



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE UN SNACK A BASE DE PLÁTANO
PARA EL MERCADO CHILENO**

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

Profesor Guía:

DR. MANUEL MARÍA HERRERA PEÑA

Autores:

ANDREA CAROLINA ARROYO DEL ALCÁZAR

EDGAR ARSECIO PATIÑO LÁRRAGA

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes Andrea Carolina Arroyo del Alcázar y Edgar Arsecio Patiño Lárraga, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Dr. Manuel María Herrera Peña
Profesor Guía
C.I. 100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de nuestra autoría; que se han citado fuentes correspondientes y que en su ejecución se han respetado las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Andrea Carolina Arroyo del Alcázar
C.I. 171689800-0

Edgar Arsecio Patiño Lárraga
C.I. 171879863-8

AGRADECIMIENTO

A nuestros padres: Alberto y Alicia, Arsecio y Rosario, por su apoyo incondicional, su aliento y soporte constante a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

Al Dr. Manuel María Herrera, por la atención y guía a lo largo de este trabajo.

Y a todos quienes formaron parte de esta etapa en nuestras vidas, para quienes va nuestro más sincero agradecimiento.

Andrea y Edgar

DEDICATORIA

Este plan de negocios está dedicado a mis padres, quienes han sido y son mi apoyo en todas las etapas de mi vida.

Andrea Arroyo

DEDICATORIA

Este plan de negocios está dedicado a mi padre, por creer en mí; por ser mi apoyo, mi fuerza y mi ejemplo en el transcurso de de cada etapa de mi vida.

Edgar Patiño

RESUMEN

La idea de negocio consiste en crear una empresa productora y exportadora de *snacks* de plátano al mercado chileno. El análisis del entorno se enfoca en la industria de alimentos y bebidas, cuya participación como porcentaje del valor agregado bruto del PIB en la última década se ha mantenido creciente (7,3%), lo que representó USD 1878 millones para 2010 y el 3,3% de crecimiento frente a 2009. Las exportaciones totales de productos alimenticios industrializados crecieron en promedio el 10,7% (valor FOB) en los últimos cinco años.

Este panorama motiva la creación de ECUABANANA y su producto “BANANA CHIPS”, un *snack* a base de plátano, orgánico y nutritivo, con el 80% de su producción totalmente industrializada.

ECUABANANA, compañía limitada, tendrá tres socios capitalistas. Contará con un equipo administrativo de cuatro personas encargadas de Gerencia, Finanzas, Comercio Exterior, y cinco personas a cargo de un Jefe de Logística y Producción.

La ventaja competitiva de ECUABANANA se fundamenta en un producto de calidad, a precio competitivo, distribuido mediante alianzas estratégicas que permiten un acercamiento óptimo al consumidor, minimizando costos de marketing y brindando soporte al cliente directo (distribuidor).

Al analizar los diferentes países, se escogió como mercado objetivo a Chile, que cuenta con un PIB *per cápita* de USD 14922, un consumo anual de *snacks* de 1.4 kilos por habitante, ventas mayores a USD 700 millones en 2010 y el 97% de sus importaciones de plátano provenientes del Ecuador. De las entrevistas a expertos y encuestas aplicadas, se evidencia gran aceptación del producto, potencial de mercado y escasa participación de exportaciones de los competidores al mercado meta.

El análisis financiero a cinco años proyecta USD 123.296,68 de inversión inicial, compuesta por capital propio (80%) y crédito (20%); muestra viabilidad

en escenarios optimista, normal y pesimista, con VAN y TIR positivos y una tasa de descuento mayor al costo de oportunidad.

La empresa arrancará en escenario normal apalancado, cuyo VAN es de USD 94.264,00, TIR de 30,02%, y su máxima exposición de USD 123.287,00 con un periodo de recuperación de tres años.

Se concluye que el negocio propuesto es financieramente atractivo y viable.

ABSTRACT

The business idea is to create a company that produce and export bananas chips to the Chilean market. The analysis of the business environment focuses on the food and beverage industry, whose participation as a percentage of the gross value-added in the last decade has been growing (7.3%), representing USD 1878 million for 2010 and 3.3 % growth from 2009. Total exports of industrialized food products grew on average 10.7% (FOB value) in the past five years.

This picture encourage the creation of ECUABANANA and its product "BANANA CHIPS", a snack-based of organic and nutritious bananas, with 80% of its fully industrialized production.

ECUABANANA, limited company, will have three capital partners. There will be a management team of four people in charge of management, finance, foreign trade, and five people in charge of a Chief of logistics and production.

The competitive advantage of ECUABANANA is based on a quality product, at a competitive price, distributed through strategic alliances that allow an optimal approach to the consumer, while minimizing marketing costs and providing direct client support (Distributor).

After an analysis of different countries, Chile was chosen as a target market, which has a GDP per capita of USD 14922, annual consumption of snacks of 1.4 kilos per inhabitant, sales exceeding USD 700 million in 2010 and 97% of its imports of bananas from Ecuador. Of the interviews with experts and applied surveys, it showed a large acceptance of the product, a great potential market and a low share of competitors that export the product at the market goal.

Financial analysis to five years projected USD 130.733,82 of initial investment, composed of own capital (80%) and credit (20%); shows viability in normal, optimistic and pessimistic scenarios, with will and positive IRR and a discount rate greater than the cost of opportunity.

The company will start in normal scenario leveraged, whose NPV will be USD 94.264,00, IRR of 30,02%, and its maximum exposure of USD \$ 123.297,00 with a three-year recovery period.

Concludes that the proposed business is financially attractive and viable.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	2
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.3. HIPÓTESIS	2
2. CAPÍTULO II LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL PRODUCTO ..	3
2.1. CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME (CIIU)	3
2.2. INDUSTRIA: ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	3
2.2.1. TENDENCIA	3
2.2.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.....	6
2.2.3. CADENA DE VALOR.....	8
2.2.3.1. Abastecimiento	8
2.2.3.2. Tecnología	8
2.2.3.3. Recursos Humanos	8
2.2.3.4. Infraestructura	9
2.2.3.5. Logística Interna	9
2.2.3.6. Operaciones	9
2.2.3.7. Logística Externa.....	9
2.2.3.8. Marketing y Ventas	9
2.2.3.9. Producto	9
2.2.4. FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS.....	10
2.2.4.1. Factores Económicos.....	10
2.2.4.2. Factores regulatorios existentes en la Industria	11
2.2.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	12
2.2.6. EL DIAMANTE DE PORTER	13
2.2.6.1. Condiciones de Factor	13
2.2.6.2. Condiciones de la Demanda	14
2.2.6.3. Industrias Conexas y de Soporte	14

2.2.6.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Compañías	14
2.3. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO: PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE SNACKS A BASE DE PLÁTANO AL MERCADO CHILENO.....	15
2.3.1. <i>EL NEGOCIO</i>	15
2.3.2. <i>ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA</i>	15
2.3.3. <i>MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS</i>	15
2.3.3.1. Misión.....	15
2.3.3.2. Visión	16
2.3.3.3. Objetivos de la organización	16
2.4. PRODUCTO.....	17
2.4.1. <i>ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO</i>	19
2.4.2. <i>ANÁLISIS FODA</i>	20
3. CAPÍTULO III INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	22
3.1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL.....	22
3.2. PROBLEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADOS	22
3.2.1. <i>PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</i>	22
3.3. DISEÑO DE LA INTELIGENCIA DE MERCADOS	22
3.3.1. <i>TÉCNICA DESCRIPTIVA CUALITATIVA</i>	24
3.3.1.1. Entrevistas con Expertos	24
3.3.1.2. Grupos Focales	25
3.3.2. <i>TÉCNICA DESCRIPTIVA CUANTITATIVA</i>	27
3.3.2.1. Encuestas.....	27
3.4. INTELIGENCIA DE MERCADOS	28
3.4.1. <i>SELECCIÓN DE PAÍSES</i>	28
3.4.1.1. República de Chile	29
3.4.1.2. República Argentina	29
3.4.1.3. Estados Unidos de Norteamérica.....	30
3.4.2. <i>MACROENTORNO DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS</i>	30
3.4.2.1. Diagnóstico globalización sectorial	30
3.4.3. <i>MICRO ENTORNO DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS</i>	31

3.4.4. ANÁLISIS COMPETITIVO SECTORIAL.....	41
3.4.5. SÍNTESIS DEL MERCADO OBJETIVO A NIVEL MICRO Y MACRO	42
3.4.6. MATRIZ LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN	43
3.4.7. INTENCIONES DE COMPRA.....	43
3.5. DEMANDA	43
3.6. COMPETENCIA.....	45
3.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CAPÍTULO	46
3.8. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	47
4. CAPÍTULO IV PLAN DE MARKETING.....	48
4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	48
4.1.1. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO.....	48
4.1.2. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	49
4.2. POLÍTICAS DE PRECIOS.....	50
4.3. TÁCTICAS DE VENTAS	51
4.4. POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.....	52
4.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	53
4.5.1. PUBLICIDAD	53
4.5.2. RELACIONES PÚBLICAS	54
4.5.3. PROMOCIÓN DE VENTAS	55
4.5.3.1. Descuentos por cantidad	55
4.6. DISTRIBUCIÓN	56
5. CAPÍTULO V PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	58
5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	58
5.1.1. ESPECIFICACIONES DE LA MATERIA PRIMA	58
5.1.2. ESPECIFICACIONES DE INSUMOS	59
5.1.3. ESPECIFICACIONES MATERIALES	59
5.2. CICLO DE OPERACIONES	59
5.1.4. FASE DE OPERACIONES	61
5.1.4.1. Proceso de Inspección.....	61
5.1.4.2. Recepción de Materia Prima.....	61

5.1.4.3.	Selección.....	63
5.1.4.4.	Lavado	63
5.1.4.5.	Pelado.....	63
5.1.4.6.	Cortado.....	63
5.1.4.7.	Fritura	63
5.1.4.8.	Proceso de Escurrido.....	64
5.1.4.9.	Aplicación de condimentos	64
5.1.4.10.	Empaque.....	64
5.1.4.11.	Almacenamiento	65
5.1.5.	<i>FLUJOGRAMA DE PROCESOS EN TIEMPOS INCLUIDOS....</i>	65
5.3.	REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	65
5.4.	INSTALACIONES Y MEJORAS	67
5.5.	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	71
5.1.6.	<i>VENTAJAS</i>	72
5.1.7.	<i>DESVENTAJAS.....</i>	72
5.6.	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	73
5.7.	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	73
6.	CAPÍTULO VI EQUIPO GERENCIAL	74
6.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	74
6.2.	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	75
6.2.1.	<i>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....</i>	75
6.2.1.1.	Directorio.....	75
6.2.1.2.	Gerente General	75
6.2.1.3.	Jefe de Producción	76
6.2.1.4.	Finanzas y Contabilidad.....	77
6.2.1.5.	Comercio Exterior.....	78
6.2.1.6.	Administrativo y Talento Humano	79
6.3.	EQUIPO DE TRABAJO	79
6.3.1.	<i>ASISTENTE DE ADMINISTRATIVA.....</i>	79

6.3.2. PERSONAL DE PRODUCCIÓN.....	80
6.4. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS	80
6.5. POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS	80
6.6. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	82
6.7. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	83
7. CAPÍTULO VII CRONOGRAMA GENERAL.....	84
7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA INICIO DE OPERACIONES DE ECUABANANA.....	84
7.2. DIAGRAMA DE GANTT	85
7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS	85
CAPÍTULO VIII RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	87
8.1. CRITERIOS UTILIZADOS.....	87
8.2. SUPUESTOS	87
8.3. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	89
9. CAPÍTULO IX PLAN FINANCIERO.....	90
9.1. INVERSIÓN INICIAL	90
9.2. FUENTES DE INGRESO	90
9.2.1. INGRESOS.....	90
9.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES	90
9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO.....	91
9.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	91
9.5.1. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO.....	92
9.5.2. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO.....	92
9.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	92
9.6.1. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS.....	92
9.6.2. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS.....	93

9.7. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	94
9.7.1. ESTADO DE FLUJO EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS.....	94
9.7.2. ESTADO DE FLUJO EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS.....	95
9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO	95
9.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	96
9.10. ÍNDICES FINANCIEROS	97
9.10.1. OPERATIVOS.....	98
9.10.2. LIQUIDEZ	98
9.10.3. DESEMPEÑO	98
9.10.4. RENTABILIDAD.....	98
9.11. VALUACIÓN	99
10. CAPÍTULO X PROPUESTA DE NEGOCIO	101
10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO	101
10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA ..	101
10.3. CAPITALIZACIÓN.....	101
10.3.1. USO DE FONDOS.....	102
10.4. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA	104
11. CAPÍTULO XI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
11.1. CONCLUSIONES	106
11.2. RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS.....	115

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 2.1 Regulaciones para Importaciones de Productos a Chile	116
ANEXO 3.1: Entrevistas con Expertos	122
ANEXO 3.2: Cuestionario Focus Group	131
ANEXO 3.3: Modelo Encuesta	132
ANEXO 3.4: Resultado de las Respuestas de la Encuesta.....	133
ANEXO 3.5 Matriz de Exportaciones	138
ANEXO 3.6. Carta de Intención de Compra Distribuidores	139
ANEXO 5.1: Plagas a Plantaciones de Plátano	141
ANEXO 5.2: Contacto Proveedores de Plátano en la Zona	142
ANEXO 5.3: Fotos Maquinaria	143
ANEXO 5.4. Regulaciones	145
ANEXO 6.1: Perfiles de Asistente Administrativa.....	147
ANEXO 6.2: Perfiles del Personal Operativo.....	148
ANEXO 6.3: Manual de Seguridad.....	150
ANEXO 9.1: Activos Fijos y Activos Intangibles	151
ANEXO 9.2: Capital de Trabajo.....	154
ANEXO 9.3: Proyección de Ingresos en los tres escenarios apalancados	155
ANEXO 9.4: Estructura de Costos y Gastos	156
ANEXO 9.5: Estado de Resultados en los tres escenarios: con y sin apalancamiento.....	158
ANEXO 9.6: Balance General en los tres escenarios: con y sin apalancamiento.....	164
ANEXO 9.7: Estado de Flujo de Efectivo Apalancado	170
ANEXO 9.8: Estado de Flujo de Efectivo Desapalancado	173
ANEXO 9.9 Cálculo Inversiones, Depreciaciones, Amortizaciones y Costos Financieros.....	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. VALOR AGREGADO BRUTO DE LA INDUSTRIA (Millones de dólares constantes)	4
Tabla 2.2. COMPARATIVO DE EXPORTACIONES PRIMER SEMESTRE 2009 Y 2010	6
Tabla 2.3. MAYORES COMPAÑÍAS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	7
Tabla 2.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA	16
Tabla 3.1. RANKING DE COMPETITIVIDAD GLOBAL 2011 – 2012.....	28
Tabla 3.2. MATRIZ MACRO DE LA SELECCIÓN DE PAÍSES	30
Tabla 3.3. FACTORES CRÍTICOS DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS	32
Tabla 3.4. ANÁLISIS COMPETITIVO SECTORIAL	41
Tabla 3.5. POBLACIÓN DE LA REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO DE CHILE.....	43
Tabla 3.6. SEGMENTACIÓN DE MERCADO ECUABANANA.....	44
Tabla 3.7. EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORES DE SNACK EN BASE DE PLÁTANO EN EL ECUADOR.....	45
Tabla 4.1. CRECIMIENTO ESTRATÉGICO ECUABANANA PARA DISTRIBUIDORES.....	52
Tabla 4.2. DESCUENTO PARA DISTRIBUIDORES.....	56
Tabla 5.1. CICLO DE OPERACIONES ECUABANANA.....	60
Tabla 5.2. CAPACIDAD DE CONTENEDORES	64
Tabla 5.3. MAQUINARIA ECUABANANA	67
Tabla 5.4. MÉTODO CUANTITATIVO POR PUNTOS.....	71
Tabla 6.1. PERFIL GERENTE GENERAL.....	75
Tabla 6.2. PERFIL JEFE DE PRODUCCIÓN.....	76
Tabla 6.3. JEFE DE FINANZAS Y CONTABILIDAD	77
Tabla 6.4. JEFE DE COMERCIO EXTERIOR.....	78

Tabla 6.5. JEFE ADMINISTRATIVO	79
Tabla 6.6. COMPENSACIÓN SALARIAL.....	81
Tabla 7.1. ACTIVIDADES PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO	84
Tabla 8.1. CRITERIOS UTILIZADOS.....	87
Tabla 8.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	89
Tabla 9.1. MARGEN BRUTO	91
Tabla 9.2. MARGEN OPERATIVO.....	91
Tabla 9.3. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO	92
Tabla 9.4. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO	92
Tabla 9.5. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO TRES ESCENARIOS	93
Tabla 9.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS	93
Tabla 9.7. ESTADO DE FLUJO EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO TRES ESCENARIOS	94
Tabla 9.8. ESTADO DE FLUJO EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS	95
Tabla 9.9. PUNTO DE EQUILIBRIO	95
Tabla 9.10. RATIOS FINANCIEROS.....	97
Tabla 9.11. VALUACIÓN – APALANCADO	99
Tabla 9.12. VALUACIÓN – DESAPALANCADO.....	99
Tabla 10.1. ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	101
Tabla 10.2. ACTIVOS FIJOS.....	102
Tabla 10.3. ADECUACIÓN DE INSTALACIONES	103
Tabla 10.4. ACTIVOS INTANGIBLES	104
Tabla 10.5. CAPITAL DE TRABAJO	104
Tabla 10.6. RENDIMIENTO INVERSIONISTAS	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: CLASIFICACIÓN DEL NEGOCIO.....	3
Gráfico 2.2. VALOR AGREGADO BRUTO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL ECUADOR COMO PORCENTAJE DEL PIB.....	4
Gráfico 2.3. VALOR AGREGADO BRUTO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (Millones de dólares constantes).....	5
Gráfico 2.4. ETAPA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	5
Gráfico 2.5. VENTAS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	7
Gráfico 2.6. CADENA DE VALOR.....	8
Gráfico 2.7. FACTORES ECONÓMICOS DE LA INDUSTRIA.....	10
Gráfico 2.8. CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA	12
Gráfico 2.9. DIAMANTE DE PORTER	13
Gráfico 2.10. CHIFLES DE PLÁTANO	17
Gráfico 2.11. LOGOTIPO ECUABANANA.....	18
Gráfico 2.12. PRESENTACIÓN DE PRODUCTO 50 g	18
Gráfico 2.13. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO 150 g	19
Gráfico 2.14. MATRIZ FODA ECUABANANA.....	21
Gráfico 3.1. PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INTELIGENCIA DE MERCADOS	23
Gráfico 3.2. RANKING DE COMPETITIVIDAD GLOBAL vs PIB PAÍS	29
Gráfico 3.3. SÍNTESIS DEL MERCADO OBJETIVO.....	42
Gráfico 3.4. PORCENTAJES SOCIO-ECONÓMICOS DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CHILE	44
Gráfico 4.1. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE EMPUJE	49
Gráfico 4.2. BANNER BANANACHIPS	53

Gráfico 4.3 FLYERS DE BANANACHIPS. PUNTOS DE VENTA DEL PRODUCTO.....	54
Gráfico 4.4. CADENA DE DISTRIBUCIÓN, SISTEMA VERTICAL DE MARKETING.....	56
Gráfico 5.1. RUTA CRÍTICA.....	62
Gráfico 5.2. FLUJO GRAMA DE PROCESOS.....	66
Gráfico 5.3. PROYECTO PLANTA PRODUCTORA DE CHIFLES PLANO GENERAL.....	68
Gráfico 5.4. PROYECTO PLANTA PRODUCTORA DE CHIFLES INSTALACIONES ELÉCTRICAS.....	69
Gráfico 5.5. PROYECTO PLANTA PRODUCTORA DE CHIFLES SIMBOLOGÍA Y PLANTA DE CUBIERTA.....	70
Gráfico 5.6. UBICACIÓN GEOGRÁFICA PLANTA DE PRODUCCIÓN.....	72
Gráfico 6.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	74
Gráfico 7.1. DIAGRAMA DE GANTT.....	86
Gráfico 9.1. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	96
Gráfico 9.2. SENSIBILIDAD ANTE VARIABLES.....	96

1. Capítulo I

ASPECTOS GENERALES

En este capítulo se presenta antecedentes, objetivos e hipótesis en los cuales se basa el plan de negocios propuesto.

1.1. ANTECEDENTES

La carencia de un producto elaborado a base de plátano en el mercado chileno, el favoritismo por el consumo del plátano ecuatoriano (Trademap, 2008) y la actual necesidad del país de buscar alternativas sustentables e innovadoras para el desarrollo de microempresas, motivaron la idea de crear una empresa dedicada a la producción y exportación de *snacks*¹ de plátano para el principal mercado creciente de productos de consumo rápido en el Cono Sur. (Latin American Markets, 2011).

En 2009, Chile reportó un consumo aproximado de *snacks* de USD 302,2 millones, con un crecimiento del 2,5% para 2010. La demanda de *snacks* se basa principalmente en que es un producto alimenticio de bajo costo y que representa un ahorro de tiempo al consumirlo. (CARTIEGU, 2010)

La fabricación de *snacks* a base de plátano es una forma innovadora de ofrecer un alimento considerado como no tradicional y autóctono del Ecuador. Este producto consiste en una hojuela (*chip*) de gran valor alimenticio y excelente sabor, proveniente del plátano, producto cuidadosamente cosechado a mano, rebanado y delicadamente dorado en aceite vegetal. No contiene aceites hidrogenados o parcialmente hidrogenados, colores o sabores artificiales, perseverantes o estabilizantes ni monosodio glutamato (MSG), es decir, se trata de un *snack* puramente natural.

La fabricación de un *snack* tiene la ventaja de que puede industrializarse fácilmente y que los insumos y materia prima son totalmente accesibles, pues Ecuador es el primer exportador de banano a nivel mundial.(CORPEI, 2011)

¹ Término en inglés que se refiere a: bocaditos, aperitivos o picadas.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad de crear una empresa productora y exportadora de chifles de plátano en la ciudad de Santo Domingo, Ecuador, enfocada en satisfacer la demanda del mercado chileno.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar el micro y macro entorno empresarial para evaluar las posibles debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del negocio.
- Determinar el país o mercado meta óptimo para la ejecución del plan de negocios, mediante la realización de una inteligencia de mercados.
- Analizar el entorno de Chile para determinar la viabilidad de enfocar en este mercado el plan de negocios.
- Definir un nicho de mercado para la introducción del nuevo producto, tomando en cuenta la conducta de consumo de los posibles clientes y la situación del mercado orgánico en el segmento escogido.
- Desarrollar un plan estratégico de marketing que permita la introducción y posicionamiento óptimo del producto entre los clientes institucionales escogidos.
- Evaluar la factibilidad financiera del posible negocio y sus opciones de financiamiento.
- Prevenir posibles problemas internos y contrarrestar potenciales circunstancias externas del negocio, mediante la formulación de acciones de contingencia.

1.3. HIPÓTESIS

El consumo de *snacks* salados en el mercado chileno presenta características viables para la creación de una empresa productora y exportadora de chifles a base de plátano, en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

2. Capítulo II

LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL PRODUCTO

En este capítulo se investiga la industria en la cual se enmarca el plan de negocio, así como los distintos aspectos de la producción y exportación de *snacks* a base de plátano.

2.1. CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME (CIIU)

El negocio pertenece a la industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas.



Fuente: Dan Thomas, 2005
Elaborado por: Autores

2.2. INDUSTRIA: ALIMENTOS Y BEBIDAS

2.2.1. TENDENCIA

Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), a nivel nacional, el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas representa el 27.8% del gasto de consumo de los hogares, el cual alcanza un 38.53% en el área rural. (Carrillo, D., INEC, 2009)

De acuerdo con información del Banco Central del Ecuador, en 2009 el valor agregado de la industria -sin incluir refinación de petróleo- representó en valores constantes el 13.6% del Producto Interno Bruto, siendo la industria de

alimentos y bebidas la de mayor aporte al Sector Industrial, con el 7.5% del PIB Total. (Banco Central del Ecuador, 2010).

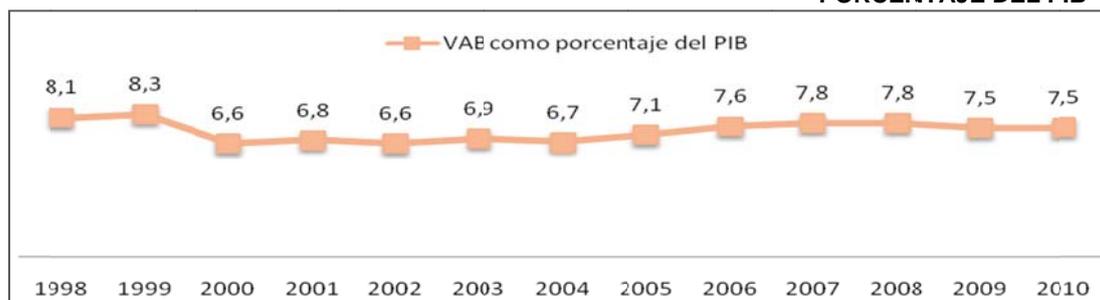
Tabla 2.1. VALOR AGREGADO BRUTO DE LA INDUSTRIA
(Millones de dólares constantes)

Industria Manufacturera	VAB 2009 Millones US\$	VAB 2010* Millones US\$	Aporte al PIB Total	Aporte al VAB Manufacturero	Crecimiento 2009-2010
Alimentos y Bebidas	1.818	1.878	7,5%	55,10%	3,3%
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	469	483	1,9%	14,16%	2,9%
Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	267	277	1,1%	8,12%	3,8%
Producción de madera y fabricación de productos de madera	252	267	1,1%	7,84%	6,2%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	224	232	0,9%	6,80%	3,7%
Papel y productos de papel	133	141	0,6%	4,14%	6,1%
Fabricación de maquinaria y equipo	110	113	0,5%	3,32%	2,5%
Elaboración de productos de tabaco	11	11	0,0%	0,33%	-2,0%
Industrias manufactureras n.c.p.	6	7	0,0%	0,20%	6,8%

Fuente: Banco Central del Ecuador *Previsiones, 2010

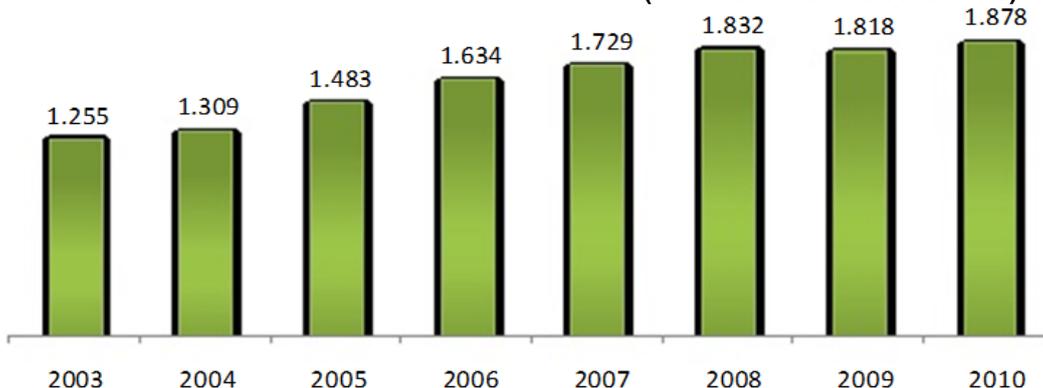
La participación promedio del valor agregado bruto de la industria de alimentos y bebidas como porcentaje del PIB total del país en la última década fue del 7.3% (Tabla 2.1.), lo que representa USD 1,878 millones para el año 2010 (Gráfico 2.2, 2.3.); esto es 3.3% más que el año 2009, lo que confirma su importancia en la economía ecuatoriana.

**Gráfico 2.2. VALOR AGREGADO BRUTO DE LA INDUSTRIA
DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL ECUADOR COMO
PORCENTAJE DEL PIB**



Fuente: Banco Central del Ecuador, *Previsiones, 2010
Elaborado por: Autores

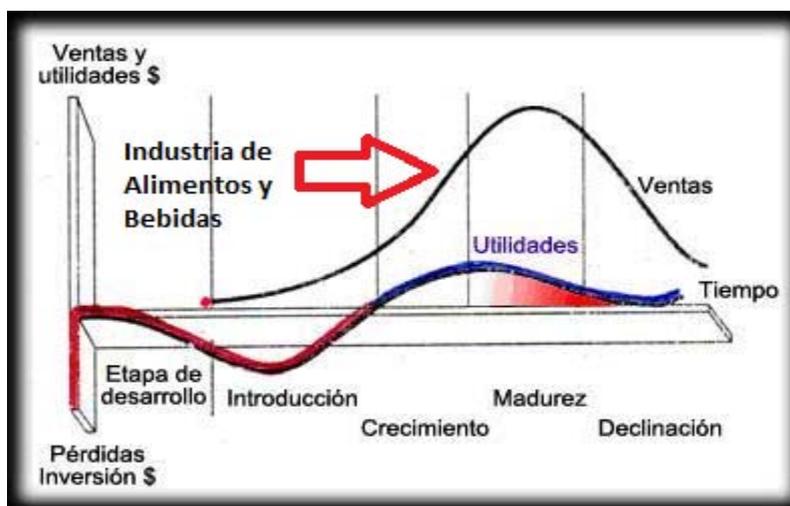
Grafico 2.3. VALOR AGREGADO BRUTO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
(Millones de dólares constantes)



Fuente: Banco Central del Ecuador

La industria de alimentos y bebidas se caracteriza por ser innovadora, dinámica y de un alto grado de rentabilidad; se encuentra en una etapa de crecimiento dentro de su ciclo de vida (Gráfico 2.4.), introduciendo constantemente al mercado productos que exhiben un cambio moderado en su diseño, así como una fuerte competencia con productos similares o sustitutos que atacan a un número creciente y diversificado de segmentos cada vez más exigentes.

Gráfico 2.4. ETAPA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS



Fuente: Emprendedores News, 2009

Por otro lado, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

“(...) las exportaciones totales registradas por productos industrializados alimenticios en valores FOB en los últimos 5 años han crecido en promedio 10.7%, mientras que en volumen solo crecieron 3.8% en el

mismo periodo. En el 2009 las exportaciones totales fueron de USD \$1.414 millones, es decir cayeron 14.04% con respecto a los USD \$1.645 millones del 2008, mientras que en volumen cayeron 1.23%".(Carrillo, D. INEC, 2009)

En 2010, los productos elaborados de banano presentaron un incremento del 18.6% en kilos exportados y el 18.1% respecto a valor FOB en comparación con el primer trimestre del año 2009.

**Tabla 2.2. COMPARATIVO DE EXPORTACIONES
PRIMER SEMESTRE 2009 Y 2010**

Productos alimenticios	Primer Semestre 2009		Primer Semestre 2010		Tasas de Variación	
	Miles Kilos	Miles US \$ FOB	Miles Kilos	Miles US \$ FOB	Crecimiento (%) Kilos	Crecimiento (%) FOB
Enlatados de pescado	89.484	322.790	90.104	302.089	0,7%	-6,4%
Extractos y aceites vegetales	90.236	83.665	100.212	98.043	11,1%	17,2%
Jugos y conservas de frutas	58.262	76.608	66.670	89.254	14,4%	16,5%
Café industrializado	6.119	37.597	8.363	51.363	36,7%	36,6%
Harina de Pescado	38.441	31.911	38.249	48.414	-0,5%	51,7%
Elaborados de cacao	6.693	23.179	7.929	33.157	18,5%	43,0%
Otros alimenticios	8.409	22.268	10.107	26.169	20,2%	17,5%
Elaborados de banano	16.638	16.250	19.728	19.193	18,6%	18,1%
Bebidas	7.697	7.079	11.994	10.203	55,8%	44,1%
Otros elaborados del mar	3.062	3.826	4.974	6.249	62,4%	63,2%
Harina y elaborados de cereales	2.025	5.815	3.867	5.954	90,9%	2,4%
Aceite de pescado	4.696	3.213	5.320	5.277	13,3%	42,2%
Carne, leche y elaborados	3.133	2.998	4.601	4.644	46,9%	54,9%
Azúcar, melazas y panela	460	530	436	459	-5,3%	-13,4%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010

El crecimiento de la industria en volumen y montos, así como la disponibilidad de materia prima, representan una oportunidad para implementar un negocio dedicado a la fabricación de un producto basado en el plátano.

2.2.2. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

La industria de alimentos y bebidas presenta gran cantidad de segmentos para suplir las diferentes necesidades de los consumidores, por lo que se la considera fragmentada.

Según datos de la Superintendencia de Compañías, la Productora Nacional de Alimentos (PRONACA S.A.) se destacó por el nivel de ventas alcanzado en 2009: USD 621,16 millones. Para este periodo, el total de ventas de la Unión de Bananeros Ecuatorianos (UBESA) fue de USD 349 millones, tal como se muestra en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3. MAYORES COMPAÑÍAS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

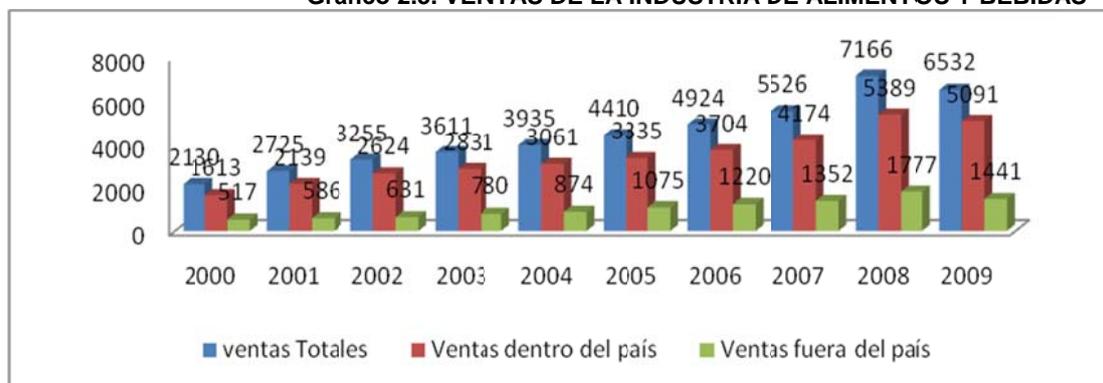
No.	Empresa	Ventas Millones de dólares
1	Procesadora Nacional de Alimentos C.A. Pronaca	621
2	Cervecería Nacional CN S.A.	424
3	Nestlé Ecuador S.A.	354
4	Unión de Bananeros Ecuatorianos S.A. Ubesa	349
5	La Fabril S.A.	327
6	Ecuador Bottling Company Corp.	280
7	Provedora Ecuatoriana S.A. Proesa	218
8	Industrial Danec S.A.	198
9	Bonanza Fruit Co. S.A. Corpbonanza	190
10	Expalsa Exportadora de Alimentos S.A.	187

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2010

En 2009, las ventas totales de la industria de alimentos y bebidas fueron USD 6532 millones, de los cuales USD 5090 millones correspondieron al mercado local y USD 1441 millones a exportaciones. En ese año, el crecimiento de las ventas se redujo un 9% en comparación con los USD 7166 millones que se vendieron en 2008, no obstante, fue superior a las cifras de años anteriores a 2008. (Superintendencia de Compañías, 2010)

En los últimos diez años, el crecimiento promedio de las ventas en la industria de alimentos y bebidas fue del 14%, que supera al crecimiento promedio de otras industrias como: papel y productos de papel (7%), plástico y caucho (12%) y madera (12%).

Grafico 2.5. VENTAS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS



Fuente: Superintendencia de Compañías, 2010
Elaborado por: Autores

2.2.3. CADENA DE VALOR



Fuente: Porter, M., 2008

2.2.3.1. Abastecimiento

Para la producción de alimentos y bebidas se necesita adquirir materia prima a proveedores agrícolas distribuidos a lo largo del país, así como maquinaria especializada para el desarrollo de las actividades operativas.

2.2.3.2. Tecnología

La industrialización del proceso productivo debe mantenerse a la vanguardia de la tecnología, lo que permite la simplificación de procesos, reducción de tiempos, disminución de desperdicios y abaratamiento de costos a través de economías de escala.

2.2.3.3. Recursos Humanos

Para brindar un producto final de calidad, se debe contar con personal calificado que aporte a la eficacia operativa y administrativa.

2.2.3.4. Infraestructura

En esta industria es importante disponer de una infraestructura adecuada de tal manera que se logre un proceso productivo eficaz, en línea con las normas de sanidad y seguridad establecidas por la Ley.

2.2.3.5. Logística Interna

Para la elaboración de productos con altos estándares de calidad es necesario mantener una adecuada logística interna en actividades como recepción de materia prima, almacenamiento, estandarización de producción y distribución del producto terminado.

2.2.3.6. Operaciones

La creciente demanda de productos especializados por parte de mercados segmentados requiere un arduo trabajo de investigación y desarrollo para lograr que los productos suplan las necesidades de los consumidores.

2.2.3.7. Logística Externa

Las actividades externas de la industria determinan la selección de canales de distribución óptimos para llegar al cliente final, como actividades posventa para la comunicación cliente- proveedor.

2.2.3.8. Marketing y Ventas

La fuerte competencia en la industria y la existencia de productos similares o sustitutos, obliga a formular estrategias de marketing y ventas que permitan crear una necesidad en el consumidor potencial, para lograr posicionarse en el mercado.

2.2.3.9. Producto

Actualmente hay la tendencia de crear productos para mercados cada vez más segmentados que se rigen a las necesidades del consumidor, tal es el caso de productos alimenticios con características orgánicas y bajos en grasas.

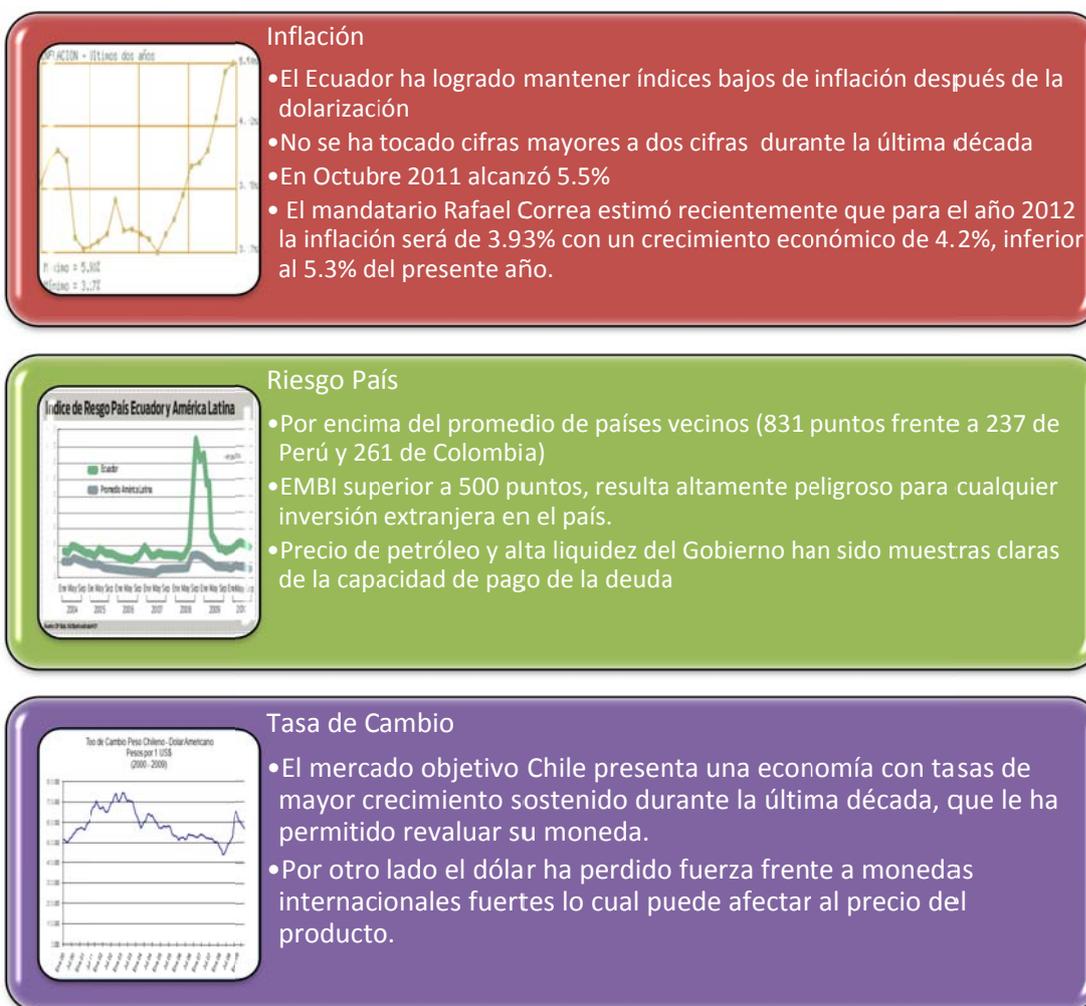
2.2.4. FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

La siguiente investigación se centra en encontrar factores que puedan afectar a la evolución del producto en condiciones normales de crecimiento.

