,56	\$ 161.763,51
Efectivo Principios de Periodo	-	\$ 105.972,71	\$ 176.559,13	\$ 671.404,38	\$ 1.368.708,74	\$ 2.304.068,46
Total Efectivo Final del Periodo	\$15.196,75	\$ 99.666,06	\$ 187.652,44	\$ 778.651,85	\$ 1.403.525,30	\$ 2.465.831,96

Anexo 12:

Tabla 34
Indicadores Financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Industria
RENTABILIDAD						
Margen Bruto	50%	51%	56%	57%	60%	47,67%
Margen Neto	1%	2%	10%	12%	17%	0,67%
ROA	0,54%	1,69%	5,60%	5,24%	6,65%	0,65%
ROE	2,62%	5,55%	14,96%	13,23%	16,39%	27,94%
LIQUIDEZ						
Razón Corriente	2,69	2,77	2,30	2,41	2,46	1,04
Prueba Ácida	2,60	2,69	2,27	2,39	2,44	0,68
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento del Activo	53,65%	47,23%	40,56%	37,46%	36,26%	56,23%
Apalancamiento	2,16	1,89	1,68	1,60	1,57	1,76
ACTIVIDAD						
Período Cuentas por Cobrar	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	34,92
Período Cuentas por Pagar	78,54	93,75	191,04	268,37	315,00	76,61