2.2.4.1. Factores Económicos

Un producto de consumo masivo generalmente es sensible a los diferentes factores económicos que pueden afectar directamente al precio, como ocurre con un *snack*, lo que podría restarle competitividad frente a competidores en el mercado.

Gráfico 2.7. FACTORES ECONÓMICOS DE LA INDUSTRIA



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011; Cadena Dongilio, Eduardo, 2008
Elaborado por: Autores

a) Inflación

Los porcentajes de inflación menores a dos dígitos que ha presentado el Ecuador después de la dolarización, permiten a la industria mantener precios estables para sus productos, conservando los costos de materia prima e insumos de producción en niveles constantes, y brindando proyecciones de venta más reales para análisis financieros. Ver Gráfico 2.7

b) Riesgo País

El alto nivel de Riesgo País registrado en el último período por el Ecuador, así la baja relación del gobierno con países desarrollados y el aumento de impuestos a la producción; ahuyenta a la inversión extranjera, lo que puede representar grandes obstáculos para la industria de alimentos y bebidas. Ver Gráfico 2.7

c) Tasa de Cambio

Pese a las devaluaciones del dólar estadounidense desde la crisis financiera de 2009, la moneda ofrece estabilidad a precios internacionales, siendo esto un factor positivo para negociaciones internacionales. Ver Gráfico 2.7

2.2.4.2. Factores regulatorios existentes en la Industria**a) Variable Ambiental**

La creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente ha obligado al gobierno y empresas de la Industria a desarrollar planes y medidas para producir de manera responsable y ambientalmente amigable. (Ministerio del Ambiente, 2011)

b) Control Sanitario y Fitosanitario

Para la comercialización y exportación de productos de la industria en Ecuador se debe contar con la obtención del registro sanitario por parte de la entidad de control correspondiente, esto es, el Instituto de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez.

Los mercados internacionales, por su parte, exigen sellos y etiquetas de control sanitario y fitosanitario, los que garantizan que el producto está libre de presencia de enfermedades; este control lo lleva a cabo el Departamento de Agro-calidad del Ministerio de Agricultura del Ecuador.

2.2.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La industria de alimentos y bebidas se caracteriza por estar al alcance del consumidor. Para que un producto tenga aceptación en el mercado debe contar con un precio competitivo, características de diferenciación y calidad, y estar disponible en los puntos de venta que frecuenta el consumidor, por la oferta de un portafolio extremadamente variado que ataca a todos los sectores del mercado.

Gráfico 2.8. CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA



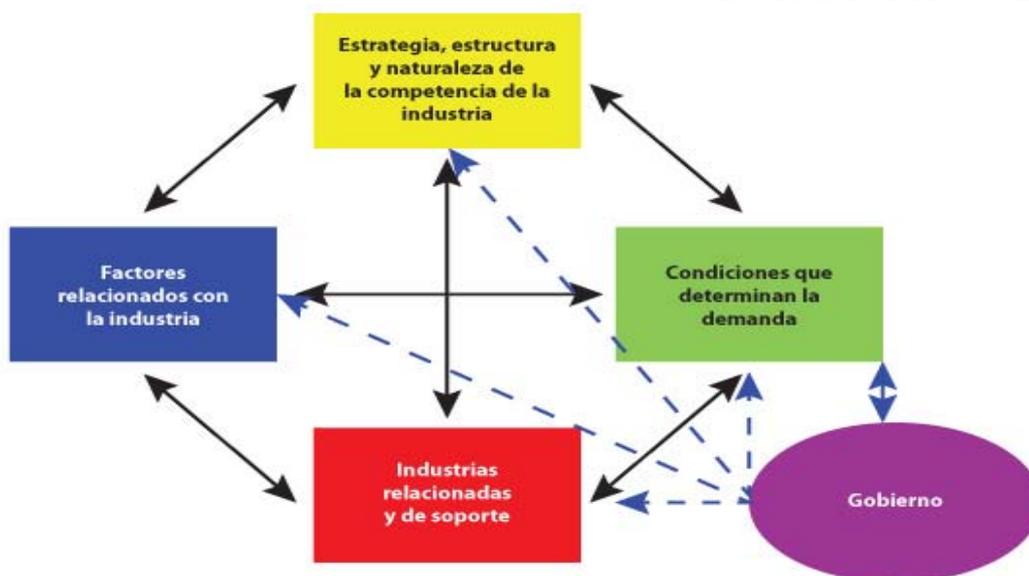
Fuente: Escuela de Organización Industrial, 2011

La comercialización de *snacks* no es la excepción. Consiste en un mercado en donde los mayoristas y grandes supermercados del país logran proveer del producto a la demanda nacional. Existen, sin embargo, casos en los que esta comercialización se realiza sin intermediarios.

El plátano es un cultivo que se adapta a cualquier terreno y produce frutos todo el año; el área cultivada de banano y plátano en el Ecuador se encuentra repartida principalmente en tres provincias: Guayas, Los Ríos y El Oro. (VECO, 2007), en donde el Barraganete y Dominico son las variedades más apetecidas por consumidores.

2.2.6. EL DIAMANTE DE PORTER

Gráfico 2.9. DIAMANTE DE PORTER



Fuente: POLINOMICS (Política + Economía Latinoamericana)

2.2.6.1. Condiciones de Factor

El Ecuador, al ser un país agrícola, cuenta con óptimas condiciones para la producción de materia prima de la industria, lo que permite tener bajos costos y encontrar mano de obra capacitada para la elaboración de productos de calidad.

La industria presenta problemas de capital e infraestructura adecuada, ya que requiere inversión extranjera para su crecimiento. (Te enteraste Ecuador, 2005)

2.2.6.2. Condiciones de la Demanda

Los productores de la industria se han visto obligados a buscar innovación para ganar competitividad en el mercado. La nueva tendencia de consumir productos orgánicos y nutritivos, así como la exigencia de conocer lo que se va a consumir, ha impulsado a la industria a buscar productos que se acoplen a las necesidades de los consumidores. (Industria de Alimentos y Bebidas, 2010).

2.2.6.3. Industrias Conexas y de Soporte

El Ecuador es el principal exportador de banano a nivel mundial con 2.235,3 millones de dólares de exportación anual y 11,57% de participación de mercado que en el año 2010 (ANDES, 2011), lo que demuestra la diversidad de proveedores de materia prima de alta calidad.

En caso de problemas con el abastecimiento nacional, Colombia -con el 10% de participación en las exportaciones mundiales- sería un proveedor estratégico debido a la cercanía a los mercados y los acuerdos comerciales entre los dos países que permite gran facilidad para el comercio internacional. (Trademap, 2008)

2.2.6.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Compañías

La industria de alimentos y *snacks* en el Ecuador experimentó un crecimiento en su demanda del 10% durante el año 2010, implementando nuevas líneas para el incremento de la capacidad de producción en al menos 40% por hora (Diario Hoy, 2009). Las nuevas tendencias de consumo exigen a las empresas productoras la búsqueda de mejoras continuas y nuevas fuentes de inversión que les permitan estar a la par con sus consumidores. La estructura del mercado ecuatoriano es fraccionada, existen varias empresas y muchas de ellas poseen varias marcas que ofrecen productos similares.

2.3. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO: PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE SNACKS A BASE DE PLÁTANO AL MERCADO CHILENO

2.3.1. EL NEGOCIO

Consiste en la producción y exportación de un *snack* a base de plátano en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, para el mercado chileno. La empresa entregará un producto natural y orgánico certificado² que se enmarca en las actuales tendencias mundiales de nutrición y salud.

Chile es uno de los principales importadores de plátano ecuatoriano y carece de productos elaborados de esta fruta (Latin-American Markets, 2010), por tal razón, se identifica una gran oportunidad de entregar un producto natural y orgánico que encaje con las necesidades del potencial cliente chileno (Trade map, 2008).

2.3.2. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

La empresa se constituirá como una compañía limitada, con el aporte de tres socios capitalistas:

- Andrea Arroyo del Alcázar
- Edgar Patiño Lárraga
- Emilio Rojas Eyzaguirre

Los aportes serán en maquinaria, terreno, instalaciones, conocimiento y dinero necesario para la formación del negocio. La participación accionaria será de acuerdo con el capital aportado. Su razón social será ECUABANANA Cía. Ltda., con domicilio en Santo Domingo de los Tsáchilas.

2.3.3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

2.3.3.1. Misión

“Satisfacer las expectativas del cliente con un snack a base de plátano ecuatoriano certificado, a un precio competitivo y con una calidad que garantice

² Certificaciones de agricultura orgánica como Global Gap y Rainforest Alliance.

la elaboración de un producto saludable y nutritivo para los consumidores. Estamos orientados hacia el bienestar de la sociedad, el cuidado del medio ambiente y las buenas relaciones con los socios comerciales”.

2.3.3.2. Visión

“Ser una de las principales empresas líderes productoras y exportadoras de snacks a base de plátano en el 2017”.

2.3.3.3. Objetivos de la organización

Tabla 2.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

TIEMPO	CLASE	
	ECONÓMICOS	ESTRATÉGICOS
CORTO PLAZO	Alcanzar un nivel de ventas mínimo de USD45000 mensuales.	Posicionar el producto de ECUABANANA en el 10% del mercado meta.
	Mantener un incremento de ventas superior al 20% anual.	Mantener precios que permitan lograr una utilidad mínima del 30%.
	Afianzar convenios con distribuidores y proveedores.	Alcanzar una participación mínima del 5% en el mercado meta
MEDIANO PLAZO	Incrementar los activos con la compra de un cuarto frío para la producción.	Incentivar la investigación y desarrollo para diversificar la cartera de productos.
	Incrementar la capacidad productiva mediante la adquisición de maquinaria moderna.	Mantener capacitada a la fuerza de ventas.
	Industrializar los procesos productivos en un 80%.	Implementar normas de calidad en las etapas productivas de la empresa.
LARGO PLAZO	Mantener un endeudamiento máximo del 30% en inversiones futuras.	Diversificar el mercado hacia Argentina y Estados Unidos.
	Llegar a un desperdicio máximo del 10% de la materia prima.	Instalar oficinas en la ciudad de Valparaíso.
		Mantener un posicionamiento del 60% en la mente del consumidor.

Elaborado por: Autores

2.4. PRODUCTO

Es una hojuela (chip) de gran valor alimenticio y excelente sabor, proveniente del plátano cuidadosamente cosechado a mano, rebanado y delicadamente dorado en aceite vegetal. Este *snack* no contiene aceites hidrogenados o parcialmente hidrogenados, colores o sabores artificiales, preservantes o estabilizadores, ni monosodio glutamato (MSG), es decir, es un *snack* puramente natural. La demanda de *snacks* está basada principalmente en que se trata de productos alimenticios de bajo costo y que ahorran tiempo al consumidor. (Rojas,C., 2009)

Gráfico 2.10. CHIFLES DE PLÁTANO



Fuente: Tradiciones del Ecuador, 2009

La producción de *snacks* tiene como ventaja que el producto puede ser industrializado fácilmente y los insumos y materia prima son accesibles, debido a que el Ecuador es el primer exportador de banano a nivel mundial. (CORPEI, 2009)

El producto de ECUABANANA llevará por nombre **BANANA CHIPS**, el cual resalta la materia prima con el que está elaborado. Tendrá dos diferentes presentaciones 50 y 150 gramos, según la preferencia de consumo de productos similares en el mercado meta. El producto presenta características orgánicas y nutricionales que brindan diferenciación frente a la competencia.

El logotipo de la empresa será el siguiente:

Gráfico 2.11. LOGOTIPO ECUABANANA



Elaborado por: Arroyo, D.

Gráfico 2.12. PRESENTACIÓN DE PRODUCTO 50 g



Elaborado por: Arroyo D.

Gráfico 2.13. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO 150 g



Elaborado por: Arroyo, D.

2.4.1. ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Las estrategias a ser implementadas por ECUABANANA para el ingreso y crecimiento en el mercado son:

- Fijación estratégica de precios que permita la penetración en el mercado con un valor coherente con el promedio de productos en la industria, basado en la estructura de costos y enfocados en el mercado meta. (Kotler, P. *et al*, 2008: 275).
- Estrategias de posicionamiento del producto en el mercado que dan a conocer el valor agregado que otorga a los consumidores, para comunicar la marca e impulsar el crecimiento y permanencia en la industria. (Best, Roger, 2007: 214)
- Establecer y afianzar las relaciones entre el proveedor y la empresa para obtener beneficios en precios, abastecimiento y crédito.
- El producto a entregar será elaborado con materia prima orgánica y certificada para mantener la alta calidad del *snack* a ofrecer. (Best, Roger, 2007: 85)

- Alianzas estratégicas con el distribuidor para asegurar el buen manejo del producto, un pago en los plazos establecidos y un mejor control en el canal de distribución.
- Investigación continua de la satisfacción del cliente para ajustar el producto a sus exigencias de sabor, cantidad y precio.
- Investigación y desarrollo para la diversificación de la cartera de productos y la elaboración de *snacks* a base de plátano con distintos sabores.
- Mejora continua en los procesos de logística interna y de exportación para reducir los costos en el producto entregado.
- ECUABANANA participará en ferias internacionales de la industria de alimentos y bebidas con el fin de contactar potenciales distribuidores para el mercado meta y alternativos. Para el segundo año de operaciones se planea la participación en la feria EXPO-ALIMENTOS, en Santiago de Chile, con miras a contactar un segundo distribuidor para la zona sur del país. En el tercer año se participará en SIAL MERCOSUR, en la ciudad de Buenos Aires, para abrir mercado en Argentina. La feria FANCY FOOD SHOW en Estados Unidos, permitirá a la empresa la diversificación de mercados esperada.

2.4.2. ANÁLISIS FODA

En el gráfico 2.14. se muestra el análisis de las fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas externas que deben ser aprovechadas o reducidas en el negocio de producción y exportación de *snacks* a base de plátano para el mercado chileno.

Gráfico 2.14. MATRIZ FODA ECUABANANA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Diversidad de proveedores de materia prima.	Producto desconocido en el mercado meta
		Infraestructura y mano de obra adecuada para el negocio	Falta de experiencia en el mercado
		Alta capacidad de producción	Bajo control de canales de distribución en el mercado meta
		Políticas de responsabilidad social	
		Calidad y garantía del producto	
		Producto nuevo y diferenciado	Producto perecible en 100 días
		Bajos costos de Marketing	
O P O R T U N I D A D E S	Continuo crecimiento de la demanda	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
Alta aceptación del plátano no procesado en el mercado internacional	Tipo de cambio de la moneda	Continuos análisis del mercado meta, que permitan satisfacer la demanda creciente del producto, de acuerdo con la capacidad productiva de la empresa, aprovechando créditos que permitan el mejoramiento continuo de la logística de producción y exportación del snack.	Establecer una logística de exportación que permita al producto disponibilidad de tiempo para su venta. Mantener buenas relaciones comerciales con distribuidores en el mercado que permitan un mejor control de los canales utilizados.
Disponibilidad de crédito y tecnología			
Buenas relaciones comerciales Chile -Ecuador			
A M E N A Z A S	Gran cantidad de productos sustitutos	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
Inestabilidad política	Expectativa de aceptación del producto	Estrategias de penetración en el mercado, a precios competitivos, incentivando al consumo de productos con características similares.	Mantener control del plan de marketing establecido por el distribuidor para el mercado meta, que incentiven al consumo de productos orgánicos y nutritivos.

Fuente: David, F.,2003
Elaborado por: Autores

3. Capítulo III INTELIGENCIA DE MERCADOS

Este capítulo presenta información sobre el mercado objetivo y la percepción de los consumidores hacia la propuesta del negocio, a fin de ser considerada en la toma de decisiones.

3.1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

Determinar la factibilidad de crear una empresa productora y exportadora de un *snack* a base de plátano para la ciudad de Santiago de Chile.

3.2. PROBLEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADOS

No existe información histórica relevante de precios, competencia, mercado, gustos y preferencias de los consumidores, ni sobre el comportamiento de la competencia respecto al posicionamiento y estrategias de marketing en el mercado chileno.

3.2.1. PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El Gráfico 3.1 expone las preguntas establecidas en la investigación realizada, además de la hipótesis y el objetivo detrás de éstas.

3.3. DISEÑO DE LA INTELIGENCIA DE MERCADOS

Se basará en la utilización de dos técnicas de investigación: descriptiva cualitativa y descriptiva cuantitativa.

Gráfico 3.1. PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INTELIGENCIA DE MERCADOS

	Preguntas de Investigación	Hipótesis asociadas	Objetivos
Grupos Focales	¿Conoce el plátano ecuatoriano, cual es su frecuencia de consumo?	El plátano ecuatoriano tiene buena aceptación en el mercado chileno y es consumido frecuentemente en la dieta diaria de los consumidores.	Conocer el nivel de aceptación y consumo del plátano ecuatoriano entre los consumidores chilenos.
	¿Dónde consume snacks regularmente?	Los snacks tienen buena aceptación en el mercado chileno y son consumidos regularmente en puntos de reunión.	Conocer los puntos de consumo del producto, para establecer los canales de distribución del mismo.
	¿Cuál es su snack de preferencia, su precio y que tamaño tiene el mismo?	Ramitas y lays son las marcas de preferencias del mercado, su valor promedio es de 300 pesos y por el tamaño del producto oscila entre 150 gr. A 200gr.	Conocer los principales competidores, los productos con mayor aceptación entre los consumidores y el tamaño promedio de los mismos.
	¿Cree Ud. Que Banana Chips sería un buen nombre para el producto o tiene alguna sugerencia para el mismo?	Banana Chips es un nombre potencial para el producto, fácil de recordar y, hace alusión a la materia prima del snack.	Conocer el nivel de aceptación del nombre propuesto.
	¿Ha consumido chifles antes de su viaje al Ecuador, donde lo hizo, le gusto su sabor?	Los chifles no son conocidos en el mercado chileno, la comercialización en ese país es casi nula.	Establecer el nivel de conocimiento del producto, así como puntos de venta y la apreciación del sabor del mismo.
Entrevistas con Expertos	¿Cómo califica las relaciones comerciales entre Chile y Ecuador?	El Ecuador mantiene excelentes relaciones comerciales con Chile lo que aportaría de forma positiva al ingreso del producto al mercado.	Conocer el grado de relación entre los dos países que nos permitan tener una idea de la dificultad para ingresar al país.
	¿Existe algún tipo de acuerdo comercial entre los dos países?	El Ecuador mantiene acuerdos comerciales que permiten la exportación de productos al país, con un bajo porcentaje o el 0% de arancel	Conocer los acuerdos comerciales entre los dos países y poder usarlos de la mejor manera para la comercialización del producto
	¿Qué productos exporta el Ecuador al mercado chileno, que acogida tiene el plátano?	El país vende a Chile productos sin un alto valor agregado y el plátano tiene buena aceptación en el mercado (como fruta).	Estar al tanto de los productos que se exportan al país, así como la aceptación del plátano en el país.
	¿Cómo se encuentra la balanza comercial con Chile?	El País tiene una balanza comercial positiva frente a Chile gracias a los productos petroleros.	Conocer la balanza comercial con el país, y establecer estrategias de entrada al mercado chileno.
	¿Existe alguna empresa exportadora de chifles al mercado chileno?	Chile no conoce el producto en su totalidad ni las características del mismo. Además que es casi inexistente la competencia de un producto similar.	Conocer si existe el producto en el país y su capacidad de exportación y su nivel de participación.

Elaborado por: Autores

3.3.1. TÉCNICA DESCRIPTIVA CUALITATIVA

“Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas que proporcionan conocimientos y comprensión del entorno del problema.” (Malhotra, 2004: 137)

3.3.1.1. Entrevistas con Expertos

Es una entrevista no estructurada, directa y personal en la cual un entrevistador capacitado interroga a un encuestado para describir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema.(Malhotra, 2004: 158)

a) Metodología

Se realizaron tres entrevistas a las siguientes personas: (**Ver Anexo 3.1**)

- Doctor José Cueva, Director de la Cámara de Comercio de Chile
- Ingeniero Pablo Salguero, Jefe de Exportaciones e Importaciones Alimentos SNOB SIPIA S.A
- Ingeniero Emilio Eyzaguirre, Representante de ROEY SA empresa distribuidora en Chile.

Las entrevistas fueron filmadas y tuvieron una duración aproximada de veinte minutos. Están basadas en un cuestionario de preguntas que se refieren a temas de producción, canales de distribución y logística de exportación del negocio.

b) Resultados

El Ecuador mantiene excelente relaciones comerciales con la nación chilena, lo que permite que la balanza comercial sea positiva gracias a la exportación petrolera y productos como el plátano.

Según el Ing. Pablo Salguero, una de las principales razones para pensar que Chile es un mercado potencial para el producto es el Acuerdo Bilateral ACI-32-, ahora conocido como el Acuerdo ACE 65, el que facilita el ingreso de productos con preferencias de hasta el 0% de arancel.

Según la Cámara de Comercio Chile – Ecuador y el Ing. Emilio Eyzaguirre, no existen empresas suscritas que exporten directamente un producto similar o con iguales características a los chifles de plátano que la empresa desea exportar.

c) Conclusiones

Gracias a los acuerdos bilaterales, la empresa obtendrá beneficios al momento de ingresar el producto al mercado chileno; inclusive, la poca presencia de competencia directa con un producto similar permite que éste sea novedoso.

Según recomendaciones del Director de la Cámara de Comercio, el *snack* debe plantear una cadena de valor dirigida a la satisfacción del consumidor.

3.3.1.2. Grupos Focales

Según Naresh Malhotra (2004:139), un grupo focal es:

“Entrevista realizada por un moderador capacitado, con un grupo pequeño de individuos de una forma no estructurada individual. El moderador guía discusión y el principal propósito de las sesiones grupales consiste en obtener información de las personas del mercado meta.”

a) Metodología

Con una duración de cuarenta minutos, el grupo focal se llevó a cabo en un lugar apropiado y libre de distracciones, conformado por 5 personas de descendencia chilena residentes en el Ecuador con constante relación con su país de origen; su desarrollo fue filmado. El moderador fue el encargado de hacer preguntas referentes al consumo de plátano en la dieta diaria de los participantes, la compra de *snacks* y la apreciación del producto, indagando a profundidad cada tema para obtener la mayor cantidad de información posible. *(Ver Anexo 3.2).*

b) Resultados

Acerca del plátano, se pudo constatar que tiene buena aceptación en los consumidores chilenos; la totalidad de los asistentes al grupo focal afirmó haber consumido el plátano ecuatoriano como una fruta.

Durante la realización del grupo focal se presentaron tres clases diferentes de chifles: tradicionales, picantes y de dulce. Según la opinión de uno de los participantes (Ingeniera en Alimentos), el consumidor chileno se inclina por los sabores fuertes, por lo que los asistentes optaron por el producto picante.

Los *snacks* son consumidos en lugares de trabajo, puntos de reunión, centros educativos, y otros, como complemento de ciertos alimentos y bebidas alcohólicas. “Ramitas” producto nacional chileno, es la marca posicionada en la mente del consumidor, disponibles en varias presentaciones en supermercados y tiendas.

La idea de la empresa es lanzar un producto orgánico nutricional; sin embargo, la mayoría de los participantes catalogaron a éste como un factor sin importancia, ya que al ser un *snack*, pierde su valor nutricional.

“Copetín” fue el nombre propuesto para el producto al momento de realizar el grupo focal; éste no tuvo ninguna aceptación debido a su vinculación directa con bebidas alcohólicas.

c) Conclusiones

Debido al rechazo del nombre propuesto al producto, los participantes sugirieron nombres con tendencias europeas y que muestren que el producto es elaborado con plátano ecuatoriano. El producto llevará el nombre de BANANA-CHIPS.

Debido a que no existe participación alguna de un producto a base de plátano con características orgánicas y nutricionales en el mercado chileno, los participantes no supieron encontrar un precio referencial para el producto.

La tendencia de consumo de productos similares oscila entre los 200 g según la competencia directa (Ramitas y Lays), es por ello que la empresa llegó a la conclusión de lanzar un producto con presentaciones de 50 g y 150g.

3.3.2. TÉCNICA DESCRIPTIVA CUANTITATIVA

Metodología de la Investigación, que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar una forma de análisis estadístico. (Malhotra, 2004: 137)

3.3.2.1. Encuestas

Las encuestas se basan en un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población y está diseñado para obtener información específica de los participantes. (Malhotra, 2004: 183)

a) Metodología

Se elaboró un cuestionario con preguntas concernientes a tendencias y preferencias de *snacks* en el mercado chileno, las mismas que fueron enviadas vía electrónica a representantes de ECUABANANA. (**Ver Anexo 3,3**).

Se realizaron 112 encuestas en la ciudad de Santiago de Chile. Una vez que se recolectó la información, se procedió con la tabulación y análisis.

b) Resultados

En el **Anexo 3.4**, se presenta el resultado de las encuestas realizadas en el mercado objetivo.

c) Conclusiones

Analizados los resultados de la encuesta, se puede deducir que las hipótesis planteadas respecto al consumo de *snacks* y tendencia de compra, se acercan mucho al plan de negocios propuesto por la empresa.

ECUABANANA debe apuntar al 20% de las personas encuestadas que consumen más de una unidad diaria para poder establecer márgenes de venta que sean atractivos para que el negocio sea viable.

En Chile, al ser un país con alto poder adquisitivo, el consumidor se inclina a buscar productos con mayor valor agregado exigiendo calidad y sabor,

características vinculadas al precio. La empresa manejará estos factores poniendo énfasis en sus distribuidores para asegurar la entrega del producto según lo requerido.

Como un factor sumamente favorable para este negocio, se ha tomado en cuenta al 55% de personas que no han consumido *snacks* a base de plátano y al 89% que consumen productos importados en el mercado objetivo, dando la posibilidad al distribuidor de entrar en el mercado y adquirir fidelidad a la marca con un producto de calidad, ofrecido por ECUABANANA.

3.4. INTELIGENCIA DE MERCADOS

Se define a la inteligencia de mercados como aquella disciplina propia de la gestión estratégica de las empresas que permite, mediante un flujo permanente de información, conocer en forma más profunda el mercado y el desempeño de la empresa dentro de éste. (FRIDAY, 2006).

3.4.1. SELECCIÓN DE PAÍSES

En la Tabla 3.1. se aprecia el ranking de competitividad global obtenido del World Economic Forum (2011), a partir del cual se seleccionaron los siguientes países:

Tabla 3.1. RANKING DE COMPETITIVIDAD GLOBAL 2011 – 2012

Country/Economy	GCI 2011-2012		GCI 2010-2011	Change
	Rank	Score	Rank	
Estados Unidos	5	5,43	4	-1
Canadá	12	5,33	10	-2
Chile	31	4,70	30	-1
Brasil	53	4,32	58	5
México	58	4,29	66	8
Uruguay	63	4,25	64	1
Perú	67	4,21	73	6
Colombia	68	4,20	68	0
Argentina	85	3,99	87	2
Ecuador	101	3,82	105	4
Bolivia	103	3,82	108	5
Paraguay	122	3,53	120	-2
Venezuela	124	3,51	122	-2

Fuente: World Economic Forum, 2011

En el Gráfico 3.2 se muestra el *ranking* de competitividad global frente al Producto Interno Bruto de cada país, para el análisis correspondiente.



Fuente: World Economic Forum, 2011; Banco Mundial, 2010
Elaborado por: Autores

3.4.1.1. República de Chile

Chile, con un índice de 4.70 se ubica en el puesto 31 del ranking de competitividad mundial, en el segundo cuadrante. La economía chilena es considerada actualmente como la más desarrollada de la región latinoamericana; además, cuenta con el Índice de Desarrollo Humano más alto de Sudamérica. (Guía Comercial a Chile, 2011). Adicionalmente, es el séptimo país importador de banano del Ecuador, lo que ubica al país como el mercado óptimo para introducir el producto.

3.4.1.2. República Argentina

Argentina tiene un índice de 3.99 y se ubica en el puesto 85 de competitividad mundial. Representa un mercado sumamente atractivo para el *snack* a ofrecer, además de la cercanía con Chile, mercado objetivo de la empresa, lo que permitiría reducir el costo de transporte del producto, sumado a la potencialidad del tamaño de mercado que presenta. Este país es el principal mercado latinoamericano de plátano.

3.4.1.3. Estados Unidos de Norteamérica

Aunque la economía de Estados Unidos se ha visto golpeada por una crisis financiera que atacó directamente el sector financiero de este y otros países del mundo, sigue manteniéndose como la economía más fuerte a nivel mundial y representa un mercado consumista que entrega suficientes oportunidades para diversos productos, ubicándose en la posición quinta del ranking, con un índice de 5,43. Con una población sumamente diversa, el consumidor norteamericano busca productos que satisfagan su necesidad de calidad, precio asequible y sabores diferentes; es un mercado que permite la segmentación en su mayor expresión, atacando de forma local, regional o masiva.

3.4.2. MACROENTORNO DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS

3.4.2.1. Diagnóstico globalización sectorial

Tabla 3.2. MATRIZ MACRO DE LA SELECCIÓN DE PAÍSES
Matriz Macro de la Selección de Países

	Mercado Objetivo CHILE	Mercado Alternativo ARGENTINA	Mercado Alternativo ESTADOS UNIDOS
Información General			
Nombre Oficial	República de Chile	República de Argentina	Estados Unidos de América
Capital	Santiago de Chile	Buenos Aires	Washington, DC
Superficie	756.626 km ²	2.791.810 km ²	9.629.091 km ²
Población	16.970.265 habitantes	41.769.726 habitantes	313.232.044 habitantes
Idiomas	Español idioma oficial, además de Mapadungu, Quechua y Rapa nui	Idioma oficial español, además de Francés. Italiano.	Inglés, Español, Francés y hawaiano (hablado por una minoría importante)
Alfabetismo	95.73% en 2009	98.3% en 2009	97% en 2009
Religiones	79% Católica. Además, existen protestantes, pentecostales y 1% de judíos	69% católicos, 12% evangelistas, 12% agnósticos, 4% ateos, 1.5% musulmanes y 1% judíos	51.3% protestantes, 23,9% católicos, evangélicos 26,3%, 16,1% agnósticos o ateos, y otros
Expectativa de Vida	77.7 años al nacer, para hombres la expectativa de vida es 74.44 años y mujeres 81.13 años	76,95 años al nacer, hombres 73,71 años y mujeres 80,36 años	78,37 años al nacer, hombre 75,92 y mujeres 80,93 años

Gobierno	República Democrática presidencial	República Federal Democrática	República Federal presidencialista
Moneda	Peso Chileno	Peso Argentino	Dólares Norteamericanos
Producto Interno Bruto per CAPITA en PPA	USD 281.388 millones (PIB per cápita USD 14.922)	USD 370,3 miles de millones (PIB per cápita USD 14.700)	USD 14,72 billones (PIB per cápita USD 47.400)
Industria	Manufacturera 15,8% del PIB, minera 5,5% del PIB, pesca 1,2% del PIB y acuicultura, agropecuaria y forestal, electricidad, gas y agua 1,8% del PIB, construcción 7,5% del PIB y otros sectores 2,7% del PIB, Cobre, otros minerales, hidroelectricidad	Alimentos procesados, vehículos a motor, bienes de consumo duradero, textiles, químicos y petroquímicos, imprenta, metalurgia y acero	Petróleo, acero, vehículos motorizados, industrias aeroespaciales, telecomunicaciones, industrias electrónicas, industria de alimentos, artículos de consumo, productos de madera, minería, industria textil, química, siderurgia.
Agricultura	Madera, pesca, frutas y verduras (peras, uvas, manzanas, trigo, maíz, avena, duraznos, ajo, espárragos, habas, carne de vaca, pollo, lana)	Semillas de girasol, limones, soya, haba de soya, uvas, maíz, tabaco, maní, té, trigo y ganado.	Trigo, otros granos, maíz, frutas, verduras; algodón; carne de res, cerdos, avicultura, productos lácteos; madera, pesca, productos químicos.
Tierras en Labrantío	5%	9%	19%
Minerales y Recursos	Cobre, nitrato, hierro, carbón mineral, molibdeno, manganeso, petróleo, gas natural, plata y oro	Fértiles llanuras de la pampa, plomo, zinc, estaño, cobre, mineral de hierro, manganeso, petróleo, uranio.	Carbón, cobre, plomo, molibdeno, fosfatos, uranio, bauxita, oro, mineral de hierro, mercurio, níquel, potasa, plata, tungsteno, cinc, petróleo, gas natural, recursos forestales

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores Ecuador, 2010

Elaborado por: Autores

3.4.3. MICRO ENTORNO DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS

Factores críticos

De acuerdo con la selección de países realizada, la tabla 3.3. presenta información relevante de éstos:

Tabla 3.3. FACTORES CRÍTICOS DE LOS PAÍSES SELECCIONADOS

Factores Críticos	Mercado Objetivo Chile	Mercado Alternativo Argentina	Mercado Alternativo Estados Unidos
1. Fuerzas del Mercado			
- Participación del Mercado	Con más de USD256 millones de recaudación por facturación en 2010, los <i>snacks</i> salados en Chile representan cerca del 1% del PIB total del mercado, con una participación del 74.3% en el mercado.	Argentina registró ventas mayores a los USD 1000 millones en el mercado de <i>snacks</i> en 2008, presentando un mercado interesante para la comercialización del producto. Pese a la disminución del porcentaje de ventas en 2009, la inflación del precio de los mismos permitió un incremento del 9% de total recaudado, lo que representa el 20% del PIB por parte de la industria alimenticia.	El sector primario de la economía estadounidense no es representativo, por lo que este país realiza importaciones de estos productos. Los niveles de participación son bajos con apenas el 40%.
- Disponibilidad de Materia Prima	Chile representa las condiciones óptimas para la producción de frutas y hortalizas, lo que le permite una buena producción de <i>snacks</i> pero su estacionalidad disminuye su producción en el periodo invernal. Sus exportaciones de frutas ascienden al 54.3%, aunque para frutas tropicales como el plátano, sus importaciones alcanzan el 98% de producto ecuatoriano.	Con el 9% de tierras de labrantío, las características del territorio argentino, lo posicionan como uno de los principales productores de papa, materia prima para su <i>snack</i> favorito, aunque sus raíces europeas lo hacen gran consumidor de productos importados.	Con el 19% de tierras en labrantío, la producción de materia prima para productos alimenticios no abarca la demanda nacional, la gran variedad en la población norteamericana, permite una demanda extremadamente elevada de productos importados de toda clase.
- Márgenes de los Canales de Distribución	Teniendo en cuenta la longitud de los canales de comercialización en el mercado chileno se puede hablar alrededor de 30 % de margen de ganancia para los grandes distribuidores, los medianos cerca del 25% y los autoservicios alrededor de 15%.	La logística de exportación que ECUABANANA utilizará será por medio de Chile, disminuyendo así los márgenes bajo los cuales se manejan los canales de distribución.	Si se toma en cuenta la longitud del país y por ende, los canales de distribución y comercialización en el mercado americano, no se puede hablar de un margen de ganancia promedio, además todo depende del segmento de mercado y ciudades a las que se intente llegar, así como también las presentaciones a ofrecer.
- Precios Internacionales	Chile es el país del mundo con mayor número de tratados de libre comercio firmado con áreas económicas que representan cerca del 90% de la población mundial, lo que le permite mantener precios similares a los productos locales adicionando los costos por transporte y márgenes de ganancia de importadores.	Los precios internacionales para los productos ofrecidos por la industria en el mercado argentino son competitivos y se ajustan a las condiciones del libre mercado.	Los precios internacionales de <i>snacks</i> que se ofrecen a los potenciales consumidores son muy accesibles y están fijados por las leyes de oferta y demanda, por lo tanto el mercado objetivo está regulado por el mercado.

<p>- Costos y accesos a los servicios de Publicidad</p>	<p>La avanzada industria periodística y de marketing ha influido en los altos costos de acceso a publicidad, fluctuando con precios por horario de transmisión en televisión de USD 6000 a 40000 por 30 segundos. El desarrollo de las telecomunicaciones y el Internet han llevado a que el acceso a los medio publicitarios para la gran mayoría de las empresas se haya masificado, pero el sector se enfrenta a las políticas y decisiones de las grandes cadenas de tiendas y supermercados que dominan el canal de comercialización chileno.</p>	<p>De acuerdo con los estudios realizados, el costo y nivel de acceso a los medios publicitarios con el objeto de promocionar los productos de la industria es en promedio accesible por empresas con un plan de marketing establecido</p> <p>Actualmente se está empleando la Internet como canal de promoción directo hacia el consumidor potencial.</p>	<p>La facilidad de acceso a los medios de comunicación masiva, y la evolución del Internet ha hecho que los medios publicitarios reduzcan sus precios y sea más fácil que las empresas masifiquen su publicidad. El sector se enfrenta a las políticas crediticias y decisiones de las grandes cadenas de tiendas y supermercados que dominan el canal de comercialización americano además se posee una excelente oportunidad con publicitar a un producto certificado como ecológico.</p>
<p>- Requerimientos de Calidad y/o estándares internacionales</p>	<p>Según la Ley General de Alimentos, en la legislación chilena se establecen los estándares sobre alimentos respecto a salud y calidad del producto, etiquetado e higiene</p>	<p>El consumidor argentino, por su tradición y cultura europea, es muy exigente en lo que se refiere a la calidad del producto final.</p> <p>Este nivel de exigencia se transmite tanto hacia los proveedores como hacia los canales de distribución.</p>	<p>Las frutas y verduras etiquetadas o expedidas como orgánicas necesitarán la certificación de un organismo aprobado en base a las normas orgánicas nacionales de los Estados Unidos, hasta le presente no existe reglamentos ni supervisión del gobierno sobre frutas y verduras declaradas como orgánicas, lo que significa que las importaciones de productos las hace un importador en cooperación con un organismo de certificación de este país.</p>
<p>- Poder de compra de las Familias</p>	<p>Teniendo en cuenta la distribución del ingreso promedio familiar por estrato socioeconómico, se puede observar que la población tiene un nivel de ingreso aproximadamente superior a los USD1000 mensuales por persona, lo que les permite destinar recursos para la compra de los productos con mayor valor agregado y alimentación de alta calidad.</p>	<p>Debido a la recuperación de la economía argentina registrada en los últimos años, el poder de compra de las familias en Argentina se incrementó en 7.4% en comparación con años pasados, ya que es un mercado atrayente a productos orgánicos con un precio mayor que un producto tradicional.</p>	<p>Si se considera que el ingreso norteamericano per cápita promedio anual es de alrededor de USD 41000, se puede decir que en este mercado hay variedad de grupos sociales y económicos y existe un nivel de ingresos diverso. Hay la posibilidad de consumir los productos del sector enfocándose en los gustos y preferencias, que son determinantes para realizar las compras cotidianas.</p>

2. Fuerzas Económicas			
- Economías de Escala	Para abaratar costos los supermercados tienden al crecimiento vertical, gracias al cual producen sus propios productos y por lo tanto acceden a economías de escala. Algo parecido está sucediendo con los principales actores de esta industria tales como Evercrips, que abarca el 70% de participación en el mercado.	El proceso de integración -tanto vertical como horizontal- de las empresas que pertenecen al sector, ya sean grandes o medianas, ha generado economías de escala que se traducen en competitividad y productividad sectorial.	La gran facilidad de la industria americana en su capacidad de generar economías de escala en los procesos de transformación a través de la integración vertical y horizontal de las diferentes etapas involucradas en la industria de <i>snacks</i> , se encuentra en desventaja de competencia debido a la existencia de cuatro estaciones lo que aumenta los costos y reduce competitividad.
- Tecnología	Con una las economías con mayor crecimiento en Sudamérica y con tratados de libre comercio que le permiten la adquisición de tecnología a precios competitivos, la industria alimenticia chilena siempre se mantiene a la vanguardia en temas de calidad y procesos que le permiten entregar productos llenos de valor agregado a sus clientes, catalogándose como una de las potencias alimenticias mundial.	Respecto a la tecnología empleada por las empresas del sector, se ha registrado el acceso a ésta como una desventaja competitiva frente a los países asiáticos y Brasil principalmente.	Estados Unidos representa el 40% del gasto mundial en investigación y desarrollo científico, siguen siendo el líder en la ciencia y tecnología en el mundo, pese a la percepción que ha perdido en empuje competitivo.
- Finanzas	Con una industria de <i>snacks</i> en pleno crecimiento, las instituciones financieras se encuentran dispuestas a ofrecer créditos que incentiven al movimiento del mercado. Micro empresas pueden ser apoyadas por proyectos bancarios como las PYMES que incentivan directamente a este segmento, manteniendo un PIB per cápita de USD\$14922, que lo coloca en el país más competitivo a nivel latinoamericano.	Con programas de estímulo al crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, con un plazo de hasta 36 meses y una tasa nominal anual hasta del 15% y las reformas de Gobierno con incrementos graduales de impuestos, han disminuido el poder de las empresas de la industria.	Las empresas inmersas en la producción de alimentos se encuentran en una grave crisis, por lo tanto, el Estado intenta salvaguardar la industria adoptando medidas proteccionistas como los aranceles, impidiendo la libre competencia internacional.
- Esquema de Costos	Debido al acuerdo ACE 65, que mantiene Chile y Ecuador, los costos de exportación no son altos, ya que se tiene un arancel 0%, lo que beneficia al esquema de costos para el producto a exportar por la empresa, además de los convenios con el distribuidor en el mercado.	Argentina, por pertenecer a la Asociación Latinoamericana de Integración ALADI, permite a productos procesados como los <i>snacks</i> a base de plátano mantener un arancel 0, que los hace competitivos en el mercado.	El ATPDA permite el ingreso de productos exonerados de arancel, lo que reduce costos y es un factor importante en un mercado de libre competencia.

<p>- Barreras Arancelarias</p>	<p>Desde hace varios años el gobierno chileno, al ingresar en el proceso de apertura comercial de su economía, determinó un arancel externo común para la importación tanto de las materias primas como de productos terminados de los diversos sectores de la economía. El producto mantiene un arancel 0, según el acuerdo comercial vigente.</p>	<p>Argentina, como miembro del MERCOSUR, tiene establecido como Arancel Externo Común el 20% promedio para las materias primas y productos terminados de terceros países. Además, posee acuerdos comerciales con la CAN desde 2004, a la cual pertenece el Ecuador.</p>	<p>La importancia y poder a nivel mundial de la economía estadounidense hace que la materia arancelaria sea de gran importancia, ya que muchas veces impone unilateralmente barreras arancelarias diferenciales intentando proteger sus industrias.</p> <p>Es conocido que el caso de la industria de alimentos, es de especial importancia ya que se dan tratamientos especiales a ciertos países como el Ecuador y de igual manera son bastante altas las tarifas arancelarias que se imponen a terceros.</p>
<p>- Infraestructura</p>	<p>Al analizar las características de las principales ciudades de Chile, la presencia física es indispensable tanto en Santiago como en Concepción y Viña del Mar para empresas de la industria alimenticia, ya que concentran gran población, actividad industrial y económica de Chile.</p>	<p>Argentina tiene la capacidad para producir alimentos para 400 millones de personas, según datos obtenidos de América Economía, con una inversión en infraestructura que creció del 0,7 al 5% del PIB.</p>	<p>Dentro de los planes propuestos por el gobierno, contempla la construcción de 150000 millas de carretera, construcción y mantenimiento de ferrocarriles.</p> <p>La rehabilitación y reconstrucción de pistas y aeropuertos y la modernización de los sistemas de control aéreo.</p>
<p>- Transporte, Logística</p>	<p>La relación entre el transporte, la logística de distribución y la infraestructura de la empresa chilena para atender los mercados como objetivos a los cuales desea ofrecer sus productos, es fundamental en el mercado chileno, donde el consumidor exige puntualidad y exactitud en los pedidos.</p>	<p>Debido a que la concentración de la demanda se encuentra en Buenos Aires y su área metropolitana, la producción se ubica en este sitio con el objeto de hacer más competitivos los productos ofrecidos al consumidor final.</p>	<p>El transporte y logística de distribución toma valores significativos si la empresa comercializa los productos en toda la nación o sólo en ciertas ciudades o estados donde es directa la oportunidad del mercado relacionada con la estación climática, debido a las características y condiciones geográficas de Estados Unidos.</p>

- Diversificación de Mercados	El mercado chileno presenta un alto grado de diversificación de sus mercados, debido a su alta demanda. Las empresas intentan acaparar todos los nichos posibles, desarrollando nuevos productos para ser exportados y beneficiarse de los TLC que mantienen con los países.	Argentina apunta a una oferta orgánica de productos como trigo, arroz, maíz, soya, avena, entre otros. Atacando a una diversificación de mercado con condiciones de legislación orgánica a los de la Unión Europea.	La gran superficie y el tamaño de la población no es apta para una diversificación de mercados porque en muchos casos las industrias locales no avanzan a satisfacer la demanda; éstas se preocupan por ser más eficientes a nivel local.
3. Estrategia de la Empresa			
- Estrategia Competitiva Sectorial	La agricultura es el sector que provee de materia prima a la industria alimenticia y es uno de los principales en la economía del país. La industria alimenticia tiene gran fuerza e importancia y es un sector sólido y consolidado, además que cuenta con el apoyo tecnológico y de desarrollo y el alto grado de demanda de calidad por parte de los consumidores.	La política sectorial está enfocada en generar una cultura de proactividad buscando no ser objeto de los países que tienen la iniciativa. Debe realizarse un reconocimiento positivo de los recursos propios, tomar la decisión política de utilizar esos recursos y la voluntad espiritual de compartirllos con un objetivo superior a una mera acumulación de capitales.	El gobierno ofrece a la industria orgánica una cobertura de seguro para los productos orgánicos y cubre daños por las heladas y otros fenómenos climáticos, lo que hace que la empresas se puedan mantener en el mercado.
- Seguir al Líder	Evercrisp, Marco Polo y Kryzpo son las marcas que lideran el mercado. Cada uno con una apuesta distinta, pero todas teniendo claro que es Lay's es la empresa que al final mueve esta industria con el 70% de participación en el mercado.	En la economía argentina, es viable aplicar herramientas enfocadas a determinar en diversos sectores de la economía los factores claves de éxito y su nivel de aplicabilidad y adaptabilidad a sectores específicos.	La existencia de un líder es bastante difícil ya que el proceso de comercialización y post venta varía entre estados y la cultura de y costumbres de los mismos. Por otra parte se estimula la industria alimenticia por medio de incentivos como subsidios y aranceles para intentar protegerla con el objeto de hacerla competitiva dentro del mercado nacional.
- Nivel de Diversificación	En lo que se refiere al nivel de diversificación de los productos ofrecidos por las empresas, éste tiene relación directa con el mercado objetivo y la cultura de la población chilena que exige calidad, buen precio y puntualidad en la entrega.	El consumidor argentino, de acuerdo con el nivel socioeconómico y nicho de mercado objetivo, tiene la posibilidad y alternativas de selección de los productos ya sea por calidad, precio o marca.	Existe una gran variedad de productos sustitutos. No es de suma importancia la estación climática, ya que el poder negociador y económico del país es importante para conseguir productos de todas las regiones del mundo.

4. Productos o Servicios			
- Grado o Nivel de Innovación	El consumidor chileno posee un alto grado de demanda de productos innovadores, es por ello que las empresas buscan la innovación de sus productos sumergiéndose en diferentes sabores, y colocando un valor extra en los mismos. Al ser un país con alto grado de industrialización, los consumidores buscan cambios constantes y mejoras en su presentación, aspecto y calidad.	La innovación viene dada por las plantas procesadoras y empacadoras, pero esta se da para cumplir con los requerimientos del mercado.	Al ser un país que define el consumismo, los Estados Unidos es gran demandante de productos innovadores, la segmentación es factor clave para la introducción de nuevos productos, la industria de alimentos está dispuesta a indagar e investigar sobre sabores, colores, texturas para poder abrir mercado entre su competencia.
- Productos Sustitutos	La existencia de productos sustitutos es bastante amplia ya que el mercado de alimentos se encuentra abarrotado de diferentes productos para todos los nichos de mercado.	El mercado alimenticio argentino presenta una gran variedad de productos sustitutos a los <i>snacks</i> , los cuales varían en precios, calidad, sabor de productos, y segmentos del mercado.	La existencia de productos sustitutos es sumamente amplia, tanto en precio y calidad. El mercado americano ofrece una variedad de productos que se acoplan a las exigencias del mercado.
- Contactos Internacionales Efectivos	En Chile los principales contactos son: Sendosut, con supermercados Jumbo y Santa Isabel que atacan a diferentes segmentos de mercado, la empresa Estadounidense Walmart, Autoservicios Farabella, Tottus y distribuidores como Rabie, Adelco y Sescosec	En Argentina los principales contactos de autoservicios son: Carrefour, Auchang Argentina, Coto, Supermercados Norte, Toledo, Quijote, autoservicios EL Tala, Jumbo y distribuidores Disco Virtual, Alcina Depot, Bian Chett, Representaciones Quintela y Cía Distribuidora Argentina.	La lista de potenciales compradores es de acceso común donde se encuentra información de los mismos. Las empresas americanas y los compradores exigen altos estándares de calidad, precios competitivos y una alta capacidad de producción, así también para poder ser proveedor de las grandes cadenas como Wal Mart, Target, Cusco, Sam's, Super América, Seven Eleven entre otras.
5. Recurso Humano			
- Nivel Educativo	Con un índice de desarrollo humano de 0,797 que lo coloca en la posición 44, en el ranking mundial, Chile tiene un buen nivel educativo con el 95.7% de alfabetización.	Con un índice de desarrollo humano de 0,806 que lo coloca en la posición 45, en el ranking mundial, Argentina tiene un buen nivel educativo con el 98.3% de alfabetización.	Con un índice de desarrollo humano de 0,939 que lo coloca en la posición 4, en el ranking mundial, Estados Unidos tiene un buen nivel educativo con el 97% de alfabetización.

- Grado de Internacionalización	Por ser una economía atractiva en constante crecimiento, grandes empresas escogen a Chile como su ventana al mercado sudamericano; por ello, la población está siempre en busca de niveles de educación superior que les permitan desenvolverse de la mejor manera posible ya que existe una gran migración de personal capacitado, con la que la población chilena tiene que competir.	Dadas las características de la economía argentina y el nivel sociocultural de su población, el personal de las áreas no operativas de la industria muestra un alto nivel de internacionalización en especial en carreras técnicas.	Es muy frecuente la dotación de empleo a inmigrantes tanto legales como ilegales en el proceso productivo de alimentos, el grado de internacionalización está dentro del promedio de los sectores discriminados de la sociedad.
- Conocimiento	Se registran niveles elevados de conocimientos en áreas técnicas y especializadas dentro de la industria, y niveles de conocimiento directivo y comercial alto y en proceso de ajuste con las nuevas realidades de la economía mundial.	El nivel de conocimiento del personal relacionado con la industria de alimentos es eminentemente técnico y especializado. Paralelamente se han desarrollado modelos de dirección y mercadeo aplicados al canal de distribución principalmente.	Las fuentes que se encargan de generar conocimiento dentro de la cadena productiva son tanto gubernamentales como privadas.
6. Aspectos Generales Sector			
- Gremios Privados o Mixtos - Entidades Gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> - Asociación de Empresas de Alimentos de Chile (CHILEALIMENTOS) - Pro Chile - Cámara de Comercio Chilena Ecuatoriana - Ministerio de Agricultura - Federación Privada de Productores de Fruta de Chile - Asociación Privada de Empresas de Alimentos en Chile 	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa (del MEP). - Ministerio de Economía y Producción - Secretaría de Industria, Comercio y Minería - Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. - Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. - Ex Ministerio de Economía y Obras y Servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Center for food safety and applied nutrition - Department of Agriculture - Environment Protection Agency - Marketing Association - Farm Verified Organic - Global Organic Alliance
Ferias Sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> - AGROTECH - Expo alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - SIAL MERCOSUR - Expo Alimentos 2011 	<ul style="list-style-type: none"> - Funch Food Show, San Francisco USA - FMI - Expo Comida Latina, California USA - Americas Food and Beverage Show Miami, USA
Comercio Exterior Importaciones Origen , Volúmenes	1.Importaciones Estados Unidos 17% China 12%	1. Importaciones China : 13,36% Brasil 29,28%	1. Importaciones Totales millones de USD1.525.481 China: 1,913 billones Canadá : 364943 millones

Exportaciones Destino, Volúmenes	Argentina 11% Brasil 7% Demás Países 34% 2. Exportaciones China 23% Estados Unidos 11% Japón 9% Países Bajos 4% Demás Países 30%	Estados Unidos : 13,46% Alemania : 5, 30% Demás Países: 25, 11% 2. Exportaciones Brasil : 20,43% Chile : 7, 88% Estados Unidos :6.59% China :6,59% Demás Países: 40,89%	México: 277,647 millones Japón: 120545 millones Alemania: 82429 millones 2. Exportaciones millones USD816.548 Canadá : 1, 278 billones México: 249,104 millones China: 163473 millones Japón: 91880 millones Alemania: 48160 millones
7. Mercado Minorista & Mayorista			
7.1 Consumidor			
- Nivel de Concentración de la Población Urbana	La población chilena muestra índices de concentración urbana en el orden del 85%, registrándose un mayor incremento en las principales ciudades: Santiago, Viña del Mar y Concepción.	El nivel o índice de concentración de la población urbana en Argentina es del orden del 90 %, ubicándose en la Región Metropolitana de Buenos Aires el 40% de la población total.	Los índices de concentración urbana son bastante altos en los Estados Unidos especialmente en los principales estados y ciudades, están en el orden del 77%.
- Nivel de Lealtad	Por las costumbres y antecedentes culturales europeos de la población chilena y de acuerdo a su nivel de ingreso familiar promedio, se muestra en los segmentos de altos ingresos, una alta lealtad de marca con prestigio internacional, mientras que una gran parte de la población chilena se ve influenciada más por precio que por marca, sin descuidar el concepto de calidad.	En lo que se refiere a la lealtad que tiene el consumidor argentino en productos relacionados con la industria, se establece una relación directa entre el nivel socioeconómico y el nicho de mercado objetivo. Principalmente se traslada hacia la marca.	El nivel de lealtad es bastante bajo en la industria ya que se impone el precio y la manera de conseguir lealtad con un alto grado de calidad y aceptación de condiciones del demandante.
- Nivel de incursión de la mujer en aspectos laborales	El promedio de incursión de la mujer chilena en aspectos laborales se encuentra dentro del promedio de América Latina y oscila entre el 30 – 35% de la población activa.	El mercado argentino, pese a su cultura y tradición europea, en lo que se refiere a la incursión de la mujer en aspectos laborales y empresariales se ajusta al promedio de América Latina, el cual oscila entre el 30 – 35 % de la población activa.	El papel que ha tomado la mujer en los últimos años es de suma importancia para la economía norteamericana, es así que la mujer representa entre el 45 y 49% de la población económicamente activa. En la industria camaronera, la mujer encuentra una fuerte opción de oferta de trabajo.

7.2. Competencia			
- Normas Ambientales	Desde los inicios de la apertura comercial, el gobierno chileno se ha puesto a la vanguardia en el contexto latinoamericano de normalización y aplicación de leyes ambientales como la Norma General de protección de Medio Ambiente. La legislación chilena pide la certificación tanto de productos como de sistemas de gestión.	Existen algunos tratados internacionales en materia ambiental ratificados por Argentina y están sujetos a la Ley General de Ambiente, gestión integral de residuos, régimen de gestión ambiental de aguas, entre otros, que indican que es un país altamente regulado.	El principal organismo de los Estados Unidos para este sector es la agencia de protección ambiental -EPA, además de un consejo para la calidad ambiental que establece regulaciones en materia de protección, representa un fuerte compromiso por parte del Gobierno para con el sector industrial.
- Cadenas de Almacenes	El mercado chileno, a raíz de su política de apertura comercial, le ha dado vía libre al desarrollo de las cadenas de almacenes y tiendas por departamentos de las grandes firmas multinacionales que dominan los canales de comercialización en diversos sectores, como por ejemplo: Jumbo, Líder, Santa Isabel, Totus, Unimarc, con porcentajes equitativos en ventas.	El desarrollo de las cadenas de almacenes y tiendas por departamento en la región metropolitana de Buenos Aires está liderado por las grandes firmas multinacionales y nacionales que tienen alto poder de negociación y control sobre los canales de distribución.	Estados Unidos se caracteriza por mantener una estructura comercial muy fuerte y la existencia de grandes cadenas de supermercados, mini mercados y canales de distribución muy fuertes que se encargan de la comercialización del producto en casi todo el territorio americano.
- Mercados Tradicionales	Paralelamente, y de acuerdo con el mercado objetivo y nivel socioeconómico del consumidor final de los productos, se ha generalizado el empleo de canales tradicionales de mercadeo como los mencionados anteriormente y puntos venta directo.	Según el mercado objetivo y nivel socioeconómico del consumidor final de los productos se ha generalizado el empleo de canales tradicionales.	El desarrollo del proceso de comercialización de la industria de <i>snacks</i> , por medio de canales tradicionales como los supermercados, entre otros, está muy ligado al crecimiento demográfico y el del nicho de mercado al que se dirigen los productos a exportar.
- Potencial de Desarrollo	El potencial de desarrollo referente a los canales de distribución, apunta hacia los autoservicios, siendo estos los principales mercados tradicionales para productos de consumo masivo.	El potencial de desarrollo para distribución, en un país como Argentina puede tener una gran acogida en canales de supermercados, los cuales se ajustan a las tendencias de los consumidores.	Según el segmento al cual está dirigido el producto, el mercado americano presenta gran potencial de desarrollo, con tiendas especializadas dirigidas a diferentes segmentos.
- Nivel de penetración en el Mercado de Firmas Multinacionales	Las grandes firmas multinacionales y nacionales buscan llegar al mercado por medio de una estrategia global con la que captan clientes potenciales en forma personalizada	Al abrirse las fronteras de varios países que forman parte de un solo convenio, la accesibilidad de capitales extranjeros y de empresas multinacionales es bastante elevado.	Las grandes firmas multinacionales son de procedencia americana y captan gran porcentaje de participación en el mercado. Es muy baja la participación de empresas multinacionales en la industria de Alimentos y Bebidas.

Fuente: Manuel María Herrera, Visión consultora -Universidad de la Sabana, 2006

Elaborado por: Autores

3.4.4. ANÁLISIS COMPETITIVO SECTORIAL

En la Tabla 3.4. se presenta información que comprende factores críticos de la economía de los países seleccionados.

Tabla 3.4. ANÁLISIS COMPETITIVO SECTORIAL

Variables	Mdo Objetivo Chile	Mdo. Alternativo Argentina	Mdo. Alternativo Estados Unidos
AMENZAS			
Perspectiva Financiera	Al ser una empresa sin un alto poder de negociación, depende de los convenios estratégicos que realice con distribuidores y de su eficacia para poder penetrar en el mercado objetivo y obtener ganancias que permitan solventar el negocio a largo plazo.		
Perspectiva Cliente	Ya que el distribuidor es el cliente directo de la empresa, es importante mantener fuertes relaciones para crear con éste fidelidad y exclusividad, respetando plazos de entrega, créditos de financiamiento, estandarización del producto, requerimientos de calidad y ambientales y un peso competitivo frente a productos sustitutos.		
Perspectiva Proceso Interno	La amenaza existente radica en la gran facilidad de copia de procesos de una empresa exitosa con un producto innovador; por esto, la empresa ha de enfocarse en la entrega de un producto de calidad para enfrentarse a mercados tradicionalistas y exigentes.		
Perspectiva de Aprendizaje Crecimiento	Competir en mercados industrializados con productos diversificados que apuntan a todos los sectores del mercado, representa una amenaza vigente, ya que empresas internacionales y locales con mejores economías de escala, tecnología y capacidad, podrían igualar, producir o mejorar un producto con características similares.		
OPORTUNIDADES			
- Perspectiva Financiera	Los diversos problemas que ha enfrentado la economía americana han reducido la fuerza de la moneda (Dólar), dando como resultado que monedas como el peso chileno incrementen su valor, lo que representa un factor positivo para la exportación de productos, junto con la acogida del plátano en los mercados meta, asegurando la oportunidad de rentabilidad al exportar un producto de calidad.		
- Perspectiva Cliente	Los distribuidores de alimentos y bebidas se encuentran siempre dispuestos a recibir nuevos productos para la diversificación de su cartera, ya que las grandes cadenas de autoservicios buscan satisfacer la demanda creciente de productos nuevos e innovadores en el mercado.		
- Perspectiva Proceso Interno	El desarrollo de un producto industrializado busca la optimización de recursos y la eficacia de los procesos productivos para alcanzar mayores niveles de rentabilidad sin dejar de lado una logística de exportación que permita la óptima distribución del producto a un precio competitivo.		
- Perspectiva de Aprendizaje Crecimiento	Los grandes avances en la economía chilena han desarrollado empresas competitivas a nivel mundial con alto grado de internacionalización, dando lugar a un mercado exigente, pero donde existen claras oportunidades de aprendizaje, mejora continua e innovación, que le permite a la empresa una carta de presentación para mercados con mayores niveles de exigencia, como el americano y europeo.		

Fuente: Manuel María Herrera, Visión consultora -Universidad de la Sabana, 2006

Elaborado por: Autores

3.4.5. SÍNTESIS DEL MERCADO OBJETIVO A NIVEL MICRO Y MACRO

Gráfico 3.3. SÍNTESIS DEL MERCADO OBJETIVO

Estudio de la Empresa	Análisis Mercado Objetivo	Análisis micro Sectorial Mercado Objetivo-Demanda	
Conocimientos del Sector en el Ecuador 1. Crecimiento de la industria 2. Aumento de la producción de <i>snacks</i> 3. Aumento de las exportaciones 4. Incremento de la industria manufacturera 5. Aumento producción de productos no tradicionales	Estabilidad política Chile 1. Régimen democrático estable 2. Bajo Riesgo país 3. Figura como una potencia latinoamericana	Análisis del sector aplicado a producto nicho mercado 1. Cliente con poder adquisitivo 2. Cultura con responsabilidad social 3. Importancia a la salud y nutrición	Ferias y misiones comerciales 1. Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) 2. Corporación de Proyectos de exportaciones no tradicionales (PROEXANT)
Conocimiento y estudio del producto 1. Alta calidad 2. Excelente sabor 3. Contenido nutricional y orgánico 4. Buena textura 5. Presentación acorde a productos sustitutos locales	Estabilidad Macroeconómica en Chile 1. Baja tasa de inflación 2. Alto poder adquisitivo 3. Moneda estable y fuerte 4. Ranking Mundial 31 de competencia	Estructura competitiva del sector 1. Mayoristas 2. Autoservicios 3. Detallistas	Gremios y entidades gubernamentales de apoyo 1. Federación Nacional de Exportadores (FEDEXPOR) 2. Ecuador Exporta-CORPEI
Selección de mercados internacionales potenciales 1. Chile 2. Argentina 3. Estados Unidos	Políticas y reglamentación de inversión extranjera 1. Legalidad de fondos 2. Migrantes 3. Destino de la inversión	Aspectos distribución física internacional y logística 1. Costo de transporte para la exportación 2. Desaduanización 3. Fondo de garantía 4. Transporte marítimo	Estudios de potenciales contactos sectoriales 1. Emilio Eyzaguirre, Grupo RoEy 2. Cadenas de autoservicios Jumbo, Líder, Farabella 3. Distribuidores Rabie, Adelco, Cescosec
	Aspectos Legales tributarios y arancelarios 1. Acuerdo ACE 65 con Ecuador 2. Arancel común a países terceros 3. Regulaciones sanitarias y fitosanitarias 4. Certificación ambiental y de gobierno	Perspectivas del sector y estrategias de penetración sectorial 1. Industria altamente competitiva 2. Alto potencial de crecimiento y demanda de productos nutritivos y orgánicos. 3. Diversificación de mercados. 4. Desarrollo de productos 5. Innovación en presentaciones 6. Siguen tendencias mundiales de alimentación	
	Cultura del Negocio 1. Producto e consumo masivo 2. Precios competitivos 3. Gran demanda de productos importados		

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores Ecuador, 2010

Elaborado por: Autores

3.4.6. MATRIZ LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN

Ver Anexo 3.5

3.4.7. INTENCIONES DE COMPRA

Se buscarán distribuidores que se encuentren interesados en la venta del *snack* en el mercado chileno. Contarán con información de la compañía, capacidad de compra, datos bancarios y de contacto.

La comunicación con los distribuidores se manejará por medio de una carta de intención de compra que será enviada vía correo electrónico con la información relevante del producto y datos de ECUABANANA. *Ver Anexo 3.6*

3.5. DEMANDA

Según el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile la población de Santiago de Chile se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Tabla 3.5. POBLACIÓN DE LA REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO DE CHILE

Población de la Region Metropolitana de Santiago de Chile	
Población Total	77620000
Población Edades 15 - 19 años	582276
Población Edades 20 - 24 años	603078
Población Edades 25 - 29 años	558079
Total Segmentación del Mercado	1743433

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, Proyecciones y Estimaciones de la población, 2011

Elaborado por: Autores

Gráfico 3.4. PORCENTAJES SOCIO-ECONÓMICOS DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CHILE



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2011

Elaborado por: Autores

La empresa pretende llegar a un segmento comprendido en un rango de 14 a 29 años, con un extracto social de clase media, media-alta y alta, logrando así un resultado que se presenta en la tabla 3.6:

Tabla 3.6. SEGMENTACIÓN DE MERCADO ECUABANANA

Segmentación de Mercado ECUABANANA			
	Nivel Medio	Nivel Medio-Alto	Nivel Alto
Población Edades 15 - 19 años	145569	116455	58228
Población Edades 20 - 24 años	150770	120616	60308
Población Edades 25 - 29 años	139520	111616	55808
Total Población	435858	348687	174343
Total del Segmentación del Mercado	958888		

Elaborado por: Autores

Según encuestas realizadas por representantes de ECUABANANA en el mercado local, el 89% de las personas encuestadas consideran importante consumir *snacks* que presenten características orgánicas y nutritivas, el mismo porcentaje se obtuvo al preguntar el consumo de *snacks* importados, tomando en cuenta estas cifras, la segmentación del mercado se reduce a 853400 personas. Según el estudio del mercado de *snacks* en Chile de la Latin

American Markets, una persona promedio en este país, consume per cápita en el año un total de 1.4 Kg de *snacks* por habitante.

La empresa espera una demanda de 1194774 kg al año, es decir 2390000 fundas de *snack* en la presentación de 50g, ó, 796000 fundas del producto en la presentación de 150g.

3.6. COMPETENCIA

En el mercado de *snacks* en el Ecuador se pueden encontrar actualmente ocho fábricas de *snacks* a base de plátano ubicadas en las ciudades de Portoviejo, Quito y Guayaquil, las cuales abastecen al mercado nacional e internacional. Cabe recalcar que las empresas dedicadas a esta actividad sólo cubren una pequeña parte de la demanda nacional.(Cámara de Comercio Ecuatoriana, 2008:13). En el país, las empresas que representan el total de la producción ecuatoriana de chifles se presentan en la Tabla 3.7.

Tabla 3.7. EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORES DE SNACK EN BASE DE PLÁTANO EN EL ECUADOR

EMPRESAS DEDICADAS A LA EXPORTACIÓN	PRODUCTOS
ECOFRUT S.A.	Tres variedades de su marca registrada: Chifle de banano con sal, Chifle de plátano con especias naturales
San Lucas Internacional Cia. Ltda.	Tres variedades de su marca registrada Amazon Banano Chips: Chifle de banano con sal, Chifle de plátano con chile jalapeño y Chifle de banano con dulce.
NUTRICORP	Plantains: Deep Fried and Frozen Sweet Plantains (Maduros) and Green Plantains. (Tostones, Patacones) Frozen Cassava (Yuca), Platain Chips (Chifles/Mariquitas) Platains (Peeled). Other Processed Frozen Vegetables and Fruits.
EMPRESAS ENFOCADAS EN EL CONSUMO NACIONAL	PRODUCTOS
INALECSA (Guayaquil)	Dos variedades "Chifles tortolines" son chifles de plátano natural y "Chifles Cervecero" son chifles de plátano con sabor picante.
PROALME (Quito)	Se encuentran tres variedades; natural, picante y con sabor a cebolla, además de su otra variedad Happy banchy de sabor dulce.
Ecuaproductos (Quito)	Dulce y Sal
COMVELL (Portoviejo)	Dulce y Sal
MR. CHIFLE (Portoviejo)	Dulce y Sal

Fuente: Cámara de Comercio Ecuatoriana, 2011

3.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CAPÍTULO

Según la información cualitativa obtenida en este capítulo, las condiciones presentadas por el mercado chileno respecto al consumo de *snacks* y la preferencia por el plátano ecuatoriano son óptimas para la comercialización del producto. Chile presenta un Producto Interno Bruto *per cápita* de USD 14922; un consumo anual de *snacks* de 1.4 kilos por habitante; y, una industria que generó ventas mayores a USD 700 millones en 2010.

Las características geográficas de Chile representan grandes oportunidades para el Ecuador; la Cuenca del Pacífico facilita el transporte del producto, por lo que en un periodo máximo de ocho días, el *snack* estaría listo en el mercado objetivo para su distribución, lo que constituye un factor fundamental para un producto de cien días de perecimiento. Por otro lado, la nación chilena significa un gran potencial de diversificación de mercados hacia países del Conosur.

La investigación cuantitativa, por otra parte, a través de la aplicación de grupos focales, entrevistas con expertos y encuestas, permitió conocer una percepción positiva de los consumidores potenciales hacia el nuevo producto y sus características de sabor, presentación y calidad. Los resultados de las encuestas ratifican las hipótesis de este plan, al evidenciar una tendencia hacia el consumo de *snacks*, la frecuencia de consumo y el poco conocimiento del producto a base de plátano en la población chilena.

Para poder alcanzar los objetivos de venta e ingresos establecidos por la empresa, es importante cumplir un presupuesto destinado a la participación en ferias internacionales que se desarrollen tanto en el mercado objetivo (Chile), como en los mercados alternativos (Argentina y Estados Unidos), con el fin de contactar distribuidores que permitan la introducción del *snack* en nuevos mercados.

3.8. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

La situación geográfica del Ecuador le permite gozar de una gran diversidad agrícola de productos, los cuales son muy apreciados en el mercado internacional, por su calidad y sabor. La economía del país basa sus exportaciones en proveer productos que no presentan ningún valor agregado; la falta de empresas con iniciativa exportadora llevan a la conclusión de presentar un plan de negocios enfocado en entregar un *snack* al nivel de un mercado internacional exigente: un producto con altos estándares de calidad, apegado a tendencias orgánicas y nutritivas internacionales y con una presentación que acelera su introducción en el mercado meta.

4. Capítulo IV PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se desarrolla el plan de marketing estratégico y táctico, que brindará soporte al distribuidor para penetrar en el mercado, así como las políticas de precios, garantías y mecanismos de publicidad y promoción.

4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La estrategia de marketing que ECUABANANA aplicará, parte con el objetivo de posicionar el *snack* en el mercado meta y está basada en los lineamientos de *diferenciación del producto* (Boyd,W.; Larréché, M. ,2004:237). Al ser una empresa productora y exportadora del *snack* y no tener una relación directa con el consumidor final, enfocará sus esfuerzos de marketing en material publicitario POP, que permita dar a conocer el producto en el mercado meta.

Para un crecimiento sostenido del presente plan de negocios, la empresa participará en ferias internacionales tales como:

- Expo Alimentos Chile
- Expo Alimentos Argentina
- Expo Comida Latina, California USA

Las mismas que permitirán encontrar nuevos y más eficientes canales de distribución.

4.1.1. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

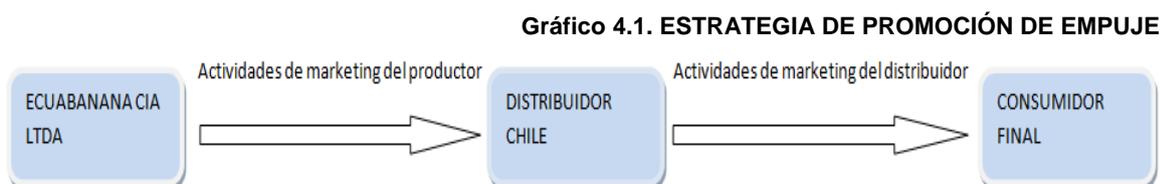
ECUABANANA ha diseñado un empaque para crear un impacto visual al consumidor, que le permita al mismo sobresalir frente a productos de la competencia.

El color del empaque, verde, da relación al plátano del el cual es elaborado, además indica ser un producto orgánico y nutritivo para atraer la atención del consumidor. Al ser un producto asequible y de bajo precio, no es un limitante el nivel socio-económico del consumidor.

Una vez logrado que el cliente consuma el producto, la empresa orienta sus estrategias de marketing, manteniendo estándares de calidad, entregando un producto fresco y de fácil adquisición, logrando así la satisfacción de sus clientes, realizando investigaciones periódicas para establecer cambios en las expectativas de los consumidores y modificaciones del producto.

4.1.2. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

El cliente directo de la empresa son los distribuidores en el mercado meta y alternativos, para los cuales se utilizará una estrategia de promoción de empuje como se presenta en el gráfico 4.1, el mismo que requiere el uso de la fuerza de ventas y promoción comercial, para empujar el producto a través de los canales de distribución. (Kotler, P. *et al*, 2008: 369)



Fuente: Kotler P.; Armstrong G., 2008
Elaborado por: Autores

La empresa establecerá convenios que serán revisados anualmente con sus distribuidores, con el fin de afianzar las relaciones entre ambas partes y establecer puntos claros de negociación. ECUABANANA ha realizado ya contactos con el mercado objetivo en busca de distribuidores interesados en el producto en la parte central de Chile, obteniendo respuesta positiva por parte de Grupo de Exportación ROEY empresa de distribución con contacto directo con el Ingeniero Emilio Rojas, logrando una carta de intención de compra. **Ver Anexo 3.6.** Para mantener una logística de producción eficaz y eficiente dentro de los plazos establecidos, ECUABANANA, ha implementado una bodega para almacenamiento de producto terminado. **Ver Gráfico 5.3,** que permita agilizar la distribución del snack.

4.2. POLÍTICAS DE PRECIOS

El mercado de snacks en Chile se encuentra en la fase de crecimiento de su ciclo de vida (Latin-american Markets, 2010), es por ello que ECUABANANA establecerá una estrategia de precios de penetración en el mercado mediante la cual fijará un valor bajo para un producto nuevo, para atraer a los distribuidores interesados y comercializarlo a un precio acorde con los productos similares en el mercado.

Según datos obtenidos del estudio de la industria analizados en el capítulo 2 y encuestas realizadas en el mercado chileno, productos similares son comercializados en un rango entre 600 a 1000 pesos chilenos que equivale a un rango entre USD 1,20 y USD 2,00, tomando en cuenta un porcentaje de ganancia por escala de distribución del 19%. ECUABANANA establece los siguientes precios al distribuidor:

- Para la presentación de 50 g el precio de venta por caja de 105 unidades al distribuidor será de USD 47,25, valor FOB, lo cual representa un precio unitario de USD 0,45, es decir el precio sugerido de venta al consumidor es USD\$ 0,70 por unidad, lo que equivale a 340 pesos chilenos.
- Para la presentación de 150 g el precio de venta por caja de 35 unidades al distribuidor será de USD 43,75, valor FOB, lo cual representa un precio unitario de USD 1,25, es decir el precio sugerido de venta al consumidor es USD 1,90 por unidad, lo que equivale a 920 pesos chilenos.

Los valores estimados son similares a los que mantienen los productos en el mercado meta, pues los consumidores basarán sus opiniones del valor de un producto en los precios que los competidores cobran por los similares. (Kotler, P. *et al*, 2008: 263).

4.3. TÁCTICAS DE VENTAS

La venta de BANANA CHIPS se realizará a través de distribuidores en el mercado meta. Los mismos que se encargarán de realizar ventas a cadenas de autoservicios y minoristas según la siguiente segmentación del mercado:

- Por las características del *snack*, la empresa se centra en personas que buscan productos con un sabor diferente a los tradicionales en el mercado, y que el mismo sea un producto nutritivo. La publicidad se realizará en base al concepto de vida sana y entorno a una buena alimentación, el mismo que se dirigirá a un público joven, joven adulto comprendido entre 14 – 29 años y personas que busquen mantener su salud y consumir productos que aporten a su nutrición.

La principal táctica de ventas de la empresa es entregar un producto de calidad, regido a lo que establece el convenio con la empresa distribuidora, cumpliendo con plazos de entrega y a un precio competitivo por volúmenes de compra para lograr fidelidad y exclusividad por parte de distribuidores.

Para brindar soporte a los planes de marketing del distribuidor, ECUABANANA entregará publicidad POP a los mismos, para ser colocada en lugares estratégicos en los puntos de venta del producto, con el fin de impulsar la comercialización del *snack*. Los banners, flyers y demás productos publicitarios a entregar, girarán en torno a mostrar las bondades del *snack* y presentar al mismo como un producto orgánico y nutritivo, los cuales serán entregados en conjunto a un manual instructivo que permita transmitir el mensaje correcto y de la forma adecuada por parte del fabricante a los consumidores.

La participación en ferias internacionales permitirá a ECUABANANA alcanzar sus objetivos de venta. En el capítulo de inteligencia de mercados, se indican las principales ferias celebradas en el país objetivo y los mercados alternativos, como táctica para contactar nuevos distribuidores.

A continuación, la Tabla 4.1. presenta el crecimiento estratégico por aumento de distribuidores y el aumento exigido de cuota por distribuidor para alcanzar los márgenes de venta esperados, los cuales se rigen a la carta de intención de compra. **Ver Anexo 3.6**

Tabla 4.1. CRECIMIENTO ESTRATÉGICO ECUABANANA PARA DISTRIBUIDORES

Crecimiento Estratégico	Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	50gr.	150gr.	50gr.	150gr.	50gr.	150gr.	50gr.	150gr.
Aumento de Distribuidores	10,00%	5,00%	20,00%	12,50%	30,00%	20,00%	60,00%	40,00%
Aumento de Cuota por Distribuidor	5,00%	3,00%	8,00%	5,00%	8,00%	5,00%	5,00%	3,00%
Total Crecimiento	15,00%	8,00%	28,00%	17,50%	38,00%	25,00%	65,00%	43,00%

Elaborado por: Autores

4.4. POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

El servicio al cliente de ECUABANANA gira en torno a la satisfacción obtenida, tanto del cliente directo (Distribuidor) como del consumidor final del producto, manteniendo relaciones estrechas con distribuidores de tal manera que permitan a la empresa conocer y recopilar recomendaciones y sugerencias del producto. Así como investigaciones periódicas a los consumidores para establecer cambios en las expectativas del producto para poder realizar las modificaciones pertinentes.

La página *web* será un canal directo de comunicación productor-cliente, que da la facilidad a los consumidores para transferir sus quejas e inquietudes sobre el producto, convirtiéndose en un servicio posventa y en canales de retroalimentación y mejora de la empresa. La empresa garantizará que su producto BANANA CHIPS es apto para el consumo humano y que con su compra se obtendrá un *snack* de calidad elaborado con materia prima seleccionada y orgánica, regido por normas fitosanitarias y sanitarias de fabricación establecidas por la Ley, y con alto valor nutricional, el mismo que se presenta en el empaque del producto.

4.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

4.5.1. PUBLICIDAD

El soporte publicitario que ECUABANANA brindará a sus distribuidores abarca todo el material de publicidad BTL³ como *flyers* y *banners* en autoservicios, con el fin de dar a conocer las características orgánicas y nutricionales del *snack* a base de plátano. La campaña publicitaria está dirigida a un consumidor preocupado por su nutrición, que le agrada el consumo de productos orgánicos y con un sabor diferente a los tradicionales en el mercado.

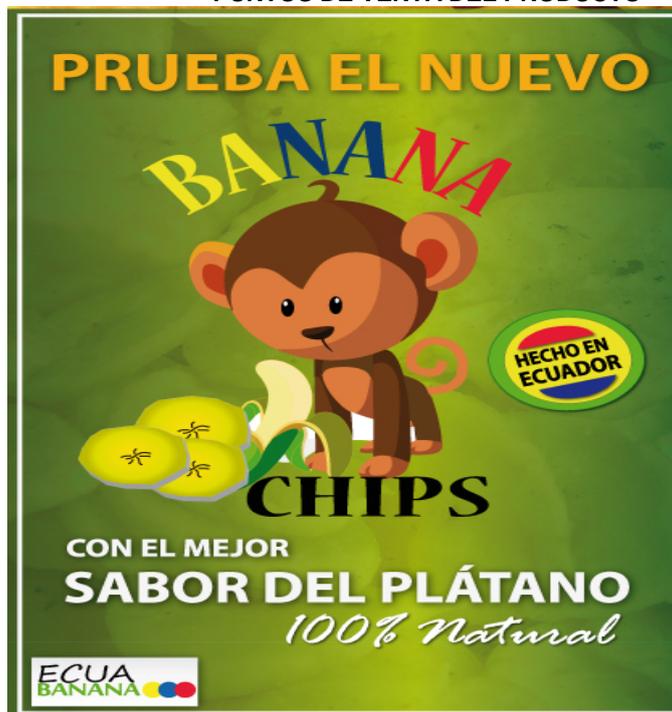
Gráfico 4.2. BANNER BANANACHIPS



Elaborado por: Arroyo, D. 2011

³ BTL: Below the line

Gráfico 4.3 FLYERS DE BANANACHIPS.
PUNTOS DE VENTA DEL PRODUCTO



Elaborado por: Arroyo, D. 2011

Según estudios realizados referentes a los colores en la alimentación, el amarillo del producto ayuda a la prevención del cáncer y evita daño celular en los tejidos y mucosas en el organismo. Así como el color verde que es sinónimo de salud y nutrición (Taysi, J., 2006). Es por ello, que ECUABANANA ha implementado los mismos en la publicidad del producto para poder llegar al cliente con el mensaje adecuado de un *snack* orgánico y nutritivo.

Otro punto a tomar en cuenta es la inversión en una página *web* que comunique información nutricional y características del producto, así como su origen, ciclo de producción, datos de la empresa productora e información adicional pertinente al *snack*, la misma que se encontrará dentro de la publicidad del producto.

4.5.2. RELACIONES PÚBLICAS

La empresa considera importante mantener una relación directa con el distribuidor y una relación constante con el consumidor, a través de encuestas

en el mercado chileno y por medio de la página *web*, de tal forma que le permita conocer sugerencias, comentarios, problemas e inquietudes para lograr alcanzar una buena imagen corporativa.

Siguiendo las tendencias actuales la empresa se involucrará en las redes sociales como FACEBOOK, TWITTER entre otras, creando grupos que giren entorno al concepto del producto, que brinden al consumidor información acerca del *snack*.

Al ser los socios capitalistas parte del personal administrativo de la empresa, se mantendrá un ambiente laboral positivo que permita el correcto desenvolvimiento y el alcance de los objetivos planteados de la compañía. El cumplimiento de normas protocolares con un lenguaje apropiado, puntualidad y eficiencia, así como asegurar la calidad en la entrega del producto, son pilares básicos para fomentar una buena imagen empresarial, tanto a clientes, proveedores y personas relacionadas con la compañía.

Para fomentar la imagen empresarial como una compañía preocupada por desarrollar productos, que gire en torno al concepto nutricional y orgánico, ECUABANANA apoyará ciertos proyectos de fundaciones nutricionales con este mismo ideal, a largo plazo. La empresa participará en ferias internacionales como estrategia para interactuar y contactar potenciales distribuidores en nuevos mercados.

4.5.3. PROMOCIÓN DE VENTAS

4.5.3.1. Descuentos por cantidad

La mayor parte de las compañías ajustan su precio básico para recompensar a los clientes. Este descuento por cantidad es una reducción en el precio para los distribuidores que adquieren grandes volúmenes, incentivando al cliente a comprar más por un valor determinado. (Kotler, P. et al, 2008: 278,279)

La Tabla 4.2 presenta los porcentajes de descuento por cantidad para distribuidores:

Tabla 4.2. DESCUENTO PARA DISTRIBUIDORES

Rango Cajas Vendidas por trimestre	Porcentaje de descuento
0 –1500	0%
1501 - en adelante	3%

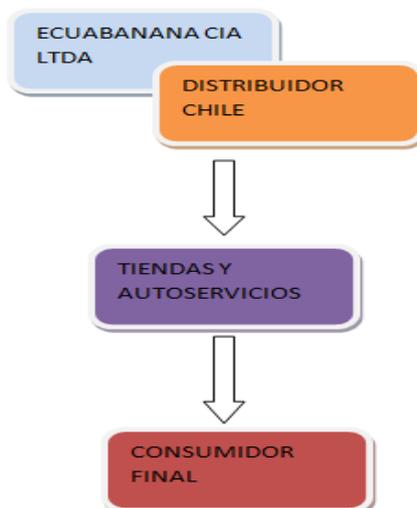
Elaborado por: Autores

Al ser un producto perecible en 90 días, se estima que el distribuidor realice un nuevo pedido en un plazo máximo de un trimestre en un escenario pesimista, es por ello que la empresa desea impulsar el volumen de compra, brindando descuentos por cantidad para distribuidores establecido por la capacidad máxima del contenedor (400 cajas), cartas de intención de compra y crecimiento estratégico de la compañía.

4.6. DISTRIBUCIÓN

La cadena de distribución que manejará la empresa será la que se presenta en el Gráfico 4.2.

Gráfico 4.4. CADENA DE DISTRIBUCIÓN, SISTEMA VERTICAL DE MARKETING



Fuente: Kotler P.; Armstrong G., 2008

Elaborado por: Autores

Por ser una empresa productora y exportadora, ECUABANANA venderá sus productos al distribuidor en el mercado local, estableciendo convenios que le permitan reducir márgenes de comisión a tiendas y autoservicios.

Según el Dr. José Cueva Director de la Cámara de Comercio Ecuatoriana-Chilena, el distribuidor maneja un margen de ganancia de 19%, para la venta al consumidor, según reuniones mantenidas con la empresa de distribución Grupo de Exportación ROEY, este margen será reducido al 15%, debido a las negociaciones mantenidas con Emilio Rojas, representante de negocios internacionales en América Latina.

5. Capítulo V

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En este capítulo se analizan y describen las actividades y procesos para la elaboración de un *snack* a base de plátano.

5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Satisfacer las expectativas del consumidor con un producto elaborado con calidad y materia prima seleccionada, bajo las normas sanitarias requeridas por la Ley. Esta estrategia tiene como objetivo dar a conocer el *snack* como un producto nutritivo y orgánico y ganar fidelidad en el cliente chileno.

Todo el proceso de producción será industrializado con equipos de alta tecnología en instalaciones que prestan las comodidades e infraestructura necesarias para lograr un proceso interno efectivo, capaz de alcanzar la producción necesaria para abastecer la demanda esperada. El proceso contará también con una logística de exportación que permita entregar el producto dentro de los plazos establecidos, para optimizar el tiempo de entrega en el mercado objetivo.

5.1.1. ESPECIFICACIONES DE LA MATERIA PRIMA

Según Diego Muñoz, gerente propietario de la empresa productora de chifles a granel CROKANTITOS, la materia prima deberá regirse a las siguientes especificaciones:

- El plátano debe tener un grado de madurez que no exceda el 5%.
- Las plantas del plátano no deben poseer ningún tipo de enfermedad o plaga que pueda afectar a la fruta para su producción. (**Ver Anexo 5.1**)
- Una vez ingresadas las frutas a la planta de producción, deben ser procesadas en un tiempo máximo de 48 horas para evitar su maduración.

- El plátano pertenecerá a la variedad Cavendish, óptima para la producción del *snack*.

Los principales proveedores de la materia prima serán: Dr. Ricardo Ochoa y Sr. Gilbert Zambrano, seleccionados debido a su cercanía a las instalaciones, y a las negociaciones realizadas. (**Ver Anexo 5.2**). El costo de la caja de 53 libras de plátano, mediante convenio anual, será de USD 5,53.

5.1.2. ESPECIFICACIONES DE INSUMOS

LA FABRIL S.A. será el proveedor del tanque de oleína b 30 de 54.6 kg, el cual tendrá un costo de USD 90,09.

- El aceite para la elaboración del *snack* debe desarrollar un aroma propio del producto, el que será de origen vegetal, con bajo punto de fusión resistente al oscurecimiento, a la hidrólisis⁴ y a la oxidación; no debe formar espuma y debe tener alto punto de humo.

ECUASAL S.A. será el proveedor de sal en quintales de 25 fundas de 2kg a un precio de USD 13,10.

5.1.3. ESPECIFICACIONES MATERIALES

Como materiales para la elaboración de los *snacks* se deben tomar en cuenta las fundas de polipropileno para las distintas presentaciones, así como cartones utilizados para el correcto transporte del producto, los mismos serán adquiridos por la empresa PLASTI ENVASES con abastecimiento pronosticado para tres meses de producción.

5.2. CICLO DE OPERACIONES

En la Tabla 5.1. se detallan las actividades operativas determinadas con base en las experiencias laborales de profesionales en el tema, como es el Sr. Diego

⁴ Hidrólisis: Descomposición de sustancias orgánicas e inorgánicas complejas en otras más sencillas por acción de agua. Wordreference, 2011

Muñoz, Gerente propietario de Crokantitos. A continuación se indican dichas actividades, así como la duración estimada en número de horas:

Tabla 5.1. CICLO DE OPERACIONES ECUABANANA

Actividad	Descripción	Tiempo de duración	Actividad predecesora
A	Orden de Compra del Distribuidor y pago 30% de anticipo	5	-
B	Planificación de Producción mensual	3	-
C	Solicitud de Materia Prima e Insumos	24	A
D	Compra de Materia Prima e Insumos	2	A
E	Control de Calidad Materia Prima e Insumos	2	B
F	Pago a Proveedores	1	D
G	Orden de Producción	24	E, C
H	Selección Materia Prima e Insumos para producción	7	G
I	Lavado	7	H
J	Pelado	39	I
K	Cortado	81	J
L	Fritura	41	K
M	Escurredo	14	L
N	Aplicación de Condimentos	14	M
O	Empaque	45	N
P	Control de Calidad Producto Terminado		O
Q	Almacenamiento Producto Terminado Bodega	14	
R	Logística de Exportación	192	C, F, P
S	Revisión y Pago del 30% contra-entrega	24	Q
T	Entrega y Revisión del producto terminado en el mercado meta al distribuidor	48	R
U	Pago 40% por parte del Distribuidor	24	S

Fuente: Render B., Heizer J., 2004

Elaborado por: Autores

La ruta crítica es un camino con el tiempo calculado más largo a través de una recta. (Heizer J., 2004: 60). La ruta crítica que presenta el proceso de la empresa es la siguiente: A+C+G+H+I+J+K+L+M+N+O+P+Q+R+S+T+U, con un total de 605 horas, esto es, 25 días. (Ver Gráfico 5.1)

De los resultados obtenidos al realizar la ruta crítica de operaciones, se constató que el cuello de botella se encuentra en las actividades B, D, E, F, las mismas que son: planificación de la producción mensual, revisión del inventario de producto terminado, revisión del inventario de materia prima y la orden de producción.

Al contar con un distribuidor como intermediario, la producción de la empresa puede variar en función de lo que el cliente final solicite.

5.1.4. FASE DE OPERACIONES

Considera una fase de producción y tiempos establecidos en base a la recepción de diez cajas de plátano, correspondientes a 650 unidades de materia prima, para la producción de 1560 fundas de producto terminado de 50 gramos.

5.1.4.1. Proceso de Inspección

ECUABANANA comenzará inspeccionando el grado de contaminación e impurezas que contiene la unidad de transporte.

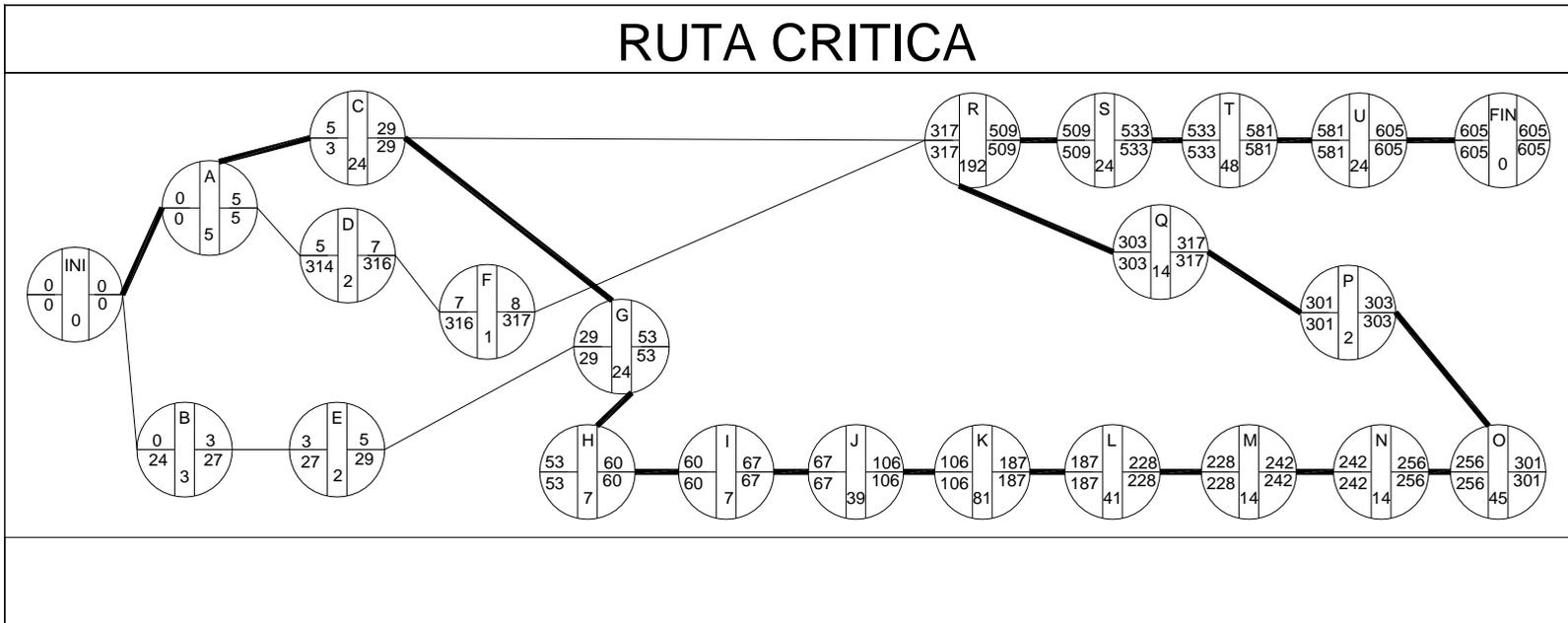
Tiempo del proceso: 10 minutos

5.1.4.2. Recepción de Materia Prima

El plátano ingresará a la planta de producción para ser almacenado hasta 48 horas después de su ingreso; en esta etapa se realizarán inspecciones del producto.

Tiempo del proceso: 10 minutos

Gráfico 5.1. RUTA CRÍTICA



Fuente: Render B., Heizer J., 2004.

Elaborado por: Autores

5.1.4.3. Selección

Se selecciona la materia prima según su madurez y firmeza; además, el plátano seleccionado pasará por una rigurosa inspección de tamaño, peso y calidad, tomando muestras en los lotes. *Tiempo del proceso: 15 minutos*

5.1.4.4. Lavado

Se lava el plátano en tinas de acero inoxidable con un sistema de duchas con válvulas de salida de agua, eliminando impurezas de las cáscaras como el polvo y la tierra, con el propósito de evitar la contaminación de la pulpa al momento de ser pelado. *Tiempo del proceso: 15 minutos*

5.1.4.5. Pelado

El proceso se lo realizará manualmente por parte de los operarios de la empresa, debido a la adherencia de la pulpa y la presencia de látex en la cáscara. Esta actividad consiste en cortar primero los extremos con un cuchillo filo para luego efectuar un corte a lo largo y finalmente separar la pulpa de la cáscara. *Tiempo del proceso: 85 minutos. (Alrededor de 15 segundos por unidad de plátano, con dos operarios de pelado)*

5.1.4.6. Cortado

Por medio de la máquina cortadora DITO Modelo TR 260 se cortará al plátano en trozos de 2.3mm de ancho. La forma que tomará será la de esferas por el tipo de empaque que se utilizará. *Tiempo del proceso: 180 minutos. (2 Cortadoras DITO Modelo TR 260, capacidad 200 kg/hora)*

5.1.4.7. Fritura

La materia prima procesada será sumergida en la freidora industrial J.C.FORD Modelo DF 400, por medio de una banda transportadora a una temperatura de 150 a 160°C. de 3 a 4 minutos; en este proceso tomará un color amarillo dorado, de textura crujiente. *Tiempo del proceso: 90 minutos. (Freidora industrial Modelo DF 400, capacidad 400kg/h)*

5.1.4.8. Proceso de Escurrido

El producto es depositado en una banda transportadora de cadenas fabricadas en acero inoxidable con motor reductor importado, con el fin de eliminar el exceso de grasa superficial del producto. *Tiempo del proceso: 30 minutos.*

5.1.4.9. Aplicación de condimentos

Se coloca en la máquina sazonzadora de chifles, donde la sal es repartida uniformemente en el producto. *Tiempo del proceso: 30 minutos.*

5.1.4.10. Empaque

El producto es empacado automáticamente en fundas de polipropileno metalizado de 50 g. y 150 g., de acuerdo con la orden de compra. Esta fase se realiza en la máquina DAYIBAO Modelo DBIV 2240. Posterior a esto, el producto es empacado en cajas de cartón de 56cm de largo por 49 cm de ancho y 27 cm de alto. Cada caja contiene 105 unidades según la Tabla 5.2. *Tiempo del proceso: 100 minutos.*

Tabla 5.2. CAPACIDAD DE CONTENEDORES

Productos empaquetados	Contenedores Secos	
	20'	40'
Capacidad contenedor (cajas)		
50grs (1.76 oz) Unidades	400	920
150grs (5.28 oz) Unidades	400	920
Capacidad Contenedor (Unidades)		
50grs (1.76 oz) Unidades	42,000	96,600
150 grs (5.28 oz) Unidades	16,000	36,800
Capacidad contenedor (Kg netos)		
50grs (1.76 oz) Unidades	2100	4830
150grs (5.28 oz) Unidades	2400	5520
Capacidad contenedor (Libras netas)		
50grs (1.76 oz) Unidades	4620	10,626
150grs (5.28 oz) Unidades	5280	12,144

Fuente: Amazon Bananachip y Ecofrut S.A, 2009

5.1.4.11. Almacenamiento

El producto es almacenado en el área designada de bodega, que será un lugar seco, libre de contaminación y oculto de la luz solar.

Por las características del producto, el mismo no puede ser almacenado por un lapso de tiempo superior a un mes en la bodega de la compañía, es por eso que la empresa trabajará con un inventario de emergencia para evitar posibles inconvenientes.

Tiempo del proceso: 30 minutos

5.1.5. FLUJOGRAMA DE PROCESOS EN TIEMPOS INCLUIDOS

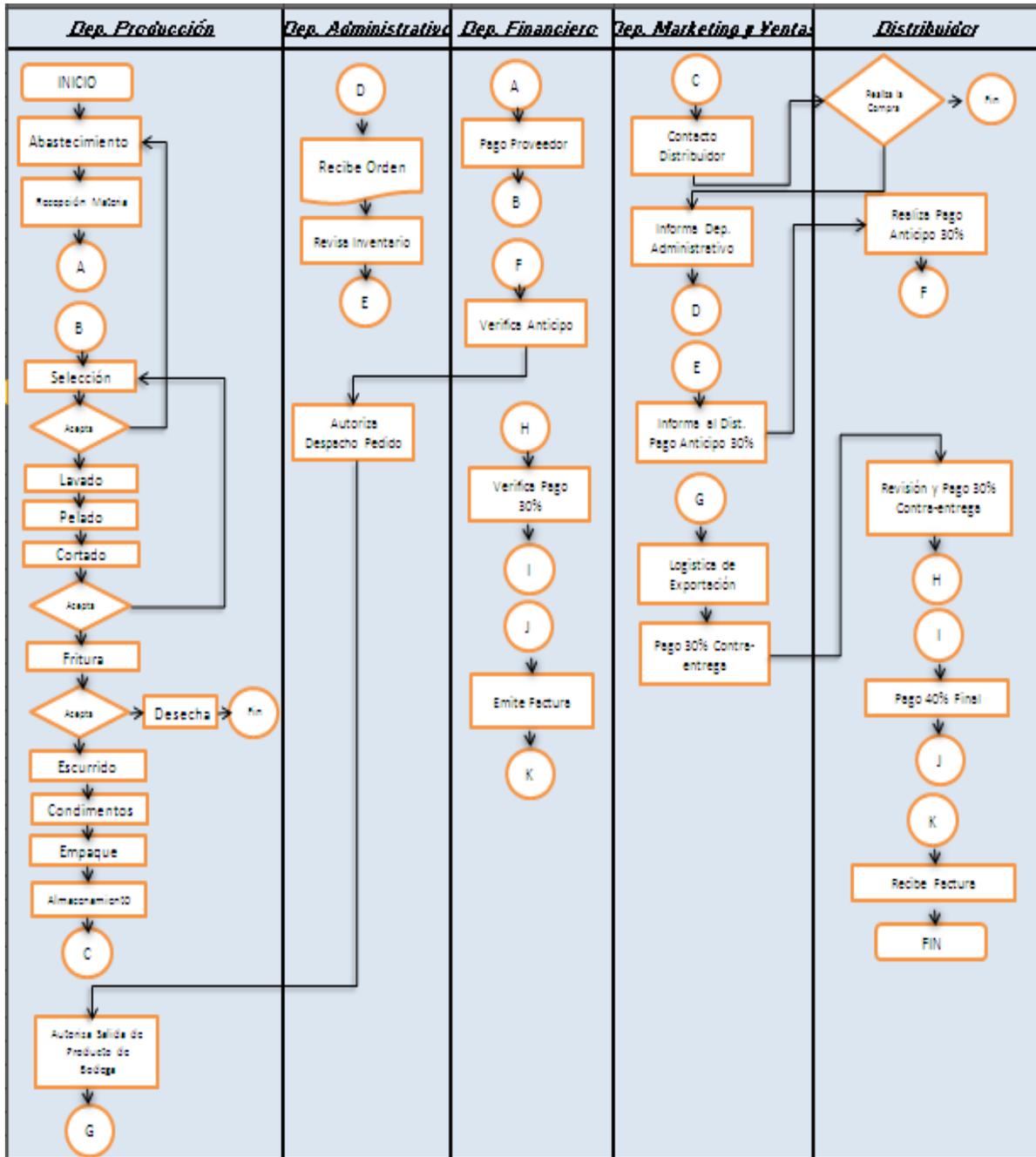
En el Gráfico 5.2. se presenta el flujograma que la empresa implementará para sus procesos de operación.

5.3. REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

La empresa utilizará maquinaria con tecnología de punta, la misma que tiene una durabilidad mayor a quince años, sin requerimiento de mantenimiento constante. Además, son máquinas automáticas con disponibilidad de todos los repuestos. *(Ver Anexo 5.3.)*

El detalle de la maquinaria que utilizará ECUABANANA en su proceso productivo se muestra en la Tabla 5.3.

Gráfico 5.2. FLUJO GRAMA DE PROCESOS



Elaborado por: Autores

Tabla 5.3. MAQUINARIA ECUABANANA

Maquinaria de Producción	Cantidad	Costo Unitario USD	Costo Total USD
Bomba Honda Excell 2500 psi, 5.5 hp	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Tina de acero inoxidable de fabricación nacional, con sistema de duchas de 1 m x 2 m x 0.50 m	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Cortadora de chifles "Dito", modelo TR 260, de 325 – 650 rpm, capacidad 200 Kg/hora	2	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00
Freidora marca J.C. Ford, modelo DF400, USA	1	\$ 28.000,00	\$ 28.000,00
Banda transportadora de escurrido con banda y estructura de acero inoxidable con motor reductor importado	1	\$ 2.650,00	\$ 2.650,00
Banda transportadora de alimentación	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Sazonadora de chifles, equipo tubular inclinado de fabricación nacional, construido en acero inoxidable	1	\$ 2.950,00	\$ 2.950,00
Empacadora marca "Dayibao" modelo DBIV-5240, capacidad 80 fundas/minuto	1	\$ 37.402,00	\$ 37.402,00
TOTAL MÁQUINAS PARA PRODUCCIÓN	7	\$ 80.252,00	\$ 82.752,00

Fuente: Quelal, N., 2011

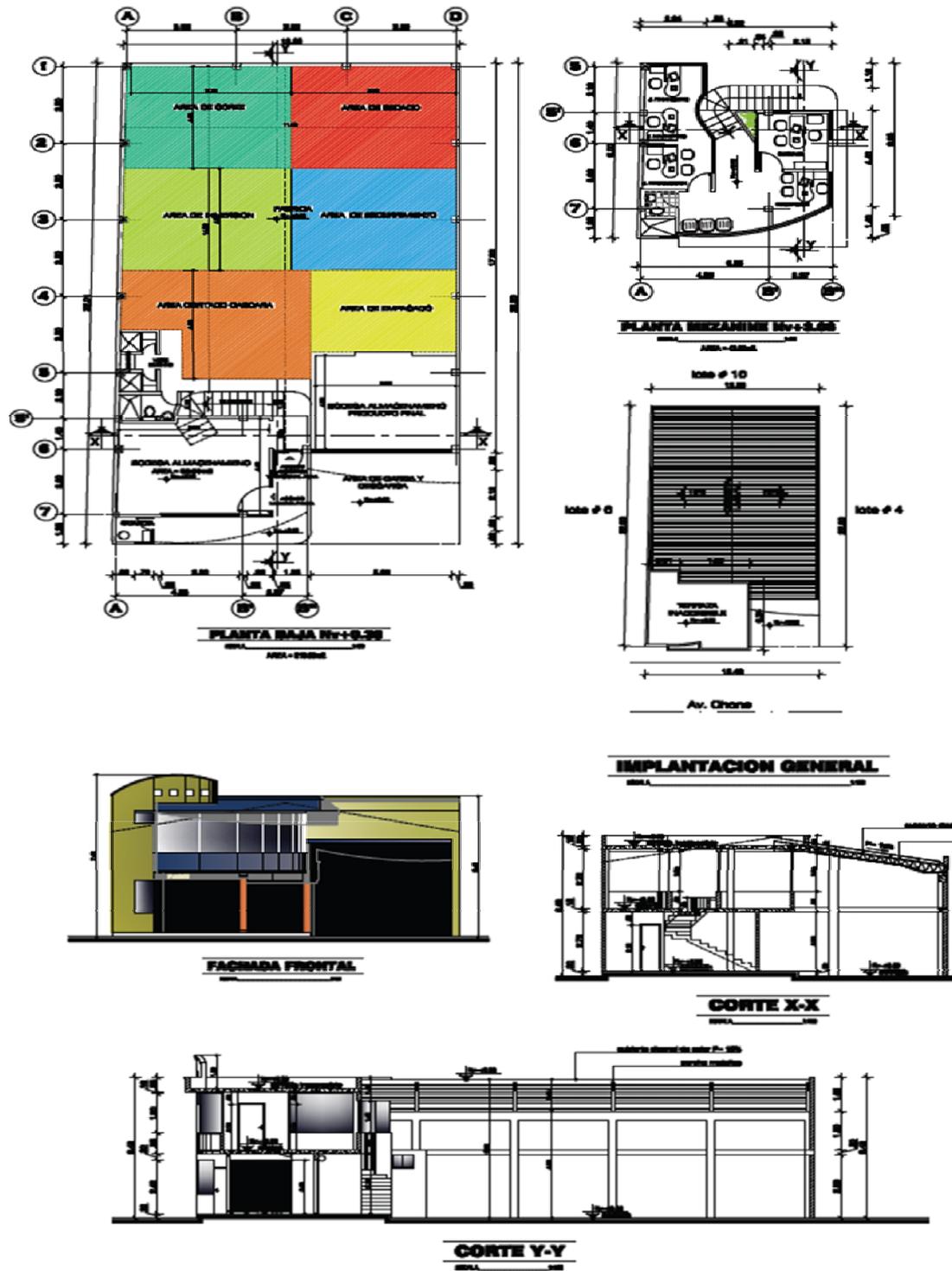
Elaborado por: Autores

5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS

Las instalaciones de la fábrica se han distribuido para crear espacios adecuados y funcionales, de tal modo que permitan una comunicación directa entre las áreas de oficina, producción y bodega, las cuales se ubicarán en un galpón de 235m² y un *mezanine* para el área administrativa de 43 m².

En los gráficos que se muestran a continuación, se presenta la distribución de espacios del galpón para las diferentes áreas distribuidas, la fachada frontal, instalaciones eléctricas, distribución del *mezanine* y la ubicación de la planta.

Gráfico 5.3. PROYECTO PLANTA PRODUCTORA DE CHIFLES
PLANO GENERAL



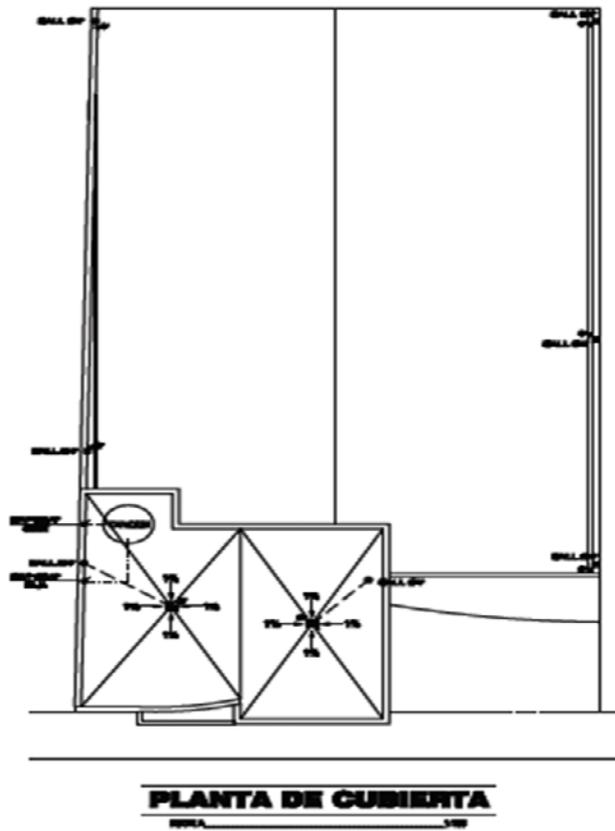
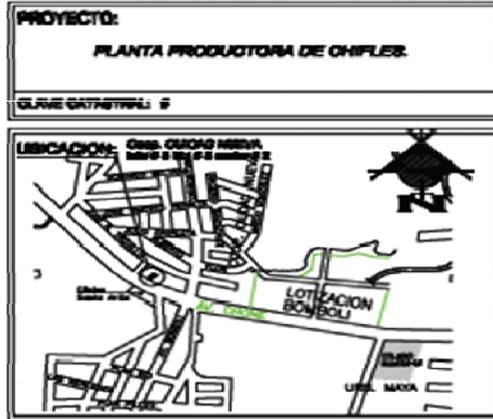
Elaborado por: Moreno, P. 2011

Gráfico 5.5. PROYECTO PLANTA PRODUCTORA DE CHIFLES
SIMBOLOGÍA Y PLANTA DE CUBIERTA

SIMBOLOGIA

INSTALACIONES SANITARIAS	
	TUBERIA DE AGUA CALIENTE 2"
	TUBERIA DE AGUA FRÍA 2"
	TUBERIA DE AGUA CALIENTE 1.5"
	TUBERIA DE AGUA FRÍA 1.5"
	TUBERIA DE AGUA CALIENTE 1"
	TUBERIA DE AGUA FRÍA 1"
	TUBERIA DE AGUA CALIENTE 3/4"
	TUBERIA DE AGUA FRÍA 3/4"
	TUBERIA DE AGUA CALIENTE 1/2"
	TUBERIA DE AGUA FRÍA 1/2"
	TUBERIA DE AGUA CALIENTE 1/4"
	TUBERIA DE AGUA FRÍA 1/4"
	TUBERIA DE AGUA CALIENTE 1/2" CON AISLAMIENTO
	TUBERIA DE AGUA FRÍA 1/2" CON AISLAMIENTO

INST. ALARMAS Y PROTECCION	
	BOMBA
	ALARMA DE FUEGO
	ALARMA DE TEMPERATURA
	EXTINTOR DE INCENDIO 1" CON FLECHA SUAVIZADA
	EXTINTOR DE INCENDIO 1/2" CON FLECHA SUAVIZADA
	EXTINTOR DE INCENDIO 1/4" CON FLECHA SUAVIZADA



Elaborado por: Moreno, P. 2011

5.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Para la localización de la empresa se utilizará el Método Cualitativo por puntos, que se muestra en la Tabla 5.4. Este método consiste en definir los principales factores críticos para una localización y asignarles valores ponderados de peso relativo según la importancia que se asigne a cada uno. (Sapag Chain, 2008: 209)

Tabla 5.4. MÉTODO CUANTITATIVO POR PUNTOS

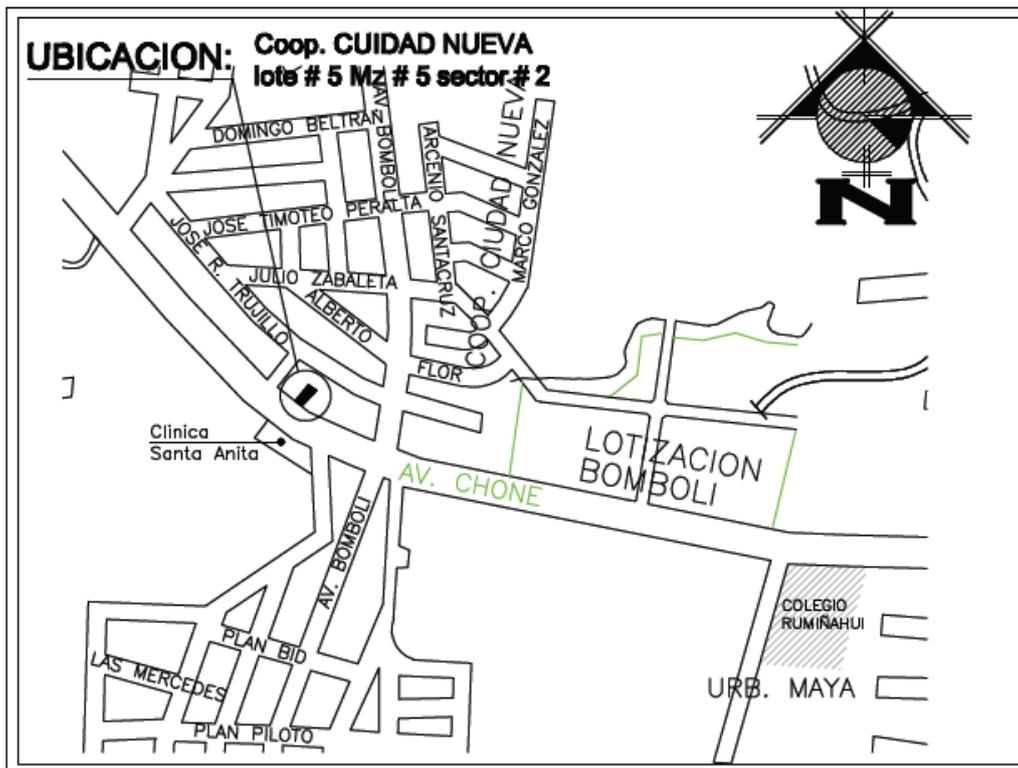
Factor	Peso	Santo Domingo		Los Valles		Puembo	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Materia Prima Disponible	0,25	10	2,5	7	1,75	7	1,75
Costo Terreno	0,15	10	1,5	8	1,2	6	0,9
Servicios Básicos disponibles	0,2	7	1,4	9	1,8	10	2
Mano de Obra disponible	0,15	9	1,35	8	1,2	8	1,2
Costo de Transporte	0,15	9	1,35	8	1,2	7	1,05
Cercanía al Puerto	0,1	8	0,8	5	0,5	5	0,5
TOTAL	1	8,9		7,65		7,4	

Fuente: Sapag Chain, 2008

Elaborado por: Autores

Del análisis realizado y una vez aplicado el método por puntos, se obtiene como resultado que ECUABANANA estará ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, debido a que es la opción que se adapta a las necesidades de la operación de la empresa. Su dirección será: Vía Chone Km2 ½ y Av. Bombolí, como indica el Gráfico 5.6.

Gráfico 5.6. UBICACIÓN GEOGRÁFICA PLANTA DE PRODUCCIÓN



Elaborado por: Moreno, P., 2011

5.1.6. VENTAJAS

- La planta se encuentra ubicada a veinte minutos de la ciudad de El Carmen, conocida como la zona platanera del Ecuador, lo que otorga a la empresa acceso a una diversidad de proveedores para su abastecimiento.
- Santo Domingo de los Tsáchilas es conocida como una zona agrícola y productiva, debido a que existe abundante mano de obra calificada para la producción del *snack*.
- La ubicación permite un programa de extensión a largo plazo.
- Existe gran afluencia de transporte hacia el Puerto Principal (Guayaquil).

5.1.7. DESVENTAJAS

- Existen problemas de abastecimiento de agua, necesaria para la producción.

5.6. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Las instalaciones de la planta serán diseñadas para el almacenamiento del producto terminado y de la materia prima e insumos para la producción:

- Bodega de Materia Prima: Tiene un área determinada de 30m², la misma que almacenará el plátano por máximo 48 horas, así como insumos necesarios para la producción, tales como: sal, aceite, empaque y cartón, para los cuales la empresa mantendrá una política de compra trimestral.
- Bodega de Producto Terminado: Tiene un área determinada de 21,5m². La empresa manejará un inventario bajo un enfoque de cantidad de pedidos para determinar los niveles del inventario. (Koontz H. *et al*, 2008: 596). Se contempla un almacenamiento de 400 cajas correspondientes a un contenedor de 20 pies.

5.7. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Para la construcción de la planta es necesario contar con los permisos correspondientes y aprobación de planos a la Cámara de la Construcción y la patente municipal al Municipio de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, así como también se debe tramitar la licencia de funcionamiento por parte del Ministerio de Salud y Cuerpo de Bomberos, y tener la aprobación de los reglamentos de seguridad ocupacional e industrial.

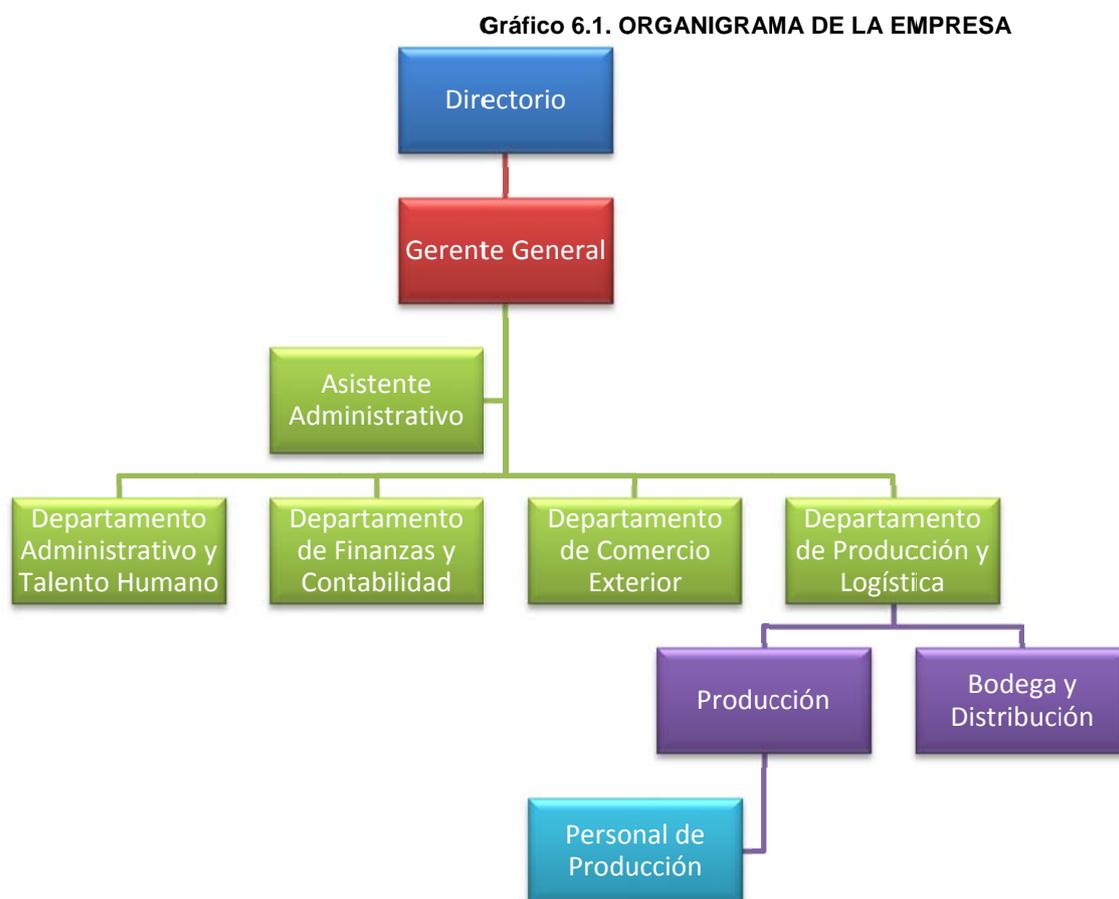
Para realizar el proceso de exportación la empresa deberá estar registrada en la CORPEI y sujeta a las regulaciones exigidas por Chile. **Ver Anexo 5.4 y 2.1**

6. Capítulo VI EQUIPO GERENCIAL

El presente capítulo contiene la estructura organizacional de ECUABANANA, sus características, competencias y responsabilidades.

6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Gráfico 6.1. presenta el organigrama de la empresa, el cual comprende cuatro personas en el área administrativa, distribuidas en los departamentos Marketing y Ventas, Finanzas y Contabilidad y Administrativo; y, siete personas en el área de operaciones.



Elaborado por: Autores

6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

6.2.1.1. Directorio

El Directorio estará comprendido por tres socios capitalistas: Andrea Arroyo, Edgar Patiño y Emilio Eyzaguirre, quienes conjuntamente con la Presidencia y Gerencia General cumplirán las siguientes actividades:

- Analizar información relevante en el marco interno y externo de la empresa: diversificación de mercados, análisis FODA, tendencias de consumidores.
- Verificar el grado de cumplimiento de objetivos y análisis de las estrategias establecidas.
- Formular la estrategia comercial.
- Estudiar y analizar el plan corporativo y aprobar su funcionamiento.
- Planificar la inversión de activos fijos.
- Fijar y aprobar estructura de retribuciones y políticas de incentivos.

6.2.1.2. Gerente General

Cargo a ser elegido en la primera reunión de Directorio, el mismo que será desempeñado por uno de los tres socios:

Tabla 6.1. PERFIL GERENTE GENERAL

Cargo: Gerente General	
Departamento	Dirección General
Supervisar a	Asistente Administrativa, Departamento de Producción, Finanzas y Contabilidad, Departamento Administrativo.
Reporta a	Directorio
Descripción del cargo	Realiza trabajos de dificultad considerable, es responsable de planificar estrategias a nivel institucional y sobre el entorno asociado al sector. Es el representante legal de la empresa.
Funciones Básicas	Planificar las estrategias de la organización. Llevar a cabo planes de acción de corto, mediano y largo plazo. Establecer políticas para la elaboración de un Plan Operativo Adecuado. Diseñar lineamientos que ayuden a cumplir las metas establecidas.

	<p>Definir necesidades del personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa, desarrollando programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.</p> <p>Controlar las actividades económicas, financieras y operativas de la compañía.</p> <p>Resolver problemas, controlar y evaluar el trabajo de las aéreas subordinadas.</p> <p>Coordinar pago a proveedores y mantener buena relación con los mismos.</p> <p>Monitorear los principales indicadores de la empresa.</p> <p>Firmar los pagos que realizan las compañías sin restricción de monto.</p> <p>Verificar saldos en cuentas bancarias de la organización.</p> <p>Es la imagen de la empresa en el ámbito externo.</p>
Perfil	
Edad	30-40 años
Estudios	Profesional en el área de Administración de empresas e Ingeniería Comercial
	Bilingüe
Sexo	M/F
Experiencia	Mínima 5 años en áreas de administración
Conocimientos	Conocimientos en sistemas informativos, en manejo del factor humano, materiales, financieros y en planificación estratégica
Habilidades	Integración, trabajo en quipo, manejo de conflictos, liderazgo. Capacidad de reacción, gestión y negociación internacional

Elaborado por: Autores

6.2.1.3. Jefe de Producción

Tabla 6.2. PERFIL JEFE DE PRODUCCIÓN

Cargo: Jefe de Producción	
Departamento	Operaciones y Logística
Reporta a	Gerente General
Supervisar a	Producción/ Almacenamiento y Distribución
Descripción del cargo	<p>Está a cargo de todo lo concerniente al proceso de producción, para lograr un producto de alta calidad y desarrollar estrategias de compra.</p> <p>Ser responsable de la eficiencia y eficacia de los procesos de producción.</p> <p>Planea o ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora.</p> <p>Tiene el control total sobre el personal de producción.</p>
Funciones Básicas	<p>Capacitar a los operarios de producción sobre los procesos e innovaciones.</p> <p>Detallar la lista de materiales a utilizarse y presupuesto.</p> <p>Planificación de los materiales y tiempo de entrega.</p>

	<p>Verificar conjuntamente con los operarios que el producto se encuentre en excelentes condiciones para su venta.</p> <p>Adoptar ideas y sugerencias para el mejoramiento actual e implementación de nuevos procesos de producción</p> <p>Determinar iniciativas de ahorro que permitan reducir costos y optimizar procesos.</p> <p>Programar el tráfico de entrada y salida de la planta</p>
Perfil	
Edad	25-35 años
Estudios	Ingeniero en alimentos y producción
Sexo	M/F
Experiencia	Mínima 4 años en trabajos relacionados de producción alimentaria
Conocimientos	Conocimientos de gestión y optimización de procesos y en sistemas informativos
Habilidades	Capacidad de liderazgo y habilidades de negociación.

Elaborado por: Autores

6.2.1.4. Finanzas y Contabilidad

Tabla 6.3. JEFE DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

Cargo: Jefe de Finanzas y contabilidad	
Departamento	Finanzas y Contabilidad
Supervisor	Gerente General
Supervisa a	Asistente Administrativa.
Descripción del cargo	<p>Realización, evaluación y presentación de estados financieros mensuales y anuales.</p> <p>Revisión de los movimientos contables.</p>
Funciones Básicas	<p>Elaborar y presentar las declaraciones tributarias de manera oportuna.</p> <p>Validar los aspectos financieros de todas las decisiones.</p> <p>Estudiar montos de inversión necesarios para alcanzar las ventas esperadas.</p> <p>Controlar los costos con el fin de que el precio de venta sea el adecuado.</p> <p>Elaboración de flujo de caja semanal.</p> <p>Supervisar el manejo tributario.</p> <p>Manejar la relación directa con Bancos.</p> <p>Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa ante todos los entes de control, así como elaborar nóminas y diligencia de pagos.</p> <p>Asesorar a la gerencia en asuntos y actividades relacionadas con su cargo</p> <p>Analizar la información financiera de acuerdo con el plan de metas y cuentas establecidos</p>

Perfil	
Edad	25-35 años
Estudios	Ingeniero en Finanzas o afines
Sexo	M/F
Experiencia	Mínima 3 años en cargos similares
Conocimientos	Conocimientos en sistemas de computación y comunicación para procesar la información financiera
Habilidades	Excelente interpretación de estados financieros y manejo de flujo de caja.

Elaborado por: Autores

6.2.1.5. Comercio Exterior

Tabla 6.4. JEFE DE COMERCIO EXTERIOR

Cargo: Gerente de Comercio Exterior	
Departamento	Comercio Exterior
Supervisor	Gerente General
Descripción del cargo	Inteligencia de mercado del país meta y optativos. Logística de exportación y coordinación de la misma
Funciones Básicas	Elaborar análisis de posibles mercados. Buscar los mejores canales de distribución en los países donde el producto tenga mercado. Establecer alianzas estratégicas en el mercado meta. Analizar requisitos de exportación, pago de aranceles, barreras arancelarias y no arancelarias, aceptación potencial del producto mercado meta. Analizar los precios. Garantizar la formación de vendedores. Liderar la comercialización del producto Analizar la competencia.
Perfil	
Edad	25-35 años
Estudios	Ingeniero en Negocios Internacionales o Marketing
Sexo	M/F
Experiencia	Mínima dos años en cargos similares
Conocimientos	Conocimientos en sistemas de computación y comunicación. Al menos debe dominar dos idiomas. Conocimientos de logística de exportación y negociación internacional.
Habilidades	Persona dinámica y comunicativa, que se encuentre en constante relación con mercados optativos donde el producto podría tener aceptación.

Elaborado por: Autores

6.2.1.6. Administrativo y Talento Humano

Las funciones detalladas en este cargo serán asumidas por el Gerente General, durante los tres primeros años, debido al bajo nivel de operación.

Tabla 6.5. JEFE ADMINISTRATIVO

Cargo: Jefe Administrativo	
Departamento	Administrativo y Talento Humano
Supervisor	Gerente General
Supervisa a	Asistente Administrativa, Abastecedor
Descripción del cargo	Manejo interno de la empresa, realización de trámites y administración del capital humano de la empresa.
Funciones Básicas	<p>Controlar el manejo de inventario.</p> <p>Validar y autorizar las compras de materia prima e insumos</p> <p>Gestionar temas administrativos y de talento humano</p> <p>Determinar el número de personal que requiere cada área.</p> <p>Entrevistar a los postulantes para cada área</p> <p>Realizar capacitaciones e inducción al personal.</p> <p>Analizar el entorno social en que se desarrollan las actividades internas de la empresa.</p> <p>Elaborar competencias de cargo y compensaciones laborales, además de evaluaciones de desempeño al personal.</p>
Perfil	
Edad	25-35 años
Estudios	Administración de empresas o afines
Sexo	M/F
Experiencia	Mínima dos años en cargos similares
Conocimientos	Conocimientos en sistemas de computo, manejo de personal, nómina.
Habilidades	Persona comunicativa, buenas relaciones con el personal, trabajo en equipo y liderazgo.

Elaborado por: Autores

6.3. EQUIPO DE TRABAJO

6.3.1. ASISTENTE DE ADMINISTRATIVA

Una persona con excelentes relaciones interpersonales, proactiva, eficiente y dispuesta a brindar soporte a actividades administrativas. Con experiencia en puestos similares que le permitan un mejor desenvolvimiento en el cargo.

Estudios superiores y amplio conocimiento de la industria de alimentos. Bilingüe y con disponibilidad de horario. **Ver Anexo 6.1**

6.3.2. PERSONAL DE PRODUCCIÓN

Se encontrará vinculado directamente con la elaboración del *snack*. Este personal debe contar con habilidades psicométricas y capacitación adecuada para el uso y operación de maquinaria de producción. Experiencia mínima requerida y un nivel de estudio secundario. **Ver Anexo 6.2**

6.4. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

En la Tabla 6.6. se indican las compensaciones salariales que el personal percibirá mensualmente. Se incluyen todos los derechos establecidos por la Ley.

6.5. POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

El personal que desee formar parte de la empresa debe ajustarse a las siguientes políticas y requisitos:

- Presentar su hoja de vida actualizada, record policial y certificados que sustenten la misma.
- Aprobar las pruebas psicotécnicas y 16 PF.
- El contrato que realizará la empresa con el empleado será individual.
- Las personas seleccionadas serán sometidas a un periodo de prueba de noventa días, durante el que cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato sin previo aviso.
- Pasado el período de prueba el contrato será fijo y tendrá una duración de un año, pudiendo ser renovado.

Tabla 6.6. COMPENSACIÓN SALARIAL

NÓMINA DEL AÑO 1													
PERSONAL ADMINISTRATIVO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	PERSONAL 9,35% ⁽¹⁾	XIII	XIV	VACAC.	EMPRESA MENSUAL	EMPRESA MENSUAL	EMPRESA ANUAL
Gerente General	1	\$ 850	\$ 850	\$ 95	\$ 4	\$ 4	\$ 79	\$ 71	\$ 22	\$ 35	\$ 1.082	\$ 1.082	\$ 12.978
Jefe Financiero	1	\$ 700	\$ 700	\$ 78	\$ 4	\$ 4	\$ 65	\$ 58	\$ 22	\$ 29	\$ 895	\$ 895	\$ 10.735
Asistente Administrativa	1	\$ 450	\$ 450	\$ 50	\$ 2	\$ 2	\$ 42	\$ 38	\$ 22	\$ 19	\$ 583	\$ 583	\$ 6.995
TOTAL	3	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 223	\$ 10	\$ 10	\$ 187	\$ 167	\$ 66	\$ 83	\$ 2.559	\$ 2.559	\$ 30.708

PERSONAL OPERATIVO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	PERSONAL 9,35% ⁽¹⁾	XIII	XIV	VACAC.	EMPRESA MENSUAL	EMPRESA MENSUAL	EMPRESA ANUAL
Jefe de Logística de Producción	1	\$ 600	\$ 600	\$ 67	\$ 3	\$ 3	\$ 56	\$ 50	\$ 20	\$ 25	\$ 818	\$ 818	\$ 9.815
Bodeguero	1	\$ 300	\$ 300	\$ 33	\$ 2	\$ 2	\$ 28	\$ 25	\$ 20	\$ 13	\$ 419	\$ 419	\$ 5.027
Operadores de corte y pelado	2	\$ 294	\$ 588	\$ 66	\$ 3	\$ 3	\$ 55	\$ 49	\$ 40	\$ 25	\$ 822	\$ 411	\$ 9.863
Operador de maquinaria	1	\$ 300	\$ 300	\$ 33	\$ 2	\$ 2	\$ 28	\$ 25	\$ 20	\$ 13	\$ 419	\$ 419	\$ 5.027
TOTAL	5	\$ 1.494	\$ 1.788	\$ 199	\$ 9	\$ 9	\$ 167	\$ 149	\$ 100	\$ 75	\$ 2.478	\$ 2.067	\$ 29.733

(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa

Elaborado por: Autores

Todo el personal que ingrese a la empresa tendrá los siguientes lineamientos:

- Proceso de inducción y asignación del puesto de trabajo.
- Las remuneraciones a los empleados serán canceladas el primer día de cada mes, incluyéndose ajustes en función de horas extras, atrasos, faltas y multas, así como afiliaciones al IESS y los beneficios establecidos en el Código Laboral.
- Deberá regirse al manual de seguridad establecido por la empresa, para el manejo de equipos y herramientas.
- Tendrá derecho al 15% de las utilidades según sus cargas familiares, como estipula la ley.

6.6. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

ECUABANANA estará conformada por tres socios propietarios quienes contribuirán con capital equivalente a sus aportes económicos o de otro tipo y deberán regirse a los lineamientos establecidos por la Ley de Compañías del Ecuador en cuanto a restricciones y derechos:

- La información administrativa y financiera de la empresa estará a disposición de los socios y las decisiones serán tomadas por mayoría para ser tratados en la Junta Directiva para beneficio de la empresa.
- Las utilidades generadas por la empresa será repartidas de manera proporcional a cada uno de los socios.
- Los propietarios de la empresa podrán retirarse de manera voluntaria, mediante una petición expresa, la misma que será analizada por el Directorio. El miembro saliente estará comprometido a presentar un nuevo socio que compre sus partes y reemplace sus funciones.

- Los actos de corrupción en el desempeño de los socios serán causas puntuales para la expulsión sin derecho a reclamo, se seguirá el procedimiento como si se tratase de un retiro sin antes saldar y compensar los perjuicios incurridos.
- Es necesario el apoyo de los tres socios con la debida justificación para incorporar un nuevo propietario a la empresa.

6.7. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Se contratarán los servicios de asesoría externa de un Ingeniero en Alimentos para la investigación y desarrollo, y acciones de diversificación de productos, de acuerdo con los informes administrativos de las encuestas e información relevante del mercado (tendencias y gustos de consumidores).

Se contratarán servicios de contabilidad, de limpieza y mantenimiento para el área administrativa.

El área informática de la empresa, con el fin de mantener un adecuado uso de la tecnología, contratará servicios personalizados para el mantenimiento de computadoras, redes, actualización de sistemas informáticos, solución de problemas entre otros. **Anexo 6.3**

7. Capítulo VII CRONOGRAMA GENERAL

El presente capítulo establece las actividades necesarias para la puesta en marcha del negocio, a través de un cronograma.

7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA INICIO DE OPERACIONES DE ECUABANANA

Para iniciar operaciones, el negocio de producción y exportación de *snacks* a base de plátano, debe realizar las siguientes actividades:

Tabla 7.1. ACTIVIDADES PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO

ACTIV.	Descripción	Responsable	
		Administrativo	Operativo
1	Desarrollo del plan de negocio.	Propietarios	
2	Búsqueda de Financiamiento.	Propietarios	
3	Constitución de la empresa a Compañía Limitada.	Propietarios	
4	Adecuación de las instalaciones.	Propietarios	
5	Compra de Maquinaria, equipos, suministros y muebles de oficina.	Propietarios	
6	Implementación de maquinaria y equipos de computación.	Propietarios	
7	Obtención de permiso para funcionamiento y trámites legales.	Propietarios	
8	Entrevistas a postulantes para los cargos.	Propietarios	
9	Contratación y capacitación del personal Administrativo.	Propietarios	
10	Contratación y capacitación del personal Operativo.	Jefe Administrativo	
11	Contacto y negociación con proveedores.	Gerente General , Jefe Administrativo	Jefe de Producción y Logística
12	Contacto y negociación con distribuidores.	Gerente General , Jefe Administrativo, Jefe de Marketing y Ventas	
13	Contrato de Transporte Multimodal.		Jefe de Producción y Logística
14	Obtención de permiso para exportación.	Jefe Administrativo	
15	Puesta en Marcha del negocio.	Personal Administrativo	Personal Operativo
16	Primeras Ventas del Producto.	Personal Administrativo	Personal Operativo

Elaborado por: Autores

7.2. DIAGRAMA DE GANTT

En el Gráfico 7.1. se muestran los tiempos y actividades para poner en marcha el negocio, mediante un Diagrama de Gantt.

7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS

Existen posibles riesgos e imprevistos durante el desarrollo del plan de negocio, los cuales deben preverse para evitar problemas:

- **Adecuación de las Instalaciones:** En caso de presentarse atrasos en los tiempos establecidos en el convenio de la entrega de las instalaciones, el contratista responsable de la obra deberá asumir los gastos extras que éstos representen, previo un análisis situacional de lo acontecido.
- **Contratación del personal administrativo y operativo:** La empresa recurrirá a un servicio de agencia de empleo en caso de encontrar dificultad en la selección de personal administrativo y operativo, para facilitar el proceso de contratación de postulantes acordes con el perfil requerido.
- **Obtención de permisos y constitución legal de la empresa:** La poca agilidad de las entidades encargadas de la emisión de los permisos puede afectar a que las actividades de la empresa inicien en el tiempo estimado.

Gráfico 7.1. DIAGRAMA DE GANTT



Elaborado por: Autores

Capítulo VIII

RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

El siguiente capítulo establece los supuestos por los cuales se ha desarrollado el plan de negocios, así como los criterios utilizados, principales riesgos y problemas a tomarse en cuenta:

8.1. CRITERIOS UTILIZADOS

Tabla 8.1. CRITERIOS UTILIZADOS

Desarrollo del plan de Negocios	Criterios Utilizados
Canal de Distribución	Se utilizará el Sistema Vertical de Marketing, mediante el cual se establecen convenios con el distribuidor para la venta a detallistas.
Número de personas necesarias para el funcionamiento de la empresa	Administración: 4 personas (Gerente General, Jefe Administrativo, Jefe Marketing y Ventas, Asistente Administrativa). Producción: 7 personas (Jefe de operaciones, Abastecedor, Bodeguero y 3 Operarios de pelado, 1 Operario de cortado).
Obtención de Permisos	Para agilizar la obtención de permisos se acudirán con personas expertas en el tema.
Establecimiento Geográfico	Se tomarán en cuenta varios factores según la matriz de ponderación, disponibilidad de mano de obra, ubicación de proveedores de materia prima.
Táctica de Ventas	Enfocarse en la producción de un <i>snack</i> de calidad con precios competitivos. Mantener buenas relaciones con el distribuidor.
Compensaciones Laborales	El inicio de actividades de producción con compensaciones acorde a escalas salariales.

Elaborado por: Autores

8.2. SUPUESTOS

- La proyección de la empresa se realizará a precios constantes a cinco años, en tres escenarios: optimista, normal y pesimista; con financiamiento apalancado y no apalancado, en dólares de los Estados Unidos de América.

- La Inversión inicial es de USD \$123.297,00; está compuesta por el terreno, adecuaciones, *mezanine*, instalaciones, capital de trabajo neto, maquinaria y equipos. En el escenario normal con apalancamiento el 80% de la inversión inicial será mediante aporte de los socios.
- El capital de trabajo es de USD 12.563,00 valor que cubre los primeros tres meses de operación, corresponde a pago de servicios básicos, sueldos y salarios y gastos operativos.
- La estructura de capital está conformado por una deuda de USD \$ 24.269,88 y un capital propio de USD \$99.026,00 **Ver Anexo 9.1.**
- Para la depreciación se aplicará el método de línea recta, obteniendo valor de salvamento. **Ver anexo 9.2.**
- La amortización del préstamo será de USD \$5.513,00, y se deriva del préstamo realizado con la Corporación Financiera Nacional, a un plazo de cinco años a una tasa de interés nominal del 9,5% anual, con pagos mensuales. **Ver Anexo 9.3.**
- La amortización del diferido se hará de acuerdo con las normas contables, a cinco años.
- Los gastos administrativos, publicidad, amortización y depreciación constan a detalle en el **Anexo 9.4.**
- Los costos fijos y variables están calculados para cada producto de la empresa.
- La nómina administrativa, mano de obra directa e indirecta está proyectada a cinco años, incremental a lo largo del tiempo.
- Los precios serán calculados de acuerdo con la estructura de costos, la elasticidad de la demanda y precios de competencia.
- El costo de oportunidad se calculó con base en el CPPC (Costo Promedio Ponderado del Capital).

- La evaluación de los tres escenarios posibles se realiza con los índices financieros de liquidez, rentabilidad, desempeño, incluyendo la TIR, el VAN, máxima exposición de deuda y periodo de recuperación.
- El análisis financiero va acompañado del análisis de sensibilidad, respecto a los costos e ingresos.
- La política de crédito en la empresa será del 30% de anticipo, 30% contra entrega y 40% a 30 días.

8.3. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

En la Tabla 8.2. se describen los riesgos y problemas principales a los que ECUABANANA podría enfrentarse durante su funcionamiento, así como los planes de contingencia estratégicos para contrarrestarlos.

Tabla 8.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Riesgos	Plan de Contingencia
Escasez y encarecimiento de materia prima debido a problemas climáticos.	Establecer contactos con proveedores en diferentes provincias del país, que permita la producción normal en épocas de escasez.
Niveles de Ventas menores a los proyectados.	Mayor soporte de marketing al distribuidor, diversificación de producto y análisis de nuevos distribuidores.
	Aplicación de un plan de reducción de costos y gastos
Niveles de Ventas mayores a los proyectados	Adquirir mayor maquinaria, equipos y mano de obra, que permita compensar el volumen de producción requerido por la demanda.
	Establecer contactos con proveedores en diferentes provincias del país, que permita la producción normal en épocas de escasez.
	Realizar un análisis financiero para ampliación de las instalaciones.
Cambio en la preferencias del consumidor	Análisis periódico del mercado, para establecer los gustos y preferencias de los consumidores, que permita modificar el producto y diversificar el negocio.

Elaborado por: Autores

9. Capítulo IX PLAN FINANCIERO

En este capítulo se presenta la evaluación y proyección financiera para la elaboración de un *snack* a base de plátano.

9.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial requerida es de: USD 123.297, la cual contempla: Activos Fijos por USD 108.167,00, Activos Intangibles por USD 2.567,00, Capital de Trabajo por USD 12.563,00. *Ver Anexo 9.1.*

El capital de trabajo se calculó para cubrir los gastos de los primeros tres meses de operación, e incluye rubros por servicios básicos, sueldos y salarios y gastos operativos por un total de USD 12.563,00. *Ver Anexo 9.2.*

9.2. FUENTES DE INGRESO

9.2.1. INGRESOS

La fuente de ingresos de ECUABANANA es la venta de *snacks* a base de plátano, en dos presentaciones: 50 g y 150 g, en cajas de 105 y 35 unidades, respectivamente. Los ingresos se proyectan a cinco años en tres escenarios: optimista, normal y pesimista, utilizando un factor estratégico de crecimiento por distribuidor actual en las adquisiciones y otro por un nuevo distribuidor. *Ver Anexo 9.3.*

9.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Los costos fijos están representados por: nómina administrativa, servicios básicos, gastos de oficina y varios. Influyen en el costo de venta del producto. *Ver Anexo 9.4*

9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto se obtiene de los ingresos del negocio menos los costos de venta correspondientes, lo cual se muestra en la Tabla 9.1.; mientras que el margen operativo es el resultado del margen bruto menos los gastos administrativos y de ventas de la compañía, que se expresa en la Tabla 9.2.

Tabla 9.1. MARGEN BRUTO

Margen Bruto						
	Cantidad por año (en USD \$)					
Años	0	1	2	3	4	5
Margen Bruto Escenario Pesimista		148.673	168.319	205.792	263.034	355.292
Margen Bruto Escenario Normal		148.673	170.388	212.805	278.649	401.517
Margen Bruto Escenario Optimista		148.673	172.456	219.933	294.867	451.591

Elaborado por: Autores

Tabla 9.2. MARGEN OPERATIVO

Margen Operativo						
	Cantidad por año (en USD \$)					
Años	0	1	2	3	4	5
Margen Operativo Escenario Pesimista		37.745	44.083	33.889	82.268	184.026
Margen Operativo Escenario Normal		37.745	46.151	40.902	97.882	230.250
Margen Operativo Escenario Optimista		37.745	48.220	48.030	114.100	280.325

Elaborado por: Autores

9.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

En el **Anexo 9.5.** se muestran los Estados de Resultados de los cinco años de duración del plan de negocio, en todos los escenarios con y sin apalancamiento. Se tomó como base la proyección de ventas para los ingresos y los gastos.

9.5.1. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO

Tabla 9.3. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO

Estado de resultados con Apalancamiento						
	Cantidad por año (en USD \$)					
Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta Escenario Normal		22.530	28.242	25.191	61.810	146.490
Utilidad Neta Escenario Pesimista		22.530	26.923	20.713	51.856	117.022
Utilidad Neta Escenario Optimista		22.530	29.561	29.734	72.149	178.412

Elaborado por: Autores

9.5.2. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO

Tabla 9.4. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO

Estado de resultados sin Apalancamiento						
	Cantidad por año (en USD \$)					
Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta Escenario Normal		24.005	29.422	26.075	62.400	146.784
Utilidad Neta Escenario Pesimista		24.062	28.103	21.604	52.446	117.316
Utilidad Neta Escenario Optimista		24.072	30.740	30.619	72.739	178.707

Elaborado por: Autores

9.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El Balance General de los diferentes escenarios, con y sin apalancamiento, indica lo que posee una empresa en cuanto a activos, pasivos y patrimonio.

9.6.1. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS

En el *Anexo 9.6.* se presenta el Balance General con apalancamiento, en los distintos escenarios.

**Tabla 9.5. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO
CON APALANCAMIENTO TRES ESCENARIOS**

Balance General con Apalancamiento-Escenario Pesimista						
Ecuabanana Cía. Ltda.						
Años	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS		166.430	167.562	207.690	266.959	410.839
Pasivos		44.873	19.081	48.850	82.191	167.560
Patrimonio		121.557	148.481	158.840	184.768	243.279
Total Pasivos + Patrimonio		166.430	167.562	207.690	266.959	410.839
Balance General con Apalancamiento-Escenario Normal						
Ecuabanana Cía. Ltda.						
Años	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS		166.430	168.912	215.014	286.444	465.256
Pasivos		44.873	19.113	52.619	93.145	198.712
Patrimonio		121.557	149.799	162.394	193.300	266.544
Total Pasivos + Patrimonio		166.430	168.912	215.014	286.444	465.256
Balance General con Apalancamiento-Escenario Optimista						
Ecuabanana Cía. Ltda.						
Años	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS		166.430	170.262	222.433	306.530	523.231
Pasivos		44.873	19.144	56.448	104.471	231.966
Patrimonio		121.557	151.118	165.985	202.059	291.266
Total Pasivos + Patrimonio		166.430	170.262	222.433	306.530	523.231

Elaborado por: Autores

9.6.2. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS

En el *Anexo 9.5.* se presenta el Balance General con apalancamiento en los distintos escenarios.

**Tabla 9.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO
SIN APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS**

Balance General sin Apalancamiento-Escenario Pesimista						
Ecuabanana Cía. Ltda.						
Años		1	2	3	4	5
ACTIVOS		175.072	182.966	231.342	296.980	446.471
Pasivos		27.770	7.562	45.135	84.550	175.383
Patrimonio		147.302	175.405	186.207	212.429	271.088
Total Pasivos y Patrimonio		175.072	182.966	231.342	296.980	446.471

Balance General sin Apalancamiento –Escenario Normal						
Ecuabanana Cía. Ltda.						
Años		1	2	3	4	5
ACTIVOS		175.072	184.809	238.665	316.465	500.888
Pasivos		27.770	8.086	48.905	95.504	206.535
Patrimonio		147.302	176.723	189.761	220.961	294.353
Total Pasivos y Patrimonio		175.072	184.809	238.665	316.465	500.888
Balance General sin Apalancamiento -Escenario Optimista						
Ecuabanana Cía. Ltda.						
Años		1	2	3	4	5
ACTIVOS		175.072	186.652	246.085	336.551	558.864
Pasivos		27.770	8.610	52.734	106.830	239.789
Patrimonio		127.302	178.042	193.351	229.721	319.074
Total Pasivos y Patrimonio		175.072	186.652	246.085	336.551	558.864

Elaborado por: Autores

9.7. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de flujo de caja permite valorar la capacidad de la empresa para generar efectivo. Comprende actividades operativas, financieras y de inversión. El cálculo se lo realizó con y sin apalancamiento.

9.7.1. ESTADO DE FLUJO EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS

En el *Anexo 9.7.* se presenta el Balance General con apalancamiento, en los distintos escenarios.

Tabla 9.7. ESTADO DE FLUJO EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO TRES ESCENARIOS

Flujo de Caja del Plan de Negocios con Apalancamiento						
Año	0	1	2	3	4	5
FC del Plan Escenario Pesimista		33.457	38.018	36.982	66.592	131.926
FC del Plan Escenario Normal		33.457	39.337	41.453	76.547	161.394
FC del Plan Escenario Optimista		33.457	40.655	45.997	86.886	193.317

Elaborado por: Autores

9.7.2. ESTADO DE FLUJO EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS

El **Anexo 9.8.** presenta el Balance General con apalancamiento, en los distintos escenarios.

Tabla 9.8. ESTADO DE FLUJO EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS

Flujo de Caja del Plan de Negocios Sin Apalancamiento						
Año	0	1	2	3	4	5
FC del Plan Escenario Pesimista		35.770	39.868	38.370	67.518	132.389
FC del Plan Escenario Normal		35.770	41.187	42.841	77.472	161.857
FC del Plan Escenario Optimista		35.770	42.506	47.384	87.811	193.779

Elaborado por: Autores

9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

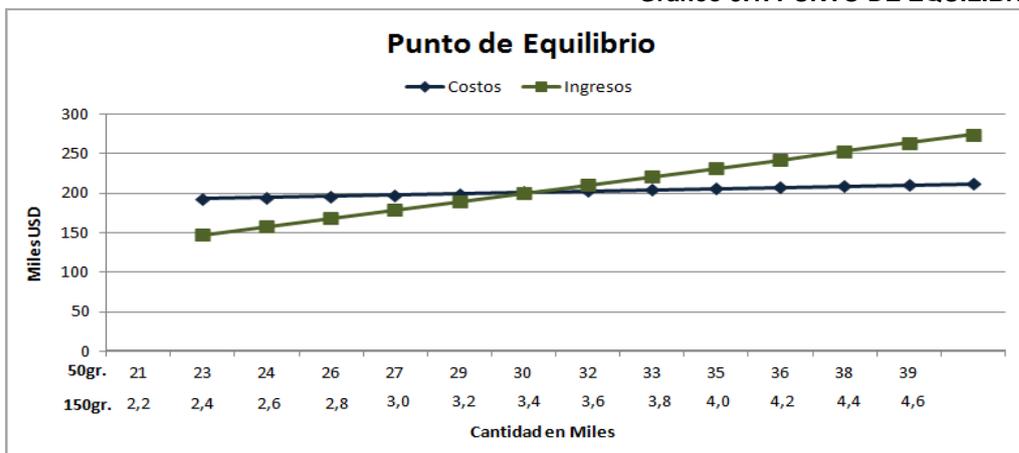
Determina la cantidad y valor que genera una utilidad nula para la empresa. En el análisis se puede observar el nivel de ventas en el cual los costos totales igualan a los ingresos totales para el primer año de ECUABANANA. Para los años siguientes dependerá del punto de equilibrio que tenga la empresa.

Tabla 9.9. PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de Equilibrio	AÑOS				
	1	2	3	4	5
	50 g.	18.588	20.800	28.780	30.265
150g.	2.002	2.240	3.099	3.259	3.088

Elaborado por: Autores

Gráfico 9.1. PUNTO DE EQUILIBRIO

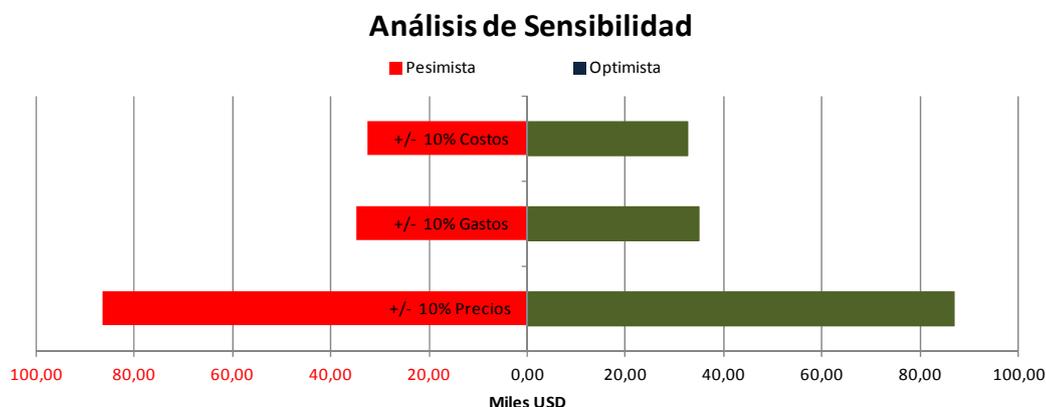


Elaborado por: Autores

El punto de equilibrio se logra al vender alrededor de 30.000 unidades de 50 gramos, es decir, alrededor de 286 cajas del producto y 3.400 unidades de 150 gramos, esto es, 97 cajas de producto en el primer año de funcionamiento. Se observa un aumento importante en la evolución del punto de equilibrio tanto en el tercero como en el cuarto año debido a que son puntos cruciales de crecimiento respecto a aumento de distribuidores. Para el tercer año se espera obtener un nuevo sistema de producción para optimizar recursos ERP y que permite a la compañía prepararse para su diversificación de mercados. En el cuarto año es estratégica la entrada al mercado americano.

9.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Gráfico 9.2. SENSIBILIDAD ANTE VARIABLES



Elaborado por: Autores

Mediante un análisis de sensibilidad realizado a las principales variables financieras del plan de negocios, el precio es sin duda el factor con más sensibilidad en el mismo. Es por ello, que las negociaciones a mantenerse con los clientes (distribuidores) deben ser manejadas con una estrategia inteligente que sea favorable para la empresa, ya que la disminución del precio en tan solo un 10% afecta al Valor Actual Neto en casi USD 90.000 dejando de ser rentable y atractivo.

9.10. ÍNDICES FINANCIEROS

Permite una evaluación completa de los principales ejes de una empresa. Los principales índices son: liquidez, rentabilidad y desempeño, y se presentan proyectados para los cinco años.

Tabla 9.10. RATIOS FINANCIEROS

ECUABANANA S.A.					
OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
Días de Caja	38	43	72	98	119
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	60	60	50	50	45
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	30	30	30	30	30
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	45	45	45	45	45
LIQUIDEZ					
Razón Ácida	30,75	34,51	40,80	8,50	4,22
Liquidez (AC/PC)	31,04	36,69	24,96	4,36	2,20
DESEMPEÑO					
Rotación de CxC	4,13	4,69	5,89	7,98	12,83
RENTABILIDAD					
ROI	96,6%	121,1%	108,0%	265,0%	628,0%
ROA	15,5%	16,7%	16,5%	30,7%	38,5%
ROE	18,5%	18,9%	18,4%	41,5%	74,3%

Elaborado por: Autores

9.10.1. OPERATIVOS

Describen la forma eficiente o intensiva en que una empresa utiliza sus activos para generar ventas, ECUABANANA mantiene ratios económicos que permite una buena operación de la empresa.

9.10.2. LIQUIDEZ

Estos índices proporcionan información acerca de la liquidez de la empresa y la capacidad de la misma de pagar sus cuentas a corto plazo.

Durante los 5 años de proyección del plan de negocios, se puede apreciar que tanto la liquidez empresarial como la razón ácida, la misma que quita el inventario del activo circulante, poseen un número sumamente elevado debido al bajo inventario que maneja la empresa.

9.10.3. DESEMPEÑO

Indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por cobrar, durante la vida del plan de negocios, la empresa goza de un crecimiento constante de su rotación de cuentas por cobrar, permitiéndole responder de una forma más eficaz a sus obligaciones.

9.10.4. RENTABILIDAD

Miden el grado de eficiencia con el cual la empresa utiliza sus activos y con cuánta eficiencia administra sus operaciones.

- ROI (Retorno de la inversión), indica el retorno de cada dólar invertido en la empresa, el mismo que se puede apreciar porcentajes sobre el 96% durante la vida del plan de negocios, permitiéndole gozar de alta liquidez.

- ROA (Retorno sobre los activos), evalúa la rentabilidad y eficiencia de la utilización de los activos de la empresa en la generación de ganancias. Logrando cifras mayores al 15% por cada dólar invertido.
- ROE (Retorno sobre el patrimonio), representa la utilidad que alcanzó por cada dólar de capital invertido. Logrando porcentajes superiores al 18% durante la vida del proyecto, e inclusive un 74% en su último año de evaluación.

9.11. VALUACIÓN

Tabla 9.11. VALUACIÓN – APALANCADO

Resultados Económicos Empresa				
		Pesimista	Normal	Optimista
VAN @ 10,24%				
VAN		65.991	94.264	124.293
Max Exposición		130.734	123.297	123.297
TIR		25,37%	30,02%	34,38%
Período de Recuperación	de	3,71	3,60	3,44

Elaborado por: Autores

Tabla 9.12. VALUACIÓN – DESAPALANCADO

Resultados Económicos Empresa				
		Pesimista	Normal	Optimista
VAN @ 11,10%				
VAN		71.464	99.738	129.767
Max Exposición		130.734	123.297	123.297
TIR		26,64%	31,24%	35,55%
Período de Recuperación	de	3,62	3,51	3,37

Elaborado por: Autores

Mediante un análisis de los valores presentes netos y las tasas internas de retorno que se obtienen de los flujos de caja en los diferentes escenarios, se puede determinar la viabilidad de emprender el negocio.

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es positivo en los tres escenarios planteados con y sin financiamiento. Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor a los costos de oportunidad calculados dentro de los escenarios con y sin apalancamiento, los mismos que determinan la factibilidad y rentabilidad del plan de negocio.

En los escenarios sin apalancamiento, el pago de intereses por la deuda crea una ventaja por los escudos fiscales que se generan.

10. Capítulo X PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se presenta el plan de negocios de producción y exportación de un *snack* a base de plátano para el mercado chileno, enfatizando en los resultados para los inversionistas.

10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

Para poner en marcha el presente plan de negocios es necesaria una inversión de USD 123.297.

10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de capital se compone en un 80% de capital propio, esto es USD 99.027,00 y el 20% restante, correspondiente a USD 24.270,00, se obtendrá por medio de un crédito bancario, el que permitirá beneficios fiscales además de compartir el riesgo.

Tabla 10.1. ESTRUCTURA DE CAPITAL

Estructura de Capital		
Total de la Inversión	\$ 123.296,68	
Socios	\$ 99.026,80	80%
Deuda	\$ 24.269,88	20%

Elaborado por: Autores

10.3. CAPITALIZACIÓN

Los tres socios propietarios de la empresa serán sus dueños, en forma proporcional a sus aportaciones de capital y participarán de igual manera en las utilidades generadas por el negocio.

La distribución de las utilidades serán repartidas de la siguiente manera:

- Andrea Arroyo 35%
- Edgar Patiño 35%
- Emilio Eyzaguirre 30%

10.3.1. USO DE FONDOS

Los fondos se componen según los parámetros que se detallan a continuación:

Tabla 10.2. ACTIVOS FIJOS

Equipos de Computación y software	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fuente: TecnoMega			
Computadora de escritorio	4	490,00	1.960,00
EPSSON L200	1	220,00	220,00
Fuente: Ing. Fernando DeFaz			
Sistema Integrado de administración y contabilidad: LATINUM	1	1.500,00	2.000,00
Fuente: DejaBu Agencia Multimedia			
Diseño y desarrollo de la página web.	1	800,00	900,00
TOTAL EQUIPOS DE COMP.	8	3.010,00	5.080,00

Modulares y equipos de oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fuente: Q´ Muebles			
Estación de trabajo de 1,50x1,60 metros	2	218,00	654,00
Estación auxiliares secretaria	2	152,00	304,00
Fuente: Ing. Marco Bonifaz			
Interconexión telefónica	1	750,00	750,00
Teléfonos	4	14,00	56,00
Fax	1	180,00	180,00
Fuente: Atu			
Palla fones Vivendi	2	150,00	300,00
TOT. MODUL. Y EQ. DE OFICINA	14	1.464,00	2.244,00

Muebles y enseres	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fuente: Q´Muebles			
Sillón ejecutivo alto Euforia	1	120,00	120,00
Sillas secretaria Focus	3	66,00	264,00
Sillas Grafity en tela	6	33,00	198,00
Archivadores aéreos metálicos	2	88,00	176,00
Pizarrón Tiza Liquida	1	84,88	84,88
Basureros Picca	6	6,55	39,30
Armario archivador 4 puertas en aglomerado	1	120,00	120,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	14	518,43	1.002,18

Maquinaria de Producción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fuente: Ing. Nelson Quelal			
Bomba Honda Excell 2500 psi, 5.5 hp	1	750,00	750,00
Tina de acero inoxidable de fabricación nacional, con sistema de duchas de 1 m x 2 m x 0.50 m	1	4.500,00	4.500,00
Cortadora de chifles "Dito", modelo TR 260, de 325 – 650 rpm, capacidad 200 Kg/hora	2	2.500,00	5.000,00
Freidora marca J.C. Ford, modelo DF400, USA	1	28.000,00	28.000,00
Banda transportadora de escurrido con banda y estructura de acero inoxidable con motor reductor importado	1	2.650,00	2.650,00
Banda transportadora de alimentación	1	1.500,00	1.500,00
Sazonadora de chifles, equipo tubular inclinado de fabricación nacional, construido en acero inoxidable	1	2.950,00	2.950,00
Empacadora marca "Dayibao" modelo DBIV-5240, capacidad 80 fundas/minuto	1	37.402,00	37.402,00
TOTAL MÁQUINAS PARA PRODUCCION	7	80.252,00	82.752,00

UtenSilios de producción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fuente: Megamaxi			
Cuchillo con filo	4	4,53	18,12
Cuchillo sin filo	4	3,50	14,00
TOTAL UTENSILIOS DE PRODUCCION	8	8,03	32,12

Equipo de Bodega	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fuente: Mercado Libre			
Pallet Jack	1	1.971,50	1.971,50
Pallets	10	8,50	85,00
TOTAL EQUIPO DE BODEGA	12	1.980,00	2.056,50

Elaborado por: Autores

Tabla 10.3. ADECUACIÓN DE INSTALACIONES

PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES	
Descripción y características	Total
Materiales (ceramica, cemento, bloques, vidrio)	\$ 4.500,00
Honorarios direccion T'ecnica y administrativa	\$ 2.250,00
Instalación: mano de obra y dirección arquitectónica	\$ 8.250,00
TOTAL PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES	\$ 15.000,00

Elaborado por: Autores

Tabla 10.4. ACTIVOS INTANGIBLES

GASTOS DE CONSTITUCIÓN		
Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	1.200,00	1.200,00
Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución	61,82	61,82
Domiciliación, permiso para operar	30,00	30,00
Cobro por concepto de Gastos Generales	42,00	42,00
Escritura Pública	150,00	150,00
Publicación Extracto	100,00	100,00
Notaria	11,20	11,20
Tasa registro de marcas y logotipo	54,00	54,00
Tasa por emisión del Título de Marca – IEPI	28,00	28,00
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	40,00	40,00
Patente Municipal	0,00	0,00
Permiso de Funcionamiento	100,00	100,00
Inscripción Cámara de Comercio	100,00	100,00
Registro Sanitario	650,00	650,00
SRI Obtención de RUC	0,00	0,00
Total	2.567,02	2.567,02

Elaborado por: Autores

Tabla 10.5. CAPITAL DE TRABAJO

Capital de Trabajo	
Detalle	Valor
Sueldos y Salarios	\$ 11069
Servicios Básicos	\$ 998
Gastos Operativos	\$ 496
TOTAL	\$ 12.563

Elaborado por: Autores

10.4. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

En la Tabla 10.5. se expone el rendimiento para los inversionistas en los tres escenarios, con y sin apalancamiento, que resultan en valores positivos. Así también, el porcentaje de ganancia sobre el capital invertido es superior a la tasa de descuento.

Con estas cifras se considera que la producción y exportación de un *snack* a base de plátano para el mercado chileno es un plan de negocios atractivo y rentable.

Tabla 10.6. RENDIMIENTO INVERSIONISTAS

• Escenario Normal – Desapalancado			
Resultados Económicos Socios			
	Pesimista	Normal	Optimista
	VAN @ 11,10%		
VAN	46.064	99.351	155.619
Max Exposición	130.734	123.297	123.297
TIR	26,64%	31,24%	35,55%
Período de Recuperación	3,62	3,51	3,37
• Escenario Normal – Apalancado			
Resultados Económicos Socios			
	Pesimista	Normal	Optimista
	VAN @ 11,10%		
VAN	49.564	102.851	159.119
Max Exposición	105.000	99.027	99.027
TIR	28,37%	33,58%	38,42%
Período de Recuperación	3,67	3,55	3,39

Elaborado por: Autores

11. Capítulo XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones derivadas de todo el proceso de investigación y el desarrollo de la idea del plan de negocio y las recomendaciones para la toma de decisiones.

11.1. CONCLUSIONES

- La industria de alimentos y bebidas ha crecido en forma sostenida y constante, siendo el mayor aporte para el Producto Interno Bruto del Ecuador después del petróleo. La exportación de productos no tradicionales también ha representado una cifra importante en la economía del país durante los últimos cinco años, con claras tendencias de crecimiento. Los factores de la industria se muestran favorables para la implementación de empresas con visión exportadora. El gobierno actual considera prioritario el impulso a negocios de exportación en la producción nacional, para el desarrollo del país, facilitando el acceso a créditos para su financiación.
- La inteligencia de mercados realizada indica que un *snack* a base de plátano con características orgánicas y nutritivas resulta agradable al paladar del potencial consumidor chileno, debido a su sabor diferenciado de otros productos de la región, los altos estándares de calidad y la presentación acorde con sus expectativas. El *snack* puede ingresar al mercado y ganar participación poco a poco dirigiéndose a segmentos específicos.
- Chile apunta como uno de los mejores mercados para la introducción del producto debido al alto poder adquisitivo de sus habitantes, la gran demanda de plátano ecuatoriano no procesado y las cifras que indican su inclinación hacia el alto consumo de *snacks* salados, sin dejar de lado las ventajas arancelarias que permiten al Ecuador gozar de un arancel cero, en virtud de los acuerdos bilaterales como el ACE 6.5 para comercializar el *snack* a un precio competitivo en el país objetivo.

- La situación geográfica chilena permite la transportación del producto desde el Ecuador de una manera rápida, a un costo promedio bajo y con el tiempo suficiente para la venta del *snack* en el mercado objetivo, además que Chile puede llegar a ser a mediano plazo, una ventana para la comercialización del producto a países potenciales como Argentina, Uruguay, la zona sur de Brasil y Paraguay, que permitan diversificar el mercado. Por sus fuertes exigencias de calidad y producción, el producto puede llegar a ser una carta de presentación para mercados más estrictos como el europeo.
- Los chifles son hojuelas de plátano de fácil y rápida elaboración y de bajos costos de producción; se acoplan a diferentes condimentos que les permiten dar un sabor diferente. Gracias a su maquinaria e industrialización permiten diversificar la cartera de productos.
- Para que el producto final llegue al cliente se establecerá un plan de producción estandarizado e industrializado con varios filtros de calidad, mediante el cual se podrá obtener un producto final acorde con las exigencias del consumidor.
- Los clientes directos de la empresa son los distribuidores del producto en el mercado objetivo, quienes gozarán de un crédito de compra para el pago en los plazos establecidos, permitiendo a la empresa contar de liquidez para su normal funcionamiento.
- La maquinaria y la planta de producción que se presenta en este plan es adecuada para este tipo de negocio; brindan comodidad para la mano de obra y soportan planes de crecimiento de la empresa para los cinco años de vida del plan.
- La ubicación de la planta de producción se encuentra en la zona platanera de mayor importancia a nivel nacional, lo que permite acceder a materia prima de la mejor calidad y en la maduración exacta para la producción del *snack*.

- La comercialización se realizará bajo los términos del *incoterm*⁵ FOB (libre en la borda de embarque). El producto se comercializará en presentaciones de 50 y 150 gramos, a un precio de USD 0,45 y USD 1,25 respectivamente.
- La empresa se conformará como una compañía limitada, figura que permite el control del capital invertido por parte de los propietarios. Se basará en valores institucionales de calidad, integridad y responsabilidad social.

Los planes de contingencia presentados en este plan de negocios están basados en los posibles problemas en la producción del producto y la logística de exportación del mismo.

- La inversión total del plan de negocio es de USD 123.297,00 , la cual se compone en un 80% con capital propio y el 20% restante a través del crédito que ofrece la Corporación Financiera Nacional (CFN), a tres años plazo, con una tasa de interés del 10.5% anual, en pagos mensuales.
- El análisis financiero muestra un Valor Actual Neto positivo en el escenario normal no apalancado es de (USD 99.351) y apalancado (USD 102.851) y una Tasa Interna de Retorno mayor al costo de oportunidad, del 33,58% en escenario apalancado y 31,24% en escenario no apalancado; sin embargo, el proyecto se financiará con deuda por el beneficio de los escudos fiscales.
- La empresa proyecta valores de venta por encima de los que contempla el punto de equilibrio, lo que indica que existirán utilidades para ser repartidas.

⁵ Incoterm: Son normas relacionadas con las condiciones de entrega de las mercancías

- Los índices financieros de utilidad sobre ventas y retorno sobre inversión señalan porcentajes positivos, con lo que se concluye que el negocio es rentable y atractivo.
- El negocio de producción y exportación de *snacks* a base de plátano es notoriamente sensible a la variación de costos del producto. Es importante tomar en cuenta el gran peso que tienen los costos fijos de producción por el giro de negocio.
- El plan de negocio propuesto es conveniente para los inversionistas pues satisface la recuperación de su inversión en tres años de una forma adecuada, atractiva y confiable. No solamente se trata de un negocio viable sino atractivo y rentable. En base a estas conclusiones, la empresa se debe poner en marcha.

11.2. RECOMENDACIONES

- Hacer una adecuada planificación de compra de materia prima e insumos, así como la logística de producción, ya que son de suma importancia para evitar demoras y cuellos de botella en la elaboración de *snacks* a base de plátano.
- Al no contar con un plan de marketing que permita el posicionamiento directo de la marca en el mercado efectivo, la empresa debe centrar sus esfuerzos en la producción de un *snack* con los más altos estándares de calidad y con etiquetas que expongan las características nutritivas y orgánicas del producto de acuerdo con el mercado objetivo a fin de ganar posicionamiento.
- El personal contratado debe ser elegido según sus capacidades y destrezas para que pueda desarrollarse de forma correcta en su lugar de trabajo, se acople a la cultura empresarial y aporte de manera positiva en el cumplimiento de objetivos del negocio.

- Se deben realizar investigaciones de mercado constantes que permitan conocer los gustos, preferencias y tendencias del mercado, así como conocer quejas y recomendaciones para la satisfacción total del cliente.
- La investigación de mercados potenciales para la introducción del producto debe ser constante para poder aumentar la demanda del producto en mercados diversificados así como estudios de factibilidad del desarrollo de nuevos productos con similares características que se acoplen a las tendencias y exigencias de clientes potenciales, así como una evaluación del distribuidor para controlar los niveles de venta esperados.
- Es importante desarrollar planes que minimicen el impacto de factores externos negativos y prepararse para diferentes sucesos que pudieran existir durante la implementación del negocio.
- Manejar adecuadamente los tiempos de producción de *snacks* a base de plátano para evitar incurrir en gastos extras que modifiquen la estructura de costos y finalmente afecten la utilidad de los inversionistas.
- Respetar el cronograma de actividades para evitar situaciones que retrasen el plan de negocio.
- Implantar el negocio conforme las condiciones y aspectos analizados en el presente plan.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Apollin, F.; Eberhart, C. (1999): Análisis y Diagnóstico de los Sistemas de Producción en el Medio Rural. Guía Metodológica. Consorcio CAMAREN. Quito, Ecuador.
2. Arévalo, Jessica; Arias, Gabriela (2008): Caracterización físico-química del zambo y elaboración de dos productos a base de pulpa. Escuela Politécnica Nacional.
3. Best, Roger (2007): Marketing Estratégico. Cuarta Edición. Pearson-Prentice-Hall. Estados Unidos
4. CORPEI (2010): Centro de Inteligencia Comercial. Perfiles de Productos; Banano y Elaborados. Volumen 1, No. 1. Marzo/2008.
5. Chain Sapag (2006): Preparación y evaluación de proyectos. Cuarta Edición. Chile
6. David, F. (2003): Conceptos de Administración Estratégica. México.
7. De Gregorio, G. (2010): Síntesis Estadística de Chile 2005-2009. Volumen 1. Enero/2010.
8. Diario El Hoy (2011): Caja de Banano tendrá dos precios en 2012. Ecuador. Primera Edición. Cuaderno Agricultura y Pesca. 06.12.11
9. Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. (2008): Administración, una perspectiva global y empresarial, Décimo tercera edición. Madrid-España.

10. Kotler, P.; Armstrong, G. (2008): Fundamentos de Marketing. Octava Edición. Prentice Hall, Estados Unidos.
11. Malhotra, N. (2004): Investigación de Mercados. Cuarta Edición. Madrid-España
12. Moreira, Diana; Marcillo, Mariuxi (2010): Creación e Implementación de una planta procesadora de Chifles de banano para comercializar en la Provincia de Manabí, a ubicarse en el cantón Manta. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
13. Nájera, G; Gamboa, A. (2010): Énfasis Alimentación latinoamericana, un Producto diferente: snacks. Volumen 1, No. 1. Diciembre/2009
14. Observatorio de Competitividad (2010): Módulo de Inteligencia de Mercados. Perfil de Mercado CHILE. Volumen 1, No. 1. Enero/2010
15. Ortega, F. (2010): Ecuador debe posicionarse en Chile en: Actualidad en Mercados e Inversiones. Ecuador Exporta No. 58. Octubre/2010
16. Render, Heizer (2004): Principios de Administración de Operaciones, Quinta edición.
17. Rojas, M. (2010): Requisitos para el ingreso a Chile en: Centro de Información e Inteligencia Comercial. Volumen 1, No. 1. Agosto/2010
18. Walker, O.; Boyd, H.; Mullins, J. (2004): Marketing Estratégico. Enfoque de Toma de Decisiones. Estados Unidos.

DOCUMENTOS DE INTERNET

1. Dirección de Promoción de Exportación (2010): Acceso al Mercado Chileno. URL: <http://promocionesexportaciones@mrrree.gob.ec>. Descargado: 03/01/10

2. Trade Map (2010): Totales de Exportación bilateral con Chile. URL: http://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx Descargado 23/10/09
3. Latin American Market (2009): Mercado de Snacks en el mercado chileno. URL: <http://www.latinamerican-markets.com/chile---mercado-de-snacks>. Descargado 23/11/09
4. Industria Alimentaria (2008): Industria de Alimentos y Bebidas. URL: http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1062. Descargado 08/01/10
5. Corpei (2009): Exportaciones del Ecuador. URL: www.corpei.org. Descargado: 14/07/10
6. Información para competir (2006): ¿Qué es inteligencia de mercado? URL: <http://scan.cl/web/2006/12/01/que-es-inteligencia-de-mercado/>. Descargado 05/06/11
7. Service for the Potato Industry (2008): Alza en la demanda de alimentos y snacks exige tecnificación. URL: <http://www.potatopro.com/Lists/News/DispForm.aspx?ID=3192> Descargado 16/11/11
8. Industria Alimenticia, para los procesadores de alimentos latinoamericanos (2009): En el mundo de los snacks. URL: http://www.industriaalimenticia.com/Articles/Reportaje_Latinoamericano/BNP_GUID_9-5-2006_A_1000000000000575229. Descargado 08/11/11
9. Tenteraste (2009): Economía en Ecuador. URL: <http://www.tenteraste.com/ecuador/economia.html>. Descargado 24/02/11
10. VECO (2010): Análisis de la cadena productiva del plátano para chifle en los cantones: Palanda, Chinchipe, Centinela del Condor, Yantzaza, El Pagui y Nangaritzá; provincia de Zamora Chinchipe y Gualaquiza, provincia de Morona Santiago. URL: http://www.veco.org.ec/fileadmin/CENDOC/Documentos_Institucionales/Informe_Cadena_-_PLATANO_-_FACES.pdf. Descargado 07/09/11

11. Banco Central del Ecuador (2009): Riesgo País (EMBI Ecuador). URL:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais.
Descargado 18/07/11
12. Scribd (2010): La Industria de Alimentos y Bebidas del Ecuador. URL:
<http://www.scribd.com/doc/46268335/La-Industria-de-Alimentos-y-Bebidas>
Descargado 12/11/11
13. Carrillo Daniela –INEC (2010): La Industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador. URL:
<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf> Descargado
[17/08/11](#)
14. World Economic Forum, www.weforum.org/gcr. Descargado 16/11/11

ANEXOS

ANEXO 2.1 Regulaciones para Importaciones de Productos a Chile

PAÍS APLICANTE: Chile

CODIGO DE LA PARTIDA: a.- 2008.99.90.00

DESCRIPCION: Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparadas o conservadas, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol (exc. Productos preparados o conservados en vinagre o en ácido acético; productos confitados con azúcar pero no conservados en jarabe; confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas, de frutos, obtenidos por cocción; frutos de cáscara; cacahuets "cacahuets, maníes" y otras semillas; piñas "ananás"; agrios "cítricos"; peras; albaricoques "damascos, chabacanos"; cerezas; melocotones "duraznos", incl. los griñones y nectarinas; fresas "frutillas"): los demás (Chifles de Plátano)

Requisitos de ingreso al mercado: CHILE

Generales

PROCEDIMIENTO INICIAL.-

- Tener No. RUC, que esté habilitado por el SRI.
- Los exportadores deberán registrarse a través del SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior) que consta en el Sitio Web de la CAE(<http://sice1.aduana.gov.ec/aduana/admin/FormularioRegistroOCE.jsp>)
- Para el ingreso en el sistema de Comercio Exterior, la Aduana solicitará documentos adicionales tanto a personas naturales como jurídicas.
- Cabe mencionar que el trámite de registro de exportador se realiza por una sola vez.

PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN.-

- Emisión de Factura Pro-Forma, documento en el cual se deberá consignar los datos de la exportación, entre ellos: consignatario, partida, descripción arancelaria, formas de pago, valor, peso de la mercancía, etc. Sirve como requisito de embarque en el aeropuerto/puerto de salida de la carga.
- Emisión a través del SICE de la Orden de Embarque, denominado también Régimen 15 o DAU (Declaración Aduanera Única). Documento por el cual se proporciona a la CAE la información preliminar de las mercancías a ser exportadas. Es elaborado por el Agente Afianzado de Aduanas (AAA) donde se consignan los datos incluidos en la factura Pro-Forma. Sirve como requisito de embarque en el aeropuerto/puerto de salida de la carga; tiene un plazo de 30 días de validez para realizar una exportación, a partir de la fecha de su emisión.
- Guía de Remisión, Documento de acompañamiento de la carga a ser transportada localmente. Lo emite el Exportador.
- Formulario Antinarcoóticos, documento emitido por el Exportador o Agencia de Carga como requisito previo al embarque aéreo (aeropuerto de salida).
- Export List, Documento elaborado en base a la Factura Pro-forma y contiene información general del embarque, sirve como requisito previo a los embarques aéreos.
- Guía aérea o Bill of Lading, documento elaborado en el primer caso, por una Agencia de Carga Autorizada; en el segundo caso, por la propia Agencia Naviera.
- Manifiesto de Carga, lo emiten los Transportadores (Aerolíneas/Navieras/Consolidadoras) a través del SICE previo al embarque. La información considerada en el manifiesto es la que deberá ser consignada en la Factura Comercial definitiva (Régimen 40-cierre del trámite).

DOCUMENTOS DE EMBARQUE

- Factura Comercial
- Lista de Empaque
- Certificado de Origen: Dependerá del mercado de destino: - USA: se emplea el Form A – ACT (Andean Trade Promotion and Drug Eradication)____

PROCEDIMIENTO ADUANERO (cierre del trámite)

- Factura Comercial definitiva (datos consignados en el manifiesto)
- Guía Aérea Certificada / Bill of Lading Certificado
- Emisión del Régimen 40 a través del SICE, emitido por el Agente Afianzado de Aduanas.

Específicos

Reglamentaciones de origen

Normas de origen: El certificado de origen es indispensable para asegurar que el producto ingrese al mercado de destino gozando de las respectivas preferencias arancelarias. Se debe adjuntar al envío del producto el certificado de origen del mismo.

Para conocer más información sobre el certificado, por favor dirigirse a la página del Ministerio de Industrias y Productividad. (MIPRO)

http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=68

Requisitos No arancelarios

Declaración de Importación

En la declaración de importación debe facilitarse la siguiente información:

- La identidad del exportador, el transportista, el importador, el consignatario y el agente de aduanas
- Una descripción de la mercancía (peso o cantidad, precio unitario, código del SA)
- El número de identificación fiscal del importador
- El valor CIF para efectos de aduanas.

La declaración debe ir acompañada por el original de la factura comercial, el mandato conferido al agente de aduanas, una declaración jurada del valor en aduana, un certificado sanitario, fitosanitario o de otro tipo, según proceda, un certificado de origen para las importaciones preferenciales.

La declaración de importación debe presentarse por vía electrónica. El pago de los derechos de importación debe efectuarse en un banco autorizado.

Agente de aduanas

En todas las importaciones que superen los 500 USD, es obligatoria la intervención de un agente de aduanas, salvo si se trata de importaciones dirigidas a las zonas francas.

Los agentes de aduanas deben ser ciudadanos chilenos y estar acreditados por el Director Nacional de Aduanas. No se imponen cargas por los servicios aduaneros.

Marcado, etiquetado y embalaje

El etiquetado de productos alimenticios está regulado por el Decreto N° 977/1996 del Ministerio de Salud y el Decreto Supremo N° 297/1992 del Ministerio de Economía.

Los productos alimenticios importados para la venta en Chile deben llevar indicado el país de origen. Los alimentos envasados deben llevar una etiqueta en la que se indique;

- nombre del alimento,
- contenido neto expresado en unidades del sistema métrico decimal o del sistema internacional, mediante el símbolo de la unidad o con palabra completa,
- nombre o razón social y domicilio del fabricante, elaborador, procesador, envasador o distribuidor según corresponda,
- país de origen,
- número y fecha de la resolución y el nombre del Servicio de Salud que autoriza el establecimiento que elabora o envasa el producto o que autoriza su internación,)
- fecha de elaboración o fecha de envasado del producto,
- fecha de vencimiento o plazo de duración del producto, ingredientes,) aditivos, se debe indicar en el rótulo la incorporación de aditivos, en orden decreciente de concentraciones, con sus nombres específicos,)
- información nutricional,
- instrucciones para el almacenamiento
- instrucciones para su uso

En el caso de los productos importados, el número y fecha de la resolución del Servicio de Salud que autoriza la internación del producto.

El alimento y/o materia prima para consumo humano, modificados por medio de eventos biotecnológicos, que presenten características nutricionales distintas, a las del alimento y/o materia prima convencional, deberá hacer mención de ellas en el rótulo, de acuerdo a lo establecido en los artículos 113 y 115 al 120 de este reglamento.

En aquellos alimentos o productos alimenticios que contengan saborizantes/aromatizantes (saborizante/aromatizante natural,

saborizante/aromatizante idéntico a natural y/o saborizante/aromatizante artificial), se admitirá la representación gráfica del alimento o sustancia cuyo sabor caracteriza al producto, aunque éste no lo contenga, debiendo acompañar el nombre del alimento con las expresiones: "Sabor a..." o "Sabor..." llenando el espacio en blanco con el nombre del sabor o sabores caracterizantes, con letras en idéntico color, realce y visibilidad.

Los comestibles enlatados o envasados deben llevar etiquetas en español. Todos los tamaños y pesos del contenido neto deben convertirse en unidades métricas; las mercancías que no cumplan dichas medidas pueden importarse pero no venderse a los consumidores mientras no se haga la conversión.

***Fuente: Perfil de Chile – CORPEI
Normas Regulatoras de Comercio Exterior – ALADI
<http://nt5000.aladi.org/siimnaesp/>***

ANEXO 3.1: Entrevistas con Expertos

Dr. José Cueva Director de la Cámara de Comercio de Chile, Embajada Chilena



Dr. José Cueva (derecha)

1. Biografía:

Presidente de la Cámara de Comercio Chilena-Ecuatoriana por más de diez años, Vicepresidente de la Cámara de Comercio de Quito, Decano del Cuerpo Consular de Quito, Gerente Propietario de Almacenes Ricky.

2. Cuestionario:

- ¿Qué acuerdos comerciales pueden ayudar a la exportación del *snack*?
- ¿Qué productos ecuatorianos son los más apreciados en Chile?
- ¿Cómo se encuentra la balanza comercial entre los países?
- ¿Existen barreras no arancelarias que pueden dificultar el ingreso al mercado chileno?
- ¿Qué características debería tener el producto para su aceptación?

3. Conclusiones:

El Ecuador mantiene excelente relaciones comerciales con la Nación chilena, lo cual permite que la balanza comercial sea positiva para el mismo, gracias a la exportación petrolera y destacando productos como el plátano entre sus principales aportaciones de ingreso a su cuenta corriente.

Una de las principales razones para pensar que Chile es un mercado potencial para el producto es el Acuerdo Bilateral ACI-32-, el cual permite el ingreso de productos con preferencias de hasta el 0% de arancel.

Según la Cámara de Comercio Chile – Ecuador no existe empresas suscritas que exporten directamente un producto similar o con iguales características a los chifles de plátano que la empresa desea exportar.

Gracias a los acuerdos bilaterales existentes la empresa obtendrá beneficios al momento de ingresar el producto al mercado chileno, inclusive la poca presencia de competencia directa con un producto similar permite que sea novedoso. Según recomendaciones del Director de la Cámara de Comercio, el *snack* a ofrecer además de las características mencionadas anteriormente, debe plantear una cadena de valor dirigida a la satisfacción del consumidor.

Ing. Pablo Salguero, Jefe de exportaciones e importaciones SIPIA- Alimentos Snob



1. Biografía:

Pablo Salguero nació en la ciudad de Quito el 09 de Junio de 1974; actualmente trabaja en la empresa SIPIA – Alimentos SNOB, dedicada a la Industria Alimenticia con alimentos en conservas. Desde Octubre de 2004 desempeña el cargo de Jefe de Exportaciones e Importaciones.

2. Cuestionario:

- ¿Cómo inicia el proceso de exportación?
- ¿Cuáles son los pasos para un proceso de exportación?
- ¿Qué factores intervienen en un proceso de exportación?
- ¿Cuáles son las políticas, reglamentos o normas dentro de un proceso de exportación a Chile?
- Según su conocimiento ¿Cuál sería el mejor destino en el caso de Ecuador y Chile?

3. Conclusiones

En un proceso de exportación se inicia con la aprobación de la proforma que es enviada al cliente, una vez aprobada, se debe planificar la aprobación del

departamento de producción, el cual indicará en cuanto tiempo se tendría lista la mercadería para realizar el proceso.

Todo proceso de exportación tiene un antes, un durante y un después que hay que tener presente para que el proceso sea exitoso hasta su destino final. Siempre y cuando se tenga aprobada la proforma necesaria para que el producto pueda ser comercializado.

El producto tiene una gran ventaja en el mercado chileno debido a los acuerdos comerciales que existen entre Chile - Ecuador (ACE 65), los que permiten ingresar el producto al mercado con arancel 0.

Ing. Emilio Rojas Exportador de Frutas a Ecuador desde Chile, Ingeniero Civil Industrial



1. Biografía:

A su corta edad el Ingeniero Rojas es experto en negociaciones internacionales, representante del Grupo de exportación ROEY, Emilio ha logrado establecer contactos a lo largo de América Latina para su empresa de Exportación de Fruta, radicada en Chile.

2. Cuestionario:

- ¿Nos podría ayudar con una breve descripción sobre a qué se dedica su empresa en Chile?.
- ¿Cómo inicia el proceso de exportación?
- ¿Cuáles son los pasos para un proceso de exportación?
- ¿Qué factores intervienen en un proceso de exportación?
- ¿Cuáles son las políticas, reglamentos o normas dentro de un proceso de exportación al mercado objetivo?
- Según su conocimiento ¿Cuál sería el mejor destino en el caso de Ecuador y Chile?
- ¿Como productor y exportador en Chile, qué requerimiento piensa usted que es necesario para el ingreso de un producto a un país?
- ¿Cómo se desenvuelve el mercado de *snacks* en Santiago de Chile?

3. Comentarios:

La empresa que maneja está dedicada a la exportación de frutas al mercado ecuatoriano llamada San Clemente. Los principales países que compran los productos son EEUU, Italia, Francia, entre otros.

La empresa entró a Ecuador aproximadamente hace dos años, con cuatro presentaciones de manzana, el país ha sido uno de los países más complicados para entrar al mercado ya que la competencia es alta y existe varias restricciones para las empresas extranjeras.

La empresa produce y exporta en Santiago de Chile, llegan hasta el puerto de San Antonio donde se dirige directamente al puerto de Guayaquil. San Clemente es una empresa asociada con otras empresas.

Como conclusión para la empresa a crearse, se recomendó que el mejor destino para llegar a Chile es San Antonio, ya que el mismo es un puerto estratégico por los costos bajos de los fletes al momento de transportar a Santiago de Chile. Además que Valparaíso como el segundo puerto estratégico para que llegue el producto, es favorable para la empresa debido a que se encuentra en la tercera ciudad más grande, donde sería más fácil la comercialización del producto.

Las políticas para el ingreso de productos alimenticios a Chile son muy estrictas debido al creciente número de personas obesas, la información nutricional que debe contener el empaque tiene que estar claramente especificada.

El mercado de snacks es muy potente en Chile, existe bastante competencia que llega a dos segmentos sociales.

El producto tendría una gran acogida en el mercado debido a que solo llega el plátano amarillo y el verde solo se encuentra para elaborar ciertas comidas, pero no es conocido chifles.

DIEGO MUNOZ**GERENTE GENERAL DE CROKANTITOS (SANTO DOMINGO DE LOS
TSACHILAS)****1. Biografía**

Diego Muñoz, nació en la ciudad de Santo Domingo y su empresa se ha dedicado al negocio de los chifles desde hace mucho años. Es el Gerente General de la empresa Crokantitos, ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

2. Cuestionario

1. ¿Cómo describiría el proceso productivo de su empresa?
2. ¿De dónde obtiene la materia prima?
3. ¿Cuál es el tiempo de cocción del producto?
4. Desde el momento que llega la materia prima hasta el producto terminado, ¿Cuál es el tiempo que se demora el proceso?
5. ¿Cuánto es la duración del producto, una vez terminado el proceso?
6. ¿Cuáles serían los costos de producción de la empresa?
7. ¿Cuántas personas trabajan en la planta de producción?
8. ¿El producto que vende la empresa es natural o tiene otros sabores?

3. Comentarios

Crokantitos es una empresa artesanal ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, que se dedica a la producción y comercialización de chifles a granel, a base de plátano.

En la entrevista el Gerente de la empresa nos ayudó con una explicación a cerca del proceso que pasa el plátano verde para convertirse en chifles, con un grupo de 6 personas en la planta, distribuidos de la siguiente manera: 2 en pelado y cortado, 2 en fritura y 2 empacado.

La empresa pasa por el siguiente proceso productivo, la materia prima es traída a la planta por lo proveedores locales la misma que entra a las 7:30 de la mañana, después pasa por inspección y lavado, luego es almacenado en una bodega, la materia prima tiene una duración de dos días.

Para el pelado y cortado se lo realiza a mano por los empleados de la empresa en aproximadamente dos horas, para después ingresar el producto en la freidora industrial más o menos de 1 a 1:20 minutos, con aceite industrial, que es una oleína que contiene aditivos y conservantes que permite que el producto se mantenga. Luego el producto casi terminado pasa a unas mesas donde se escurre el aceite, se le agrega sal y son empacadas en fundas, esto se lo realiza diariamente para mantener la frescura del producto terminado.

El producto terminado tiene un costo de USD\$1 por libra, arrojando un 20% de ganancia para la empresa, el producto tiene varias presentaciones como salados, dulces, picantes.

La empresa a mediano plazo tiene como objetivo la ampliación de la planta, con toda la infraestructura y maquinaria adecuada para una mayor producción de chifles y abarcar mayor mercado en la zona donde se desarrolla la compañía.

Como conclusión para la empresa a crearse, se debe implementar una planta con infraestructura adecuada para la producción para la exportación de los chifles, con las fases separadas para que el proceso sea eficaz. También existe escasez de materia prima en el verano, es por esto que la caja de plátano es elevado y hay que aprovechar la época de invierno donde la materia prima es abundante.

ANEXO 3.2: Cuestionario Focus Group

Presentador: Edgar Patiño

Integrantes:

- Paulina Gándara
- Francisco Volpi
- Teresa Volpi
- Paulina Letellier
- Juan Francisco Volpi
- Luis Muñoz

Tema: *Snacks* a base de plátano

Acerca del consumo de plátano

- ¿Ha consumido plátano (banano verde), alguna vez?
- ¿Le agrada el sabor del plátano?
- ¿Cómo lo consume y con qué lo acompaña en sus comidas?
- ¿Cuál es la frecuencia de consumo?

Acerca del consumo de *snacks*

- ¿Con que frecuencia consume *snacks*?
- ¿Cuáles son sus *snacks* favoritos?
- ¿A qué precio los adquiere?
- ¿Dónde adquiere su *snack* favorito?
- ¿Tiene alguna preferencia por *snacks* con características orgánicas o alto nivel nutritivo?
- ¿Está dispuesto a pagar un precio mayor por un producto que le ofrezca estas características?

Acerca del producto BananaChips

- ¿Ha consumido alguna vez plátano verde frito?
- ¿Le agrada el sabor del producto?
- ¿Dónde le gustaría adquirir el producto?
- ¿Considera Ud. que BananaChips es un nombre apropiado para el *snack*?
- ¿Cuál presentación le agrada más, tradicional, picante, dulce?
- ¿Prefiere un envase plástico o cilíndrico?
- ¿Le agrada la presentación del envase?

Este es un espacio abierto si alguno tiene algún comentario adicional para el producto.

ANEXO 3.3: Modelo Encuesta

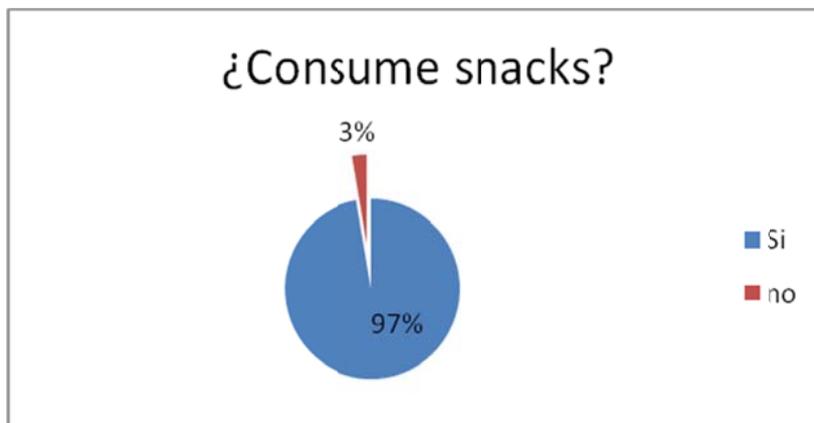


La presente encuesta tiene como fin determinar la tendencia de consumo de snacks en el mercado chileno en ciudad de Santiago de Chile, a través de un representante de la empresa ECUABANANA. De antemano se agradece la sinceridad y objetividad con que se contesten las preguntas.

EDAD MENOR DE 18 AÑOS <input type="text"/> ENTRE 18-30 AÑOS <input type="text"/> MAYOR A 30 AÑOS <input type="text"/>		COMUNA DE DOMICILIO _____ 1. ¿CONSUME SNACKS? SI <input type="text"/> NO <input type="text"/>	
2. ¿CON QUE FRECUENCIA CONSUME SNACKS? TRES O MAS UNIDADES DIARIAS <input type="text"/> UNA A DOS UNIDADES DIARIAS <input type="text"/> CINCO A UNA UNIDAD SEMANAL <input type="text"/> MENOS DE 4 UNIDADES AL MES <input type="text"/>		3. ¿Cuál ES SU SNACK DE PREFERENCIA? SALADO <input type="text"/> DULCE <input type="text"/> AGRIDULCE <input type="text"/> OTRO <input type="text"/>	
4. ¿REGULARMENTE DONDE ADQUIERE SU SNACK? AUTOSERVICIOS <input type="text"/> SUPERMERCADO <input type="text"/> TIENDAS <input type="text"/> OTROS <input type="text"/>		5. ¿Cuál ES EL COSTO DE SU SNACK DE PREFERENCIA? MENOR A 600 PESOS <input type="text"/> ENTRE 600 A 1000 PESOS <input type="text"/> MAYOR A 1000 PESOS <input type="text"/>	
6. EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5, SIENDO 5 EL DE MAYOR IMPORTANCIA Y 1 EL MENOS IMPORTANTE, ¿Cuáles SON LAS CARACTERISTICAS PRINCIPALES QUE DEBE PRESENTAR UN SNACK AL MOMENTO DE LA DECISION DE COMPRA?			
CALIDAD <input type="text"/> DISPONIBILIDAD EN PUNTOS DE VENTA <input type="text"/> PRECIO <input type="text"/>		SABOR <input type="text"/> PRESENTACION <input type="text"/>	
7. ¿CONSIDERA IMPORTANTE QUE UN SNACK PRESENTE CARACTERISTICAS ORGANICAS Y NUTRITIVAS? SI <input type="text"/> NO <input type="text"/>		8. ¿CONSUME USTED SNACKS IMPORTADOS? SI <input type="text"/> NO <input type="text"/>	
9. ¿REGULARMENTE DONDE CONSUME SNACKS? DOMICILIO <input type="text"/> LUGAR DE TRABAJO <input type="text"/> ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS <input type="text"/> ESTABLECIMIENTOS DE ENTRETENIMIENTO <input type="text"/> OTROS <input type="text"/>		10. HA CONSUMIDO ALGUNA VEZ SNACKS A BASE DE PLATANO? SI <input type="text"/> NO <input type="text"/>	

ANEXO 3.4: Resultado de las Respuestas de la Encuesta de la Encuesta

- Pregunta 1. ¿Consume *snacks*?



De las 112 encuestas realizadas el 97% de las personas encuestadas consume *snacks* en el mercado chileno.

- Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia consume *snacks*?



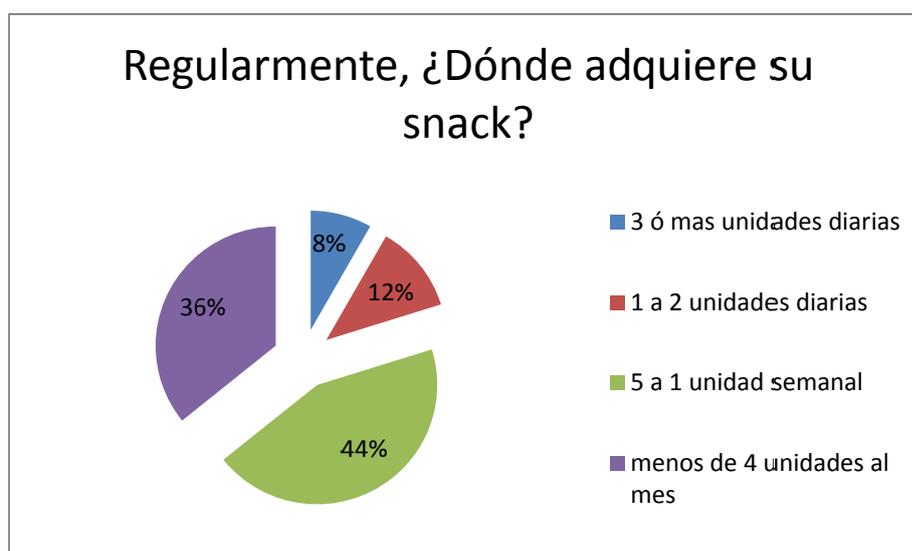
El 44% de las personas encuestadas consume un promedio de 1 a 5 unidades semanales durante sus actividades diarias, seguida por un 36% que consume menos de cuatro unidades al mes. El 12% aseguró que su consumo es de al menos una unidad al día y un importante 8% consume más de tres *snacks* diariamente.

- Pregunta 3. ¿Cuál es el *snack* de su preferencia?



El 55% de las personas prefiere el *snack* salado, seguido por un 38% que asegura que su preferencia se inclina a un sabor dulce y un minoría del 7% a un combinado (agridulce).

- Pregunta 4. Regularmente, ¿Dónde adquiere su *snack*?



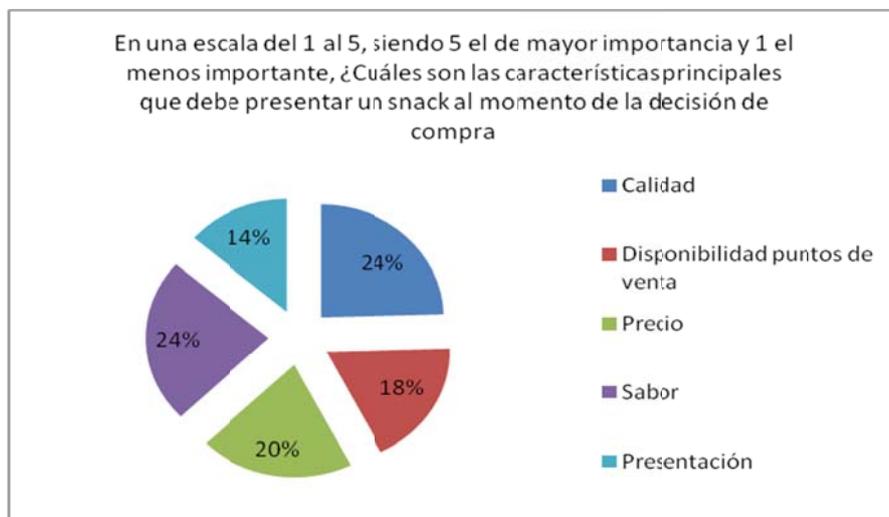
Un 63% y 29% de los resultados de la encuesta, aseguran que la compra la realizan en supermercados y tiendas respectivamente.

- Pregunta 5. ¿Cuál es el costo de su *snack* de preferencia?



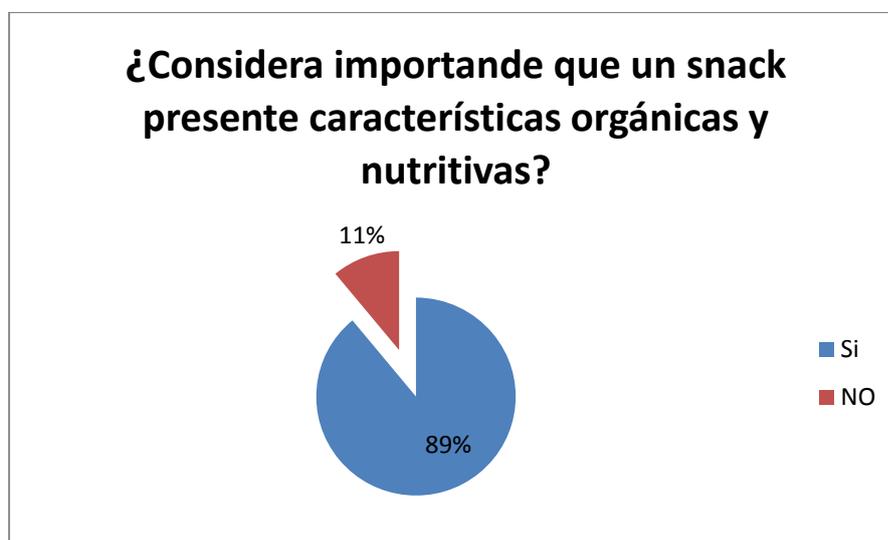
El consumidor chileno, adquiere su *snack* de preferencia a un precio menor a 600 pesos, seguido por 41% que compra el producto a un promedio de 600 a 1000 pesos y 16 % que lo adquiere a precio mayor a 1000 pesos.

- Pregunta 6. En una escala del 1 al 5, siendo 5 el de mayor importancia y 1 el menos importante, ¿Cuáles son las características principales que debe presentar un snack al momento de la decisión de compra?



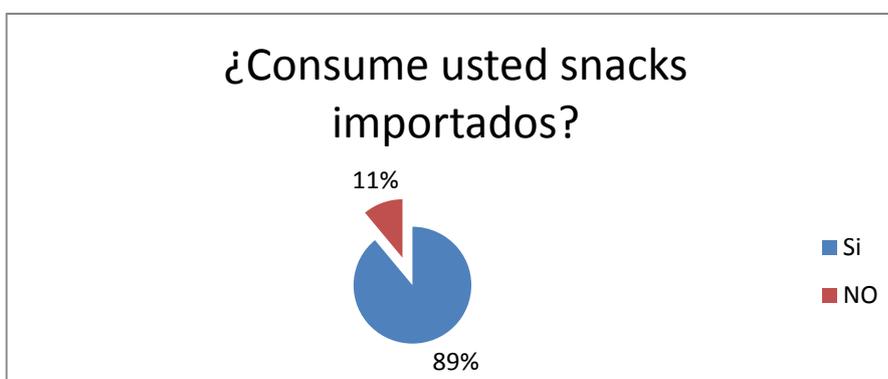
La calidad y sabor del producto son factores primordiales en el momento de la decisión de compra, muy por encima de la presentación del *snack*, así como un 20% y 18% considera que el precio y la disponibilidad en el punto de venta son factores a ser tomados en cuenta.

- Pregunta 7. ¿Considera importante de que un *snack* presente características orgánicas y nutritivas?



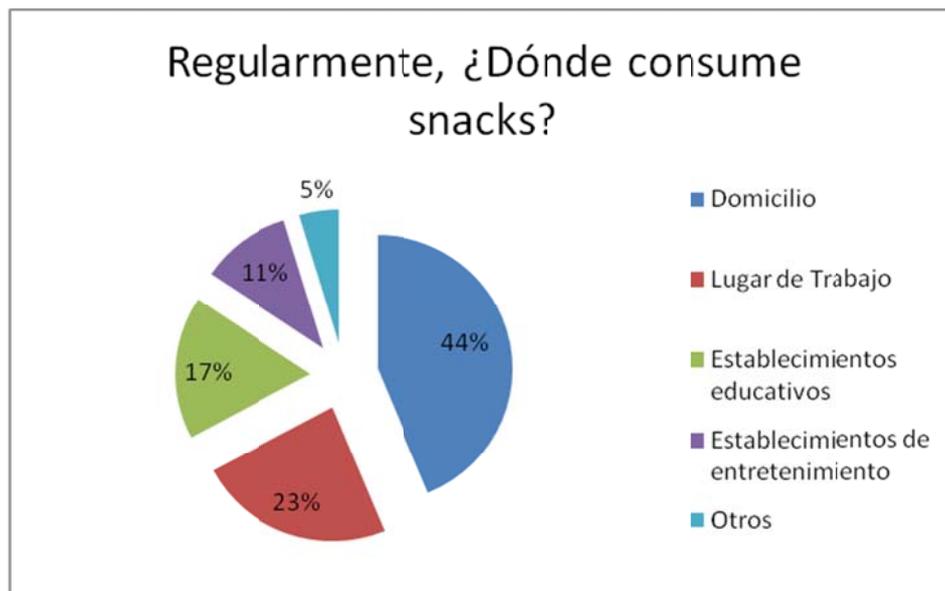
Según la encuesta realizada, el 89% considera importante que su *snack* contenga características nutritivas y orgánicas.

- Pregunta 8. ¿Consume usted *snacks* importados?



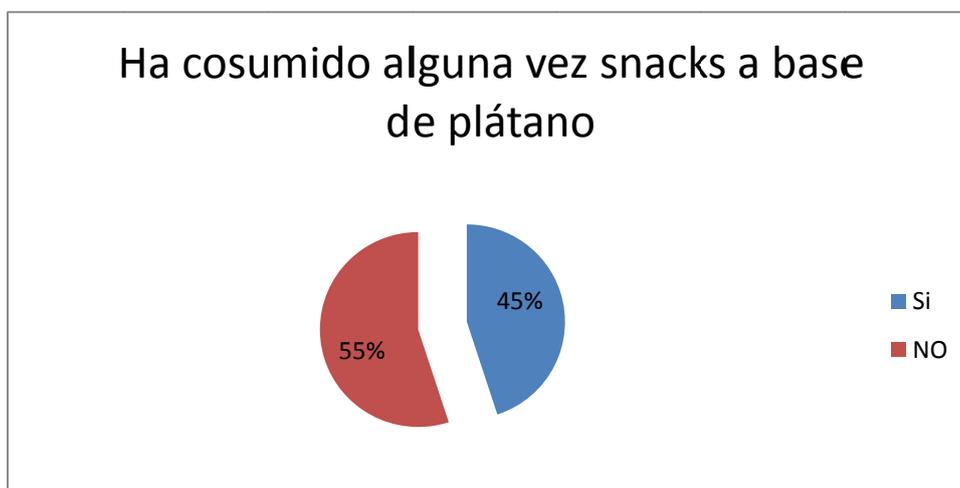
El 89% de las personas encuestadas, pueden ser un posible consumidor, ya que afirma que son compradores de productos importados.

- Pregunta 9. Regularmente, ¿Dónde consume *snacks*?



Según la encuesta realizada el 44% consume el *snack* en su lugar de domicilio, seguido por un 23% y 17% que lo realiza en su lugar de trabajo y establecimientos educativos respectivamente.

- Pregunta 10. Ha consumido alguna vez *snacks* a base de plátano



El 55% aseguró no haber consumido un *snack* a base de plátano.

ANEXO 3.5 Matriz de Exportaciones

MATRIZ LOGISTICA DE EXPORTACION (EJERCICIO REFERENCIAL)					
VISION CONSULTORIA EMPRESARIAL Y ECONOMICA - UNIVERSIDAD DE LA SABANA					
FECHA COTIZACION: ENERO 2011			AREA INTERNACIONAL		
UNIDAD:	CAJA	DOLAR	TC POR	PUERTOS/AEROPUERTOS	
				LUGARES DE DESTINO	
CANTIDAD A EXPORTAR UNIDADES	400	DÓLAR AMERICANO	0,65	VALPARAISO	CHILE
TIPO DE CAMBIO	10	PESO CHILENO	3,25	DESCRIPCION PRODUCTO A EXPORTAR	
VLR EXW MONEDA LOCAL/UNIDAD		68,25		Snack de chifles a base de plátano	
MODO DE TRANSPORTE:		MARITIMO	CHILE		
GASTOS DE EXPORTACION		CARGA TOTAL USD		UNIDAD USD	
VALOR EXW USD CARGA		27300			
VALOR EXW USD POR UNIDAD				68,25	
DFI PAIS EXPORTADOR					
Transporte terrestre valor usd toda la carga				350	
Transporte terrestre valor usd por unidad					0,88
Manipuleo local del exportar toda la carga				50	
Manipuleo local del exportador por unidad					0,13
Otros gastos locales de toda la carga				150	
Otros gastos locales por unidad					0,38
TOTAL				27850	69,625
DFI TRANSITO INTERNACIONAL					
Transporte Marítimo USD Contenedor de 20"				700	
Transporte Marítimo USD por unidad					1,75
Manipuleo en puerto USD Contenedor de 20"				400	
Manipuleo en puerto USD por unidad					1,00
Comisión transporte marítimo por Contenedor de 20"				0	
Comisión transporte marítimo por unidad					0
Seguro por Contenedor de 20"				180	
Seguro por unidad					0,45
TRANSPORTE ADICIONAL(MULTIMODAL) TOTAL					
VALOR TRANSPORTE MULTIMODAL POR UNIDAD					
TOTAL CIF				29130	72,825
ARANCEL PROMEDIO /CARGA TOTAL				0	
ARANCEL PROMEDIO/UNIDAD					0
DFI PAIS IMPORTADOR					
Manipuleo puerto de destino				400	0
Transporte hasta la bodega del importador					1
VALOR TOTAL DE LLEGADA DEL PRODUCTO				29530	73,825

Fuente: Matriz de exportación elaborada por Manuel María Herrera.

ANEXO 3.6. Carta de Intención de Compra Distribuidores

CARTA INTENCIÓN DE COMPRA

Nuestra Empresa.....por la presente, declaramos que es nuestra firme y clara intención adquirir el producto **BANANA CHIPS (Chifles a base de plátano)** en la/s cantidad/es y por el precio/s establecidos, en los términos y condiciones debajo detalladas:

Producto

Origen: Ecuador

Especificaciones: Snack a base de plátano

Cantidad: 48000 unidades

Tiempo de Entrega: 48 a 72 horas posterior a la entrega de la orden de compra.

Precio: A convenir

Forma de Pago: 50% al momento del pedido, 50% contra entrega

Destino: Puerto Guayaquil (INCOTERM FOB)

Información del Comprador

Compañía:.....

Dirección:.....

Ciudad:.....

Código Postal:.....País:

Teléfono:..... Fax:.....

Correo Electrónico:.....

Representante

Nombre y Cargo:.....

Información Bancaria

Entidad:.....

Domicilio:.....

...

Ciudad:

País:.....

Teléfono:

Fax:.....

Oficial de Cuenta (Contacto):

Cargo y Dirección.....

Teléfono:.....Fax:.....

Número de Cuenta:.....

Nosotros entendemos que todas las ofertas y/o contratos están sujetos a la aceptación del vendedor, una vez verificado los avales de nuestra empresa.

Nosotros damos permiso por escrito, por la presente, para que el vendedor se dirija a nuestro Banco y verifique los fondos de nuestra cuenta, a fin de realizar la operación que se detalla.

Firma del
responsable.....

Nombre.....Cargo.....

.....

Nota: Toda la información solicitada en esta carta de intención de compra, debe ser provista en todo su contenido y detalles. Cualquier información no proporcionada, demorará el trámite de la operación de compra.

ANEXO 5.1: Plagas a Plantaciones de Plátano

Las plagas por lo general se presentan en plantaciones en las que se ha alterado el equilibrio biológico, como con el uso indiscriminado de productos químicos. Entre las principales plagas que pueden atacar al cultivo del banano están las siguientes: Nematodos (*Pratylenchus*, *Meloidogyne*), Picudo negro (*Cosmopolites sordidus*), Picudo amarillo (*Metamasius hemipterus*), Gusano tornillo o mantequilla (*Castniomera humboldti*), Abejorro o caterpillar (*Trigona corvina*) y Morrocoita o mariquita (*Colaspis submet.lica*). Para el manejo de estas plagas no es permitido el uso de agroquímicos, por lo tanto es necesario recurrir al uso de trampas con cebos orgánicos y a medidas de prevención y protección.

En el caso de los Picudos negro y amarillo, lo más aconsejable es tratar la semilla con creolina o creso. Se recomienda también el uso de trampas preparadas con trozos de corno o seudotallo, tratados con cebos orgánicos.

Los raspadores de los frutos, *Trigona* y *Colaspis*, son dos insectos-plaga de mucha importancia económica porque afectan la calidad de los frutos hasta volverlos no aptos para su comercialización. El *Colaspis* corroe las áreas comprendidas entre las aristas de los frutos, mientras que *Trigona* corroe únicamente las aristas de los frutos.

El daño ocasionado es en la cáscara más no la pulpa del fruto, afectando la calidad por su mala presentación. La forma más práctica de evitar el daño es mediante el enfunde de los racimos con bolsas plásticas.

Gusano tornillo (*Castniomera humboldti* Boisduval). La mariposa oviposita en el seudotallo casi al nivel del suelo. Las larvas perforan los rizomas hacia arriba. La planta disminuye el crecimiento y el tamaño de los racimos. Se recomienda destruir las plantas afectadas.

***ANEXO 5.2: Contacto Proveedores de Plátano
en la Zona***

Dr. Ricardo Ochoa, Hacienda Mariam

081777037

Sr. Gilbert Zambrano, Hacienda El Madrigal

091420352

ANEXO 5.3: Fotos Maquinaria**FREIDORA****TRANSPORTADORA FREIDORA****TRANSPORTADOR SALIDA FREIDORA****MÁQUINA PARA SAL****BALANZA DIGITAL****BALANZA DIGITAL**

MÁQUINA CORTADORA DE CHIFLES**MESA DE TRABAJO****MESA DE TRABAJO****BANDEJAS****MÁQUINA EMPACADORA - SELLADO****MÁQUINA EMPACADORA - PANTALLA LCD**

ANEXO 5.4. Regulaciones

IMPUESTOS, TASAS O ARANCELES APLICABLES AL PRODUCTO O SUS MATERIAS PRIMAS PRINCIPALES.

- Impuesto a la Renta: basado en dos factores; lugar de residencia del contribuyente y la fuente de ingresos.
- Impuestos a la Categoría;

Impuestos de Primera Categoría: aplica a los impuestos provenientes de la industria, comercio y otras actividades. Este impuesto se aplica como un crédito contra los impuestos globales por pagar. (16%).

Impuestos de Segunda Categoría: aplica a los ingresos provenientes servicios personales de trabajadores dependientes.

- Impuestos Globales:

Impuesto Global Complementario, aplica al total de ingresos provenientes de ambas categorías de las personas residentes.

Impuesto Adicional, aplica a los ingresos totales de ambas categorías de empresas o personas no residentes.

- Tributación para los distintos tipos de sociedades, para una empresa extranjera es sobre los ingresos obtenidos en Chile.
- Impuesto al Valor Agregado, 19%, aplicable a todas las ventas de activos tangibles y servicios.
- Derecho de Aduana, asciende a 7%. Con Ecuador existe un ACE 32 que nos otorga un 0%.
- Patentes Municipales, se calcula sobre el patrimonio del contribuyente a una tasa fijada por cada municipalidad, mínimo 0,25% al 0,5%.

REGULACIONES DEL MERCADO CHILENO

- Análisis del Riesgo de Plagas en el Ingreso de Productos de Origen Vegetal:

- Áreas de producción del producto vegetal de exportación.
- Fenología del cultivo, indicando fechas de floración, fructificación y cosecha.
- Listado de plagas asociadas con la especie.
- Situación de las plagas cuarentenarias para Chile.
- Categorías de Riesgo de Productos Vegetales

Nuestro producto entra en la CATEGORIA 1, material de origen vegetal cuya materia prima ha sido sometida a uno o más procesos de elaboración o industrialización de sus características naturales o vitales, a consecuencia de lo cual no son capaces de ser afectados directamente por plagas. No obstante pueden transportarlas o sufrir manifestaciones, debido a condiciones de almacenaje. EXENTOS DE LA OBLIGACION DE INGRESAR CON CERTIFICADO FITOSANITARIO OFICIAL DEL PAIS DE ORIGEN. Deberían ser inspeccionados en el puerto de ingreso para verificar su condición fitosanitarias o condición de elaboración o industrialización.

- Aspectos Sanitarios, norma establecida ley 18.164. Los alimentos deben cumplir con requisitos de calidad y rotulación que determinan el Reglamento Sanitario de los Alimentos y el reglamento de Rotulación de Productos Alimenticios Envasados.
- Procedimientos para Formalizar la Liberación de Productos.

Certificado de Destinación Aduanera- CDA

Autorización de Uso y Disposición.

- Trámites para Uso y Disposición de Productos Importados, para productos alimenticios:
 1. Certificado Destinación Aduanera.
 2. Guía de despacho o factura.
 3. Certificado Sanitario del país de origen y/o Certificado de libre venta en todo el territorio del país de origen.

ANEXO 6.1: Perfiles de Asistente Administrativa

PERFIL ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Cargo: Asistente de Gerencia	
Departamento	Dirección General
Supervisor	Gerente General
Descripción del cargo	Atención de llamadas, correspondencia, recepción de clientes, proveedores y visitas Brindar apoyo en el área de gerencia y otras áreas
Funciones Básicas	Administración de archivos Coordinar entrega y recepción de mensajería Atención a proveedores y clientes Controlar la recepción de materia prima, por parte de proveedores Recibir y realizar las llamadas necesarias de la gerencia Apoyar a la gerencia en las labores que desempeñe Apoyar a todos los departamentos de la empresa
Perfil	
Edad	23-28 años
Estudios	Estudios superiores, Administración de empresas o afines
Sexo	Femenino
Experiencia	Mínima 2 años en cargos similares.
Conocimientos	Conocimientos de sistemas informativos, dominio de al menos dos idiomas.
Habilidades	Buen trato con clientes y proveedores Excelente redacción y ortografía Buena presencia y disponibilidad de tiempo completo.

ANEXO 6.2: Perfiles del Personal Operativo

PERFIL OPERARIOS

Cargo: Operarios de producción	
Departamento	Departamento de Operaciones
Supervisor	Jefe de Operaciones
Descripción del cargo	Controlar el ingreso de materia prima e insumos necesarios para la realización del producto
Funciones Básicas	<p>Monitorear el ingreso de la materia prima y despachar de forma oportuna el producto</p> <p>Verificar el correcto estado del producto final</p> <p>Organizar los materiales y materia prima.</p> <p>Encargado del mantenimiento de su lugar de trabajo</p>
Perfil	
Edad	18-40 años
Estudios	Tecnólogo en producción.
Sexo	M/F
Experiencia	Mínima de un año en procesamiento de alimentos
Conocimientos	En producción y manejo de alimentos.
Habilidades	<p>Persona dinámica, responsable y organizada, comprometida con la empresa.</p> <p>Trabajo en equipo y con capacidad del trabajo bajo presión y monótono.</p>

PERFIL PERSONAL DE BODEGA

Cargo: Auxiliar de Bodega y Transportista	
Departamento	Departamento de Operaciones
Supervisor	Jefe de Operaciones
Descripción del cargo	<p>Transportar el producto de forma oportuna y puntual desde la planta hasta el punto de embargo del mismo.</p> <p>Manejo del producto de acuerdo a especificaciones dadas por producción.</p>
Funciones Básicas	<p>Apoyar en la carga y descarga del producto</p> <p>Elaborar rutas semanales de acuerdo a las necesidades de transporte.</p> <p>Responsable de custodiar mercadería, durante el trayecto de transporte de la misma.</p>

Perfil	
Edad	18-40 años
Estudios	Bachiller con licencia de conducir tipo C
Sexo	M
Experiencia	Mínimo un año en transporte de alimentos.
Conocimientos	Licencia de conducir tipo C
Habilidades	Persona dinámica, responsable y organizada, comprometida con la empresa. Trabajo en equipo y con capacidad del trabajo bajo presión y monótono. Disponibilidad de tiempo

ANEXO 6.3: Manual de Seguridad

MANUAL DE SEGURIDAD			
Para evitar:		Actuar así:	
	Caer sobre el piso mojado el momento de trasladar las jabs de materia primas después del proceso de lavado.		Colocar una alfombra de material absorbente para evitar que el piso del interior de la planta se moje en exceso y se tome resbaloso.
	Quemarse las manos al tomar el plátano procesado.		Utilizar guantes para tomar objetos calientes.
	Cortarse los dedos al momento de utilizar el cuchillo.		Mantener una distancia prudente entre la mano y el cuchillo.
	Lesiones en la columna por levantar o trasladar peso.		Utilizar faja de trabajo para levantar o trasladar peso.

ANEXO 9.1: Activos Fijos y Activos Intangibles

Cuadro 9.1. Activos Fijos

Equipos de Computación y software	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fuente: TecnoMega			
Computadora de escritorio	4	490,00	1.960,00
EPSSON L200	1	220,00	220,00
Fuente: Ing. Fernando DeFaz			
Sistema Integrado de administración y contabilidad: LATINUM	1	1.500,00	2.000,00
Fuente: DejaBu Agencia Multimedia			
Diseño y desarrollo de la página web.	1	800,00	900,00
TOTAL EQUIPOS DE COMP.	8	3.010,00	5.080,00

Modulares y equipos de oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fuente: Q´ Muebles			
Estación de trabajo de 1,50x1,60 metros	2	218,00	654,00
Estación auxiliares secretaria	2	152,00	304,00
Fuente: Ing. Marco Bonifaz			
Interconexión telefónica	1	750,00	750,00
Teléfonos	4	14,00	56,00
Fax	1	180,00	180,00
Fuente: Atu			
Palla fones Vivendi	2	150,00	300,00
TOT. MODUL. Y EQ. DE OFICINA	14	1.464,00	2.244,00

Muebles y enseres	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fuente: Q´ Muebles			
Sillón ejecutivo alto Euforia	1	120,00	120,00
Sillas secretaria Focus	3	66,00	264,00
Sillas Grafity en tela	6	33,00	198,00
Archivadores aéreos metálicos	2	88,00	176,00
Pizarrón Tiza Liquida	1	84,88	84,88
Basureros Picca	6	6,55	39,30
Armario archivador 4 puertas en aglomerado	1	120,00	120,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	14	518,43	1.002,18

Maquinaria de Producción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fuente: Ing. Nelson Quelal			
Bomba Honda Excell 2500 psi, 5.5 hp	1	750,00	750,00
Tina de acero inoxidable de fabricación nacional, con sistema de duchas de 1 m x 2 m x 0.50 m	1	4.500,00	4.500,00
Cortadora de chifles "Dito", modelo TR 260, de 325 – 650 rpm, capacidad 200 Kg/hora	2	2.500,00	5.000,00
Freidora marca J.C. Ford, modelo DF400, USA	1	28.000,00	28.000,00
Banda transportadora de escurrido con banda y estructura de acero inoxidable con motor reductor importado	1	2.650,00	2.650,00
Banda transportadora de alimentación	1	1.500,00	1.500,00
Sazonadora de chifles, equipo tubular inclinado de fabricación nacional, construido en acero inoxidable	1	2.950,00	2.950,00
Empacadora marca "Dayibao" modelo DBIV-5240, capacidad 80 fundas/minuto	1	37.402,00	37.402,00
TOTAL MÁQUINAS PARA PRODUCCIÓN	7	80.252,00	82.752,00

Utensilios de producción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fuente: Megamaxi			
Cuchillo con filo	4	4,53	18,12
Cuchillo sin filo	4	3,50	14,00
TOTAL UTENSILIOS DE PRODUCCIÓN	8	8,03	32,12

Equipo de Bodega	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fuente: Mercado Libre			
Pallet Jack	1	1.971,50	1.971,50
Pallets	10	8,50	85,00
TOTAL EQUIPO DE BODEGA	12	1.980,00	2.056,50

Cuadro 9.2. Gastos Preoperacionales

Gastos pre operacionales	Costo unitario	Costo Total
Adecuaciones Instalaciones	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 435,00	\$ 435,00
TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES		\$ 15.435,00

PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES	
Fuente: Arquitecto Pablo Moreno	
Descripción y características	Total

Materiales (cerámica, cemento, bloques, vidrio)	\$	4.500,00
Honorarios dirección Técnica y administrativa	\$	2.250,00
Instalación: mano de obra y dirección arquitectónica	\$	8.250,00
TOTAL PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES		\$ 15.000,00

Cuadro 9.3. Activos Intangibles

GASTOS DE CONSTITUCIÓN		
Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	1.200,00	1.200,00
Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución	61,82	61,82
Domiciliación, permiso para operar	30,00	30,00
Cobro por concepto de Gastos Generales	42,00	42,00
Escritura Pública	150,00	150,00
Publicación Extracto	100,00	100,00
Notaria	11,20	11,20
Tasa registro de marcas y logotipo	54,00	54,00
Tasa por emisión del Título de Marca – IEPI	28,00	28,00
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	40,00	40,00
Patente Municipal	0,00	0,00
Permiso de Funcionamiento	100,00	100,00
Inscripción Cámara de Comercio	100,00	100,00
Registro Sanitario	650,00	650,00
SRI Obtención de RUC	0,00	0,00
Total	2.567,02	2.567,02

ANEXO 9.2: Capital de Trabajo**Cuadro 9.3. Capital de Trabajo.**

Capital de Trabajo	
Detalle	Valor
Sueldos y Salarios	\$ 11.069
Servicios Básicos	\$ 998
Gastos Operativos	\$ 496
TOTAL	\$ 12.563

ANEXO 9.3: Proyección de Ingresos en los tres escenarios apalancados

Escenario Apalancado – Normal

	AÑO 0	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos		228.000	258.525	324.959	439.782	707.319
50 gr.		175.500	201.825	258.336	356.504	588.231
150 gr.		52.500	56.700	66.623	83.278	119.088

Escenario Apalancado – Optimista

	AÑO 0	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos		228.000	261.578	335.546	466.064	778.282
50 gr.		175.500	204.458	267.430	379.216	650.356
150 gr.		52.500	57.120	68.116	86.847	127.926

Escenario Apalancado – Pesimista

	AÑO 0	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos		228.000	255.473	314.533	414.482	641.153
50 gr.		175.500	199.193	249.389	334.680	530.468
150 gr.		52.500	56.280	65.144	79.802	110.685

ANEXO 9.4: Estructura de Costos y Gastos

Cuadro 9.4. Costos Directos e Indirectos

Costos Variables, Producción para 105 unidades de 50 gramos				
Materiales a Utilizar	Cantidad (kg)	Precio Unitario	Precio Total	Precio Unidad
Plátano Cavedish	7,53	\$ 0,52	\$ 3,92	
Sal (Crisal)	0,04	\$ 0,26	\$ 0,01	
Aceite Oleina B20	1,3	\$ 1,65	\$ 2,15	
Cartón	1	\$ 0,55	\$ 0,55	
Empaques de polipropileno	105	\$ 0,04	\$ 4,20	
TOTAL PRODUCCIÓN 1 CAJA	106	\$ 0,59	\$ 6,90	\$ 0,07

Costos Variables, Producción para 35 unidades de 150 gramos				
Materiales a Utilizar	Cantidad (kg)	Precio Unitario	Precio Total	Precio Unidad
Plátano Cavedish	7,53	\$ 0,52	\$ 3,92	
Sal (Crisal)	0,04	\$ 0,26	\$ 0,01	
Aceite Oleina B20	1,3	\$ 1,65	\$ 2,15	
Cartón	1	\$ 0,55	\$ 0,55	
Empaques de polipropileno	105	\$ 0,04	\$ 4,20	
TOTAL PRODUCCIÓN 1 CAJA	106	\$ 0,59	\$ 6,90	\$ 0,20

Otros Costos TRANSPORTE Y EXPORTACIÓN	
Detalle	Costo
Contratación transporte interno	\$ 450,00
Contenedor refrigerado naviera (20 pies)	\$ 3.000,00
Sello de Agrocalidad por exportación	\$ 50,00
Sello de Origen por exportación	\$ 10,00
BL	\$ 300,00
Honorarios de Carguera	\$ 50,00
Total	\$ 3.860,00

Cuadro 9.5. Estructura de Gastos

GASTOS SERVICIOS BASICOS Y SUMINISTROS							
Servicios básicos	Unitario	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía eléctrica	300	12	3.600	3.660	3.720	3.780	3.840
Agua Potable	25	12	300	360	420	480	540
Telefonía fija y móvil	150	12	1.800	1.860	1.920	1.980	2.040
Seguridad (alarma)	26	12	312	372	432	492	552
Internet	40	12	480	540	600	660	720
Subtotal			6.492	6.792	7.092	7.392	7.692
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
Suministros de oficina	211	4	845	885	925	965	1.005
Gastos varios	350	4	1.400	1.600	1.800	2.000	2.200

Cuadro 9.6. Sueldos y Salarios

Nómina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativo	\$ 30.708,00	\$ 32.636,00	\$ 46.440,00	\$ 46.440,00	\$ 46.440,00
Producción	\$ 29.733,00	\$ 29.733,00	\$51.055,00	\$51.055,00	\$51.055,00
TOTAL NÓMINA	\$ 60.041,00	\$62.369,00	\$97.495,00	\$97.495,00	\$97.495,00
GASTO MENSUAL NÓMINA	\$ 5.036,75	\$5.197,42	\$ 8.124,58	\$ 8.124,58	\$ 8.124,58

ANEXO 9.5: Estado de Resultados en los tres escenarios, con y sin apalancamiento

Cuadro 9.8. Estado de Resultados

Escenario Apalancado – Normal

	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	228.000	258.525	324.959	439.782	707.319
50gr.	175.500	201.825	258.336	356.504	588.231
150gr.	52.500	56.700	66.623	83.278	119.088
COSTO DE VENTAS	79.327	88.137	112.153	161.133	305.802
Inventario Inicial	0	877	2.992	3.748	5.053
Compras	33.884	36.406	45.600	61.475	190.176
Inventario Final	877	2.992	3.748	5.053	15.631
Costo de Materiales Comprados	33.007	34.290	44.844	60.170	179.598
Costos de Logística para Exportación	46.320	53.847	67.309	100.963	126.204
BENEFICIO BRUTO	148.673	170.388	212.805	278.649	401.517
GASTOS ADMINISTRATIVOS	110.928	124.236	171.903	180.767	171.267
Gastos Servicios Básicos	5.700	5.880	6.060	6.240	6.420
Gastos Sueldos y salarios	60.441	62.369	97.496	106.513	106.513
Depreciaciones	11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Amortizaciones	513	513	5.513	5.513	5.513
Seguridad - Alarma	312	372	432	492	552
Marketing y Relaciones Públicas	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815
Internet	480	540	600	660	720
Mantenimiento Equipos	300	300	300	300	300
Movilización	650	650	650	650	650
Servicios Profesionales de Consultoría	1.420	1.420	1.420	1.420	1.420
Arriendos	21.600	21.600	27.600	27.600	27.600
Insumos de Oficina	845	885	925	965	1.005
Marketing Ferias		540	540	540	
Relaciones públicas Internacionales	3.600	3.600	4.800	6.000	7.200
Gasto Ferias Internacionales y Traslados		10.500	10.500	10.500	
BENEFICIO OPERATIVO	37.745	46.151	40.902	97.882	230.250
UAI	37.745	46.151	40.902	97.882	230.250
GASTOS FINANCIEROS	2.452	1.962	1.471	981	490
UAIMPUESTOS	35.292	44.189	39.431	96.901	229.760
PARTICIPACIÓN LABORAL	5.294	6.628	5.915	14.535	34.464
UTILIDAD ANTES IR	29.998	37.561	33.516	82.366	195.296
IMPUESTO A LA RENTA	7.500	9.390	8.379	20.592	48.824
UTILIDAD NETA	22.499	28.171	25.137	61.775	146.472

9.9. Estado de Resultados

Escenario Apalancado – Optimista

	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	228.000	261.578	335.546	466.064	778.282
50gr.	175.500	204.458	267.430	379.216	650.356
150gr.	52.500	57.120	68.116	86.847	127.926
COSTO DE VENTAS	79.327	89.121	115.613	171.197	326.691
Inventario Inicial	0	877	3.013	3.849	5.323
Compras	33.884	36.658	46.835	64.768	203.189
Inventario Final	877	3.013	3.849	5.323	16.701
Costo de Materiales Comprados	33.007	34.522	45.999	63.294	191.812
Costos de Logística para Exportación	46.320	54.600	69.615	107.903	134.878
BENEFICIO BRUTO	148.673	172.456	219.933	294.867	451.591
GASTOS ADMINISTRATIVOS	110.928	124.236	171.903	180.767	171.267
Gastos Servicios Básicos	5.700	5.880	6.060	6.240	6.420
Gastos Sueldos y salarios	60.441	62.369	97.496	106.513	106.513
Depreciaciones	11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Amortizaciones	513	513	5.513	5.513	5.513
Seguridad – Alarma	312	372	432	492	552
Marketing y Relaciones Públicas	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815
Internet	480	540	600	660	720
Mantenimiento Equipos	300	300	300	300	300
Movilización	650	650	650	650	650
Servicios Profesionales de Consultoría	1.420	1.420	1.420	1.420	1.420
Arriendos	21.600	21.600	27.600	27.600	27.600
Insumos de Oficina	845	885	925	965	1.005
Marketing Ferias		540	540	540	
Relaciones públicas Internacionales	3.600	3.600	4.800	6.000	7.200
Gasto Ferias Internacionales y Traslados		10.500	10.500	10.500	
BENEFICIO OPERATIVO	37.745	48.220	48.030	114.100	280.325
UAI	37.745	48.220	48.030	114.100	280.325
GASTOS FINANCIEROS	2.452	1.962	1.471	981	490
UAIMPUESTOS	35.292	46.258	46.558	113.119	279.834
PARTICIPACIÓN LABORAL	5.294	6.939	6.984	16.968	41.975
UTILIDAD ANTES IR	29.998	39.319	39.575	96.151	237.859
IMPUESTO A LA RENTA	7.500	9.830	9.894	24.038	59.465
UTILIDAD NETA	22.499	29.489	29.681	72.114	178.394

Cuadro 9.10. Estado de Resultados
Escenario Apalancado – Pesimista

	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	228.000	255.473	314.533	414.482	641.153
50gr.	175.500	199.193	249.389	334.680	530.468
150gr.	52.500	56.280	65.144	79.802	110.685
COSTO DE VENTAS	79.327	87.153	108.741	151.448	285.860
Inventario Inicial	0	877	2.972	3.647	4.790
Compras	33.884	36.153	44.377	58.282	177.798
Inventario Final	877	2.972	3.647	4.790	14.613
Costo de Materiales Comprados	33.007	34.059	43.701	57.139	167.974
Costos de Logística para Exportación	46.320	53.094	65.041	94.309	117.886
BENEFICIO BRUTO	148.673	168.319	205.792	263.034	355.292
GASTOS ADMINISTRATIVOS	110.928	124.236	171.903	180.767	171.267
Gastos Servicios Básicos	5.700	5.880	6.060	6.240	6.420
Gastos Sueldos y salarios	60.441	62.369	97.496	106.513	106.513
Depreciaciones	11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Amortizaciones	513	513	5.513	5.513	5.513
Seguridad – Alarma	312	372	432	492	552
Marketing y Relaciones Públicas	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815
Internet	480	540	600	660	720
Mantenimiento Equipos	300	300	300	300	300
Movilización	650	650	650	650	650
Servicios Profesionales de Consultoría	1.420	1.420	1.420	1.420	1.420
Arriendos	21.600	21.600	27.600	27.600	27.600
Insumos de Oficina	845	885	925	965	1.005
Marketing Ferias		540	540	540	
Relaciones públicas Internacionales	3.600	3.600	4.800	6.000	7.200
Gasto Ferias Internacionales y Traslados		10.500	10.500	10.500	
BENEFICIO OPERATIVO	37.745	44.083	33.889	82.268	184.026
UAI	37.745	44.083	33.889	82.268	184.026
GASTOS FINANCIEROS	2.452	1.962	1.471	981	490
UAIMPUESTOS	35.292	42.121	32.417	81.287	183.535
PARTICIPACIÓN LABORAL	5.294	6.318	4.863	12.193	27.530
UTILIDAD ANTES IR	29.998	35.803	27.555	69.094	156.005
IMPUESTO A LA RENTA	7.500	8.951	6.889	17.273	39.001
UTILIDAD NETA	22.499	26.852	20.666	51.820	117.004

Cuadro 9.11. Estado de Resultados Escenario Desapalancado – Normal

	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	228.000	258.525	324.959	439.782	707.319
50gr.	175.500	201.825	258.336	356.504	588.231
150gr.	52.500	56.700	66.623	83.278	119.088
COSTO DE VENTAS	79.327	88.137	112.153	161.133	305.802
Inventario Inicial	0	877	2.992	3.748	5.053
Compras	33.884	36.406	45.600	61.475	190.176
Inventario Final	877	2.992	3.748	5.053	15.631
Costo de Materiales Comprados	33.007	34.290	44.844	60.170	179.598
Costos de Logística para Exportación	46.320	53.847	67.309	100.963	126.204
BENEFICIO BRUTO	148.673	170.388	212.805	278.649	401.517
GASTOS ADMINISTRATIVOS	110.928	124.236	171.903	180.767	171.267
Gastos Servicios Básicos	5.700	5.880	6.060	6.240	6.420
Gastos Sueldos y salarios	60.441	62.369	97.496	106.513	106.513
Depreciaciones	11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Amortizaciones	513	513	5.513	5.513	5.513
Seguridad – Alarma	312	372	432	492	552
Marketing y Relaciones Públicas	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815
Internet	480	540	600	660	720
Mantenimiento Equipos	300	300	300	300	300
Movilización	650	650	650	650	650
Servicios Profesionales de Consultoría	1.420	1.420	1.420	1.420	1.420
Arriendos	21.600	21.600	27.600	27.600	27.600
Insumos de Oficina	845	885	925	965	1.005
Marketing Ferias		540	540	540	
Relaciones públicas Internacionales	3.600	3.600	4.800	6.000	7.200
Gasto Ferias Internacionales y Traslados		10.500	10.500	10.500	
BENEFICIO OPERATIVO	37.745	46.151	40.902	97.882	230.250
UAI	37.745	46.151	40.902	97.882	230.250
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	37.745	46.151	40.902	97.882	230.250
PARTICIPACIÓN LABORAL	5.662	6.923	6.135	14.682	34.538
UTILIDAD ANTES IR	32.083	39.229	34.767	83.200	195.713
IMPUESTO A LA RENTA	8.021	9.807	8.692	20.800	48.928
UTILIDAD NETA	24.062	29.422	26.075	62.400	146.784

Cuadro 9.12. Estado de Resultados
Escenario Desapalancado – Optimista

	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	228.000	261.578	335.546	466.064	778.282
50gr.	175.500	204.458	267.430	379.216	650.356
150gr.	52.500	57.120	68.116	86.847	127.926
COSTO DE VENTAS	79.327	89.121	115.613	171.197	326.691
Inventario Inicial	0	877	3.013	3.849	5.323
Compras	33.884	36.658	46.835	64.768	203.189
Inventario Final	877	3.013	3.849	5.323	16.701
Costo de Materiales Comprados	33.007	34.522	45.999	63.294	191.812
Costos de Logística para Exportación	46.320	54.600	69.615	107.903	134.878
BENEFICIO BRUTO	148.673	172.456	219.933	294.867	451.591
GASTOS ADMINISTRATIVOS	110.928	124.236	171.903	180.767	171.267
Gastos Servicios Básicos	5.700	5.880	6.060	6.240	6.420
Gastos Sueldos y salarios	60.441	62.369	97.496	106.513	106.513
Depreciaciones	11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Amortizaciones	513	513	5.513	5.513	5.513
Seguridad - Alarma	312	372	432	492	552
Marketing y Relaciones Públicas	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815
Internet	480	540	600	660	720
Mantenimiento Equipos	300	300	300	300	300
Movilización	650	650	650	650	650
Servicios Profesionales de Consultoría	1.420	1.420	1.420	1.420	1.420
Arriendos	21.600	21.600	27.600	27.600	27.600
Insumos de Oficina	845	885	925	965	1.005
Marketing Ferias		540	540	540	
Relaciones públicas Internacionales	3.600	3.600	4.800	6.000	7.200
Gasto Ferias Internacionales y Traslados		10.500	10.500	10.500	
BENEFICIO OPERATIVO	37.745	48.220	48.030	114.100	280.325
UAI	37.745	48.220	48.030	114.100	280.325
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	37.745	48.220	48.030	114.100	280.325
PARTICIPACIÓN LABORAL	5.662	7.233	7.204	17.115	42.049
UTILIDAD ANTES IR	32.083	40.987	40.825	96.985	238.276
IMPUESTO A LA RENTA	8.021	10.247	10.206	24.246	59.569
UTILIDAD NETA	24.062	30.740	30.619	72.739	178.707

Cuadro 9.13. Estado de Resultados
Escenario Desapalancado – Pesimista

	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	228.000	255.473	314.533	414.482	641.153
50gr.	175.500	199.193	249.389	334.680	530.468
150gr.	52.500	56.280	65.144	79.802	110.685
COSTO DE VENTAS	79.327	87.153	108.741	151.448	285.860
Inventario Inicial	0	877	2.972	3.647	4.790
Compras	33.884	36.153	44.377	58.282	177.798
Inventario Final	877	2.972	3.647	4.790	14.613
Costo de Materiales Comprados	33.007	34.059	43.701	57.139	167.974
Costos de Logística para Exportación	46.320	53.094	65.041	94.309	117.886
BENEFICIO BRUTO	148.673	168.319	205.792	263.034	355.292
GASTOS ADMINISTRATIVOS	110.928	124.236	171.903	180.767	171.267
Gastos Servicios Básicos	5.700	5.880	6.060	6.240	6.420
Gastos Sueldos y salarios	60.441	62.369	97.496	106.513	106.513
Depreciaciones	11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Amortizaciones	513	513	5.513	5.513	5.513
Seguridad - Alarma	312	372	432	492	552
Marketing y Relaciones Públicas	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815
Internet	480	540	600	660	720
Mantenimiento Equipos	300	300	300	300	300
Movilización	650	650	650	650	650
Servicios Profesionales de Consultoría	1.420	1.420	1.420	1.420	1.420
Arriendos	21.600	21.600	27.600	27.600	27.600
Insumos de Oficina	845	885	925	965	1.005
Marketing Ferias		540	540	540	
Relaciones públicas Internacionales	3.600	3.600	4.800	6.000	7.200
Gasto Ferias Internacionales y Traslados		10.500	10.500	10.500	
BENEFICIO OPERATIVO	37.745	44.083	33.889	82.268	184.026
UAIH	37.745	44.083	33.889	82.268	184.026
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	37.745	44.083	33.889	82.268	184.026
PARTICIPACIÓN LABORAL	5.662	6.612	5.083	12.340	27.604
UTILIDAD ANTES IR	32.083	37.471	28.806	69.927	156.422
IMPUESTO A LA RENTA	8.021	9.368	7.201	17.482	39.105
UTILIDAD NETA	24.062	28.103	21.604	52.446	117.316

**ANEXO 9.6: Balance General en los tres escenarios,
con y sin apalancamiento**

**Cuadro 9.14. Balance General
Escenario Apalancado – Normal**

	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Activos	166.430	168.912	215.014	286.444	465.256
Caja Excedente	0	628	0	0	0
Activo Corriente	67.842	81.512	120.027	208.383	402.540
Activo Disponible	65.129	78.519	116.279	203.330	386.909
Disponible en Caja	27.129	35.432	71.146	142.249	298.494
Cuentas por Cobrar Clientes	38.000	43.088	45.133	61.081	88.415
Inventarios	2.713	2.992	3.748	5.053	15.631
Activos Fijos	108.167	108.167	108.167	108.167	108.167
Provisión Cuentas Incobrables	380	431	451	611	884
Depreciaciones	11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Depreciaciones Acum. A. Fijos	11.252	22.504	33.756	45.008	54.567
Activos Intangibles	2.567	2.567	27.567	27.567	27.567
Amortizaciones	513	513	5.513	5.513	5.513
Amortizaciones Acum. A. Intan	513	1.027	6.540	12.054	17.567
Pasivos	44.873	19.113	52.619	93.145	198.712
Pasivo Corriente	25.457	4.551	42.911	88.291	198.712
Necesidad de Recursos Espontáneos	21.222	0	37.211	80.606	174.940
Cuentas por Pagar Proveedores	4.236	4.551	5.700	7.684	23.772
Pasivo Largo Plazo	19.416	14.562	9.708	4.854	0
Préstamos					
Patrimonio	121.557	149.799	162.394	193.300	266.544
Capital Social	99.027	99.027	99.027	99.027	99.027
Utilidad / Pérdida	22.530	28.242	25.191	61.810	146.490
Utilidades Retenidas	22.530	50.772	63.368	94.273	167.518
Dividendos Pagados	0	0	12.595	30.905	73.245
Total Pasivo + Patrimonio	166.430	168.912	215.014	286.444	465.256

**Cuadro 9.15. Balance General
Escenario Apalancado – Optimista**

	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Activos	166.430	170.262	222.433	306.530	523.231
Caja Excedente	0	135	0	0	0
Activo Corriente	67.842	83.360	127.462	228.505	460.604
Activo Disponible	65.129	80.347	123.612	223.182	443.904
Disponible en Caja	27.129	36.751	77.009	158.451	346.618
Cuentas por Cobrar Clientes	38.000	43.596	46.604	64.731	97.285
Inventarios	2.713	3.013	3.849	5.323	16.701
Activos Fijos	108.167	108.167	108.167	108.167	108.167
Provisión Cuentas Incobrables	380	436	466	647	973
Depreciaciones	11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Depreciaciones Acum. A. Fijos	11.252	22.504	33.756	45.008	54.567
Activos Intangibles	2.567	2.567	27.567	27.567	27.567
Amortizaciones	513	513	5.513	5.513	5.513
Amortizaciones Acum. A. Intan	513	1.027	6.540	12.054	17.567
Pasivos	44.873	19.144	56.448	104.471	231.966
Pasivo Corriente	25.457	4.582	46.740	99.617	231.966
Necesidad de Recursos Espontáneos	21.222	0	40.886	91.521	206.567
Cuentas por Pagar Proveedores	4.236	4.582	5.854	8.096	25.399
Pasivo Largo Plazo	19.416	14.562	9.708	4.854	0
Préstamos					
Patrimonio	121.557	151.118	165.985	202.059	291.266
Capital Social	99.027	99.027	99.027	99.027	99.027
Utilidad / Pérdida	22.530	29.561	29.734	72.149	178.412
Utilidades Retenidas	22.530	52.091	66.958	103.033	192.239
Dividendos Pagados	0	0	14.867	36.075	89.206
Total Pasivo + Patrimonio	166.430	170.262	222.433	306.530	523.231

**Cuadro 9.16. Balance General
Escenario Apalancado – Pesimista**

	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Activos	166.430	167.562	207.690	266.959	410.839
Caja Excedente	0	1.121	0	0	0
Activo Corriente	67.842	79.664	112.689	188.862	348.040
Activo Disponible	65.129	76.692	109.042	184.072	333.426
Disponible en Caja	27.129	34.113	65.357	126.505	253.282
Cuentas por Cobrar Clientes	38.000	42.579	43.685	57.567	80.144
Inventarios	2.713	2.972	3.647	4.790	14.613
Activos Fijos	108.167	108.167	108.167	108.167	108.167
Provisión Cuentas Incobrables	380	426	437	576	801
Depreciaciones	11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Depreciaciones Acum. A. Fijos	11.252	22.504	33.756	45.008	54.567
Activos Intangibles	2.567	2.567	27.567	27.567	27.567
Amortizaciones	513	513	5.513	5.513	5.513
Amortizaciones Acum. A. Intan	513	1.027	6.540	12.054	17.567
Pasivos	44.873	19.081	48.850	82.191	167.560
Pasivo Corriente	25.457	4.519	39.142	77.337	167.560
Necesidad de Recursos Espontáneos	21.222	0	33.594	70.052	145.335
Cuentas por Pagar Proveedores	4.236	4.519	5.547	7.285	22.225
Pasivo Largo Plazo	19.416	14.562	9.708	4.854	0
Préstamos					
Patrimonio	121.557	148.481	158.840	184.768	243.279
Capital Social	99.027	99.027	99.027	99.027	99.027
Utilidad / Pérdida	22.530	26.923	20.719	51.856	117.022
Utilidades Retenidas	22.530	49.454	59.813	85.741	144.252
Dividendos Pagados	0	0	10.360	25.928	58.511
Total Pasivo + Patrimonio	166.430	167.562	207.690	266.959	410.839

**Cuadro 9.17. Balance General
Escenario Desapalancado – Normal**

ECUABANANA S.A.					
	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Activos	175.072	184.809	238.665	316.465	500.888
Caja Excedente	0	0	0	0	0
Activo Corriente	76.483	98.037	143.679	238.404	438.172
Activo Disponible	73.770	95.045	139.931	233.351	422.541
Disponible en Caja	35.770	51.957	94.798	172.270	334.127
Cuentas por Cobrar Clientes	38.000	43.088	45.133	61.081	88.415
Inventarios	2.713	2.992	3.748	5.053	15.631
Activos Fijos	108.167	108.167	108.167	108.167	108.167
Provisión Cuentas Incobrables	380	431	451	611	884
Depreciaciones	11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Depreciaciones Acum. A. Fijos	11.252	22.504	33.756	45.008	54.567
Activos Intangibles	2.567	2.567	27.567	27.567	27.567
Amortizaciones	513	513	5.513	5.513	5.513
Amortizaciones Acum. A. Intan	513	1.027	6.540	12.054	17.567
Pasivos	27.770	8.086	48.905	95.504	206.535
Pasivo Corriente	27.770	8.086	48.905	95.504	206.535
Necesidad de Recursos Espontáneos	23.535	3.535	43.205	87.820	182.763
Cuentas por Pagar Proveedores	4.236	4.551	5.700	7.684	23.772
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Préstamos					
Patrimonio	147.302	176.723	189.761	220.961	294.353
Capital Social	123.297	123.297	123.297	123.297	123.297
Utilidad / Pérdida	24.005	29.422	26.075	62.400	146.784
Utilidades Retenidas	24.005	53.426	66.464	97.664	171.056
Dividendos Pagados	0	0	13.038	31.200	73.392
Total Pasivo + Patrimonio	175.072	184.809	238.665	316.465	500.888

**Cuadro 9.18. Balance General
Escenario Desapalancado – Optmiista**

ECUABANANA S.A.					
	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Activos	175.072	186.652	246.085	336.551	558.864
Caja Excedente	0	0	0	0	0
Activo Corriente	76.483	99.885	151.113	258.526	496.236
Activo Disponible	73.770	96.872	147.264	253.202	479.536
Disponible en Caja	35.770	53.276	100.660	188.471	382.251
Cuentas por Cobrar Clientes	38.000	43.596	46.604	64.731	97.285
Inventarios	2.713	3.013	3.849	5.323	16.701
Activos Fijos	108.167	108.167	108.167	108.167	108.167
Provisión Cuentas Incobrables	380	436	466	647	973
Depreciaciones	11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Depreciaciones Acum. A. Fijos	11.252	22.504	33.756	45.008	54.567
Activos Intangibles	2.567	2.567	27.567	27.567	27.567
Amortizaciones	513	513	5.513	5.513	5.513
Amortizaciones Acum. A. Intan	513	1.027	6.540	12.054	17.567
Pasivos	27.770	8.610	52.734	106.830	239.789
Pasivo Corriente	27.770	8.610	52.734	106.830	239.789
Necesidad de Recursos Espontáneos	23.535	4.028	46.879	98.734	214.391
Cuentas por Pagar Proveedores	4.236	4.582	5.854	8.096	25.399
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Préstamos					
Patrimonio	147.302	178.042	193.351	229.721	319.074
Capital Social	123.297	123.297	123.297	123.297	123.297
Utilidad / Pérdida	24.005	30.740	30.619	72.739	178.707
Utilidades Retenidas	24.005	54.745	70.055	106.424	195.778
Dividendos Pagados	0	0	15.310	36.369	89.354
Total Pasivo + Patrimonio	175.072	186.652	246.085	336.551	558.864

**Cuadro 9.19. Balance General
Escenario Desapalancado – Pesimista**

ECUABANANA S.A.					
	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Activos	175.072	182.966	231.342	296.980	446.471
Caja Excedente	0	0	0	0	0
Activo Corriente	76.483	96.189	136.341	218.883	383.672
Activo Disponible	73.770	93.217	132.693	214.093	369.058
Disponible en Caja	35.770	50.639	89.008	156.526	288.914
Cuentas por Cobrar Clientes	38.000	42.579	43.685	57.567	80.144
Inventarios	2.713	2.972	3.647	4.790	14.613
Activos Fijos	108.167	108.167	108.167	108.167	108.167
Provisión Cuentas Incobrables	380	426	437	576	801
Depreciaciones	11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Depreciaciones Acum. A. Fijos	11.252	22.504	33.756	45.008	54.567
Activos Intangibles	2.567	2.567	27.567	27.567	27.567
Amortizaciones	513	513	5.513	5.513	5.513
Amortizaciones Acum. A. Intan	513	1.027	6.540	12.054	17.567
Pasivos	27.770	7.562	45.135	84.550	175.383
Pasivo Corriente	27.770	7.562	45.135	84.550	175.383
Necesidad de Recursos Espontáneos	23.535	3.042	39.588	77.265	153.158
Cuentas por Pagar Proveedores	4.236	4.519	5.547	7.285	22.225
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Préstamos					
Patrimonio	147.302	175.405	186.207	212.429	271.088
Capital Social	123.297	123.297	123.297	123.297	123.297
Utilidad / Pérdida	24.005	28.103	21.604	52.446	117.316
Utilidades Retenidas	24.005	52.108	62.910	89.133	147.791
Dividendos Pagados	0	0	10.802	26.223	58.658
Total Pasivo + Patrimonio	175.072	182.966	231.342	296.980	446.471

ANEXO 9.7: Estado de Flujo de Efectivo Apalancado

Cuadro 9.20. Flujo de Efectivo Escenario Apalancado – Normal

ECUABANANA S.A.						
	AÑO 0	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL INGRESOS		228.000	258.525	324.959	439.782	707.319
COSTOS		-33.007	-18.097	-23.072	-29.026	-49.512
GASTOS ADMINISTRATIVOS		111.018	-124.236	-171.903	-180.767	-171.267
TOTAL EGRESOS		144.025	-142.333	-194.975	-209.792	-220.779
UAI		83.975	116.192	129.983	229.990	486.540
GASTOS FINANCIEROS		2.313	1.850	1.388	925	463
UAIMPUESTOS		35.342	44.301	39.515	96.957	229.788
PARTICIPACIÓN LABORAL		5.301	6.645	5.927	14.544	34.468
UTILIDAD ANTES IR		30.041	37.656	33.587	82.414	195.319
IMPUESTO A LA RENTA		7.510	9.414	8.397	20.603	48.830
UTILIDAD NETA		22.530	28.242	25.191	61.810	146.490
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		22.530	28.242	25.191	61.810	146.490
Depreciaciones		11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Amortizaciones		513	513	5.513	5.513	5.513
Escudo Fiscal		838	671	503	335	168
TOTAL FCO		33.457	39.337	41.453	76.547	161.394
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-108.167	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	-2.567	0	-25.000	0	0	0
Recuperación AF						
Inversión CT	-12.563					
TOTAL FCI	-123.297	0	-25.000	0	0	0
FC LIBRE	-123.297	33.457	14.337	41.453	76.547	161.394
FC LIBRE Acumulado	-123.297	-89.839	-75.503	-34.050	42.497	203.891
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	24.270	0	0	0	0	0
Egresos	0	-4.854	-4.854	-4.854	-4.854	-4.854
Interés	0	-2.313	-1.850	-1.388	-925	-463
Escudo Fiscal	0	838	671	503	335	168
TOTAL FCD	24.270	-6.328	-6.034	-5.739	-5.444	-5.149
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Aportaciones Futuras		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	12.595	30.905	73.245
FC SOCIOS	-99.027	27.129	8.303	35.714	71.103	156.245

Cuadro 9.21. Flujo de Efectivo
Escenario Apalancado –Optimista

ECUABANANA S.A.						
	AÑO 0	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL INGRESOS		228.000	261.578	335.546	466.064	778.282
COSTOS		-33.007	-18.310	-23.824	-30.760	-54.480
GASTOS ADMINISTRATIVOS		111.018	-124.236	-171.903	-180.767	-171.267
TOTAL EGRESOS		144.025	-142.547	-195.727	-211.527	-225.746
UAI		83.975	119.031	139.819	254.537	552.536
GASTOS FINANCIEROS		2.313	1.850	1.388	925	463
UAIMPUESTOS		35.342	46.369	46.642	113.175	279.862
PARTICIPACIÓN LABORAL		5.301	6.955	6.996	16.976	41.979
UTILIDAD ANTES IR		30.041	39.414	39.646	96.199	237.883
IMPUESTO A LA RENTA		7.510	9.854	9.911	24.050	59.471
UTILIDAD NETA		22.530	29.561	29.734	72.149	178.412
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		22.530	29.561	29.734	72.149	178.412
Depreciaciones		11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Amortizaciones		513	513	5.513	5.513	5.513
Escudo Fiscal		838	671	503	335	168
TOTAL FCO		33.457	40.655	45.997	86.886	193.317
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos		-108.167	0	0	0	0
Activos Intangibles		-2.567	0	-25.000	0	0
Recuperación AF						
Inversión CT		-12.563				
TOTAL FCI		-123.297	0	-25.000	0	0
FC LIBRE		-123.297	33.457	15.655	45.997	86.886
FC LIBRE Acumulado		-123.297	-89.839	-74.184	-28.187	58.698
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		24.270	0	0	0	0
Egresos		0	-4.854	-4.854	-4.854	-4.854
Interés		0	-2.313	-1.850	-1.388	-925
Escudo Fiscal		0	838	671	503	168
TOTAL FCD		24.270	-6.328	-6.034	-5.739	-5.149
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Aportaciones Futuras		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	14.867	36.075	89.206
FC SOCIOS		-99.027	27.129	9.622	40.258	188.168

Cuadro 9.22. Flujo de Efectivo
Escenario Apalancado – Pesimista

ECUABANANA S.A.						
	AÑO 0	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL INGRESOS		228.000	255.473	314.533	414.482	641.153
COSTOS		-33.007	-17.883	-22.332	-27.356	-44.881
GASTOS ADMINISTRATIVOS		111.018	-124.236	-171.903	-180.767	-171.267
TOTAL EGRESOS		144.025	-142.119	-194.235	-208.122	-216.147
UAI		83.975	113.353	120.298	206.359	425.005
GASTOS FINANCIEROS		2.313	1.850	1.388	925	463
UAIMPUESTOS		35.342	42.233	32.501	81.342	183.563
PARTICIPACIÓN LABORAL		5.301	6.335	4.875	12.201	27.534
UTILIDAD ANTES IR		30.041	35.898	27.626	69.141	156.029
IMPUESTO A LA RENTA		7.510	8.974	6.906	17.285	39.007
UTILIDAD NETA		22.530	26.923	20.719	51.856	117.022
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		22.530	26.923	20.719	51.856	117.022
Depreciaciones		11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Amortizaciones		513	513	5.513	5.513	5.513
Escudo Fiscal		838	671	503	335	168
TOTAL FCO		33.457	38.018	36.982	66.592	131.926
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-108.167	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	-2.567	0	-25.000	0	0	0
Recuperación AF						
Inversión CT	-12.563					
TOTAL FCI	-123.297	0	-25.000	0	0	0
FC LIBRE	-123.297	33.457	13.018	36.982	66.592	131.926
FC LIBRE Acumulado	-123.297	-89.839	-76.821	-39.839	26.753	158.679
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	24.270	0	0	0	0	0
Egresos	0	-4.854	-4.854	-4.854	-4.854	-4.854
Interés	0	-2.313	-1.850	-1.388	-925	-463
Escudo Fiscal	0	838	671	503	335	168
TOTAL FCD	24.270	-6.328	-6.034	-5.739	-5.444	-5.149
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Aportaciones Futuras		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	10.360	25.928	58.511
FC SOCIOS	-99.027	27.129	6.984	31.243	61.149	126.777

**ANEXO 9.8: Estado de Flujo de Efectivo
Desapalancado**

**Cuadro 9.23. Flujo de Efectivo
Escenario Desapalancado – Normal**

ECUABANANA S.A.						
	AÑO 0	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL INGRESOS		228.000	258.525	324.959	439.782	707.319
COSTOS		-33.007	-18.097	-23.072	-29.026	-49.512
GASTOS ADMINISTRATIVOS		111.018	-124.236	-171.903	-180.767	-171.267
TOTAL EGRESOS		144.025	-142.333	-194.975	-209.792	-220.779
UAII		83.975	116.192	129.983	229.990	486.540
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUENTOS		37.655	46.151	40.902	97.882	230.250
PARTICIPACIÓN LABORAL		5.648	6.923	6.135	14.682	34.538
UTILIDAD ANTES IR		32.007	39.229	34.767	83.200	195.713
IMPUESTO A LA RENTA		8.002	9.807	8.692	20.800	48.928
UTILIDAD NETA		24.005	29.422	26.075	62.400	146.784
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		24.005	29.422	26.075	62.400	146.784
Depreciaciones		11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Amortizaciones		513	513	5.513	5.513	5.513
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		35.770	41.187	42.841	77.472	161.857
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-108.167	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	-2.567	0	-25.000	0	0	0
Recuperación AF						
Inversión CT	-12.563					
TOTAL FCI	-123.297	0	-25.000	0	0	0
FC LIBRE	-123.297	35.770	16.187	42.841	77.472	161.857
FC LIBRE Acumulado	-123.297	-87.526	-71.339	-28.499	48.973	210.830
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos	0	0	0	0	0	0
Interés	0	0	0	0	0	0
Escudo Fiscal	0	0	0	0	0	0
TOTAL FCD	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Aportaciones Futuras		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	13.038	31.200	73.392
FC SOCIOS	-123.297	35.770	16.187	42.841	77.472	161.857

Cuadro 9.24. Flujo de Efectivo
Escenario Desapalancado – Optimista

ECUABANANA S.A.						
	AÑO 0	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL INGRESOS		228.000	261.578	335.546	466.064	778.282
COSTOS		-33.007	-18.310	-23.824	-30.760	-54.480
GASTOS ADMINISTRATIVOS		111.018	-124.236	-171.903	-180.767	-171.267
TOTAL EGRESOS		144.025	-142.547	-195.727	-211.527	-225.746
UAI		83.975	119.031	139.819	254.537	552.536
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		37.655	48.220	48.030	114.100	280.325
PARTICIPACIÓN LABORAL		5.648	7.233	7.204	17.115	42.049
UTILIDAD ANTES IR		32.007	40.987	40.825	96.985	238.276
IMPUESTO A LA RENTA		8.002	10.247	10.206	24.246	59.569
UTILIDAD NETA		24.005	30.740	30.619	72.739	178.707
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		24.005	30.740	30.619	72.739	178.707
Depreciaciones		11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Amortizaciones		513	513	5.513	5.513	5.513
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		35.770	42.506	47.384	87.811	193.779
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos		-108.167	0	0	0	0
Activos Intangibles		-2.567	0	-25.000	0	0
Recuperación AF						
Inversión CT		-12.563				
TOTAL FCI		-123.297	0	-25.000	0	0
FC LIBRE		-123.297	35.770	17.506	47.384	193.779
FC LIBRE Acumulado		-123.297	-87.526	-70.021	-22.636	65.175
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Interés		0	0	0	0	0
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCD		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Aportaciones Futuras		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	15.310	36.369	89.354
FC SOCIOS		-123.297	35.770	17.506	47.384	193.779

Cuadro 9.25. Flujo de Efectivo
Escenario Desapalancado –Pesimista

ECUABANANA S.A.						
	AÑO 0	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL INGRESOS		228.000	255.473	314.533	414.482	641.153
COSTOS		-33.007	-17.883	-22.332	-27.356	-44.881
GASTOS ADMINISTRATIVOS		111.018	-124.236	-171.903	-180.767	-171.267
TOTAL EGRESOS		144.025	-142.119	-194.235	-208.122	-216.147
UAI		83.975	113.353	120.298	206.359	425.005
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		37.655	44.083	33.889	82.268	184.026
PARTICIPACIÓN LABORAL		5.648	6.612	5.083	12.340	27.604
UTILIDAD ANTES IR		32.007	37.471	28.806	69.927	156.422
IMPUESTO A LA RENTA		8.002	9.368	7.201	17.482	39.105
UTILIDAD NETA		24.005	28.103	21.604	52.446	117.316
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		24.005	28.103	21.604	52.446	117.316
Depreciaciones		11.252	11.252	11.252	9.559	9.559
Amortizaciones		513	513	5.513	5.513	5.513
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		35.770	39.868	38.370	67.518	132.389
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-108.167	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	-2.567	0	-25.000	0	0	0
Recuperación AF						
Inversión CT	-12.563					
TOTAL FCI	-123.297	0	-25.000	0	0	0
FC LIBRE	-123.297	35.770	14.868	38.370	67.518	132.389
FC LIBRE Acumulado	-123.297	-87.526	-72.658	-34.288	33.229	165.618
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos	0	0	0	0	0	0
Interés	0	0	0	0	0	0
Escudo Fiscal	0	0	0	0	0	0
TOTAL FCD	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Aportaciones Futuras		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	10.802	26.223	58.658
FC SOCIOS	-123.297	35.770	14.868	38.370	67.518	132.389

ANEXO 9.9 Cálculo Inversiones, Depreciaciones, Amortizaciones y Costos Financieros

INVERSIONES

AÑO	PERIODO	Terrenos	Edificios	Vehículos	Muebles y Enseres	Equipos de Computo	Equipos de Oficina	Maquinaria	TOTAL INVERSIONES
2011	0		\$ 15.000,00	\$ -	\$ 1.002,18	\$ 5.080,00	\$ 2.244,00	\$ 84.840,62	\$ 108.166,80
2012	1								\$ -
2013	2								\$ -
2014	3								\$ -
2015	4								\$ -
2016	5								\$ -
TOTAL		\$ -	\$ 15.000,00	\$ -	\$ 1.002,18	\$ 5.080,00	\$ 2.244,00	\$ 84.840,62	\$ 108.166,80

ACTIVOS INTANGIBLES

AÑO	PERIODO	ERP	Varios	Constitución	Total Inversiones	Años	5
2011	0	\$ -	\$ -	\$ 2.567,02	\$ 2.567,02		
2012	1				\$ -		
2013	2	\$ 25.000,00			\$ 25.000,00		
2014	3				\$ -		
2015	4				\$ -		
2016	5				\$ -		
TOTAL		\$ 25.000,00	\$ -	\$ 2.567,02	\$ 27.567,02		

DEPRECIACIÓN

AÑO	TOTAL INVERSIONES	2011	2012	2013	2014	2015	2020	TOTAL AMORTIZACION
2011	\$ 108.166,80							\$ -
2012	\$ -	\$ 11.252,01						\$ 11.252,01
2013	\$ -	\$ 11.252,01	\$ -					\$ 11.252,01
2014	\$ -	\$ 11.252,01	\$ -	\$ -				\$ 11.252,01
2015	\$ -	\$ 9.558,68	\$ -	\$ -	\$ -			\$ 9.558,68
2016	\$ -	\$ 9.558,68	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 9.558,68
TOTAL							TOTAL	\$ 100.666,80

AMORTIZACIÓN

AÑO	TOTAL INVERSIONES	2011	2012	2013	2014	2015	2020	TOTAL AMORTIZACION
2011	\$ 2.567,02							\$ -
2012	\$ -	\$ 513,40						\$ 513,40
2013	\$ 25.000,00	\$ 513,40	\$ -					\$ 513,40
2014	\$ -	\$ 513,40	\$ -	\$ 5.000,00				\$ 5.513,40
2015	\$ -	\$ 513,40	\$ -	\$ 5.000,00	\$ -			\$ 5.513,40
2016	\$ -	\$ 513,40	\$ -	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -		\$ 5.513,40
TOTAL							TOTAL	\$ 45.134,04

Costos Financieros

CPPC	8,94%
Kd	11,50%
Ke	9,338%
Rf	0,88%
Bd	0,71%
Ba	0,80%
(Rm-Rf)	6,03%
Deuda	16,48%
Patrimonio	83,52%
EMBI	8,42%

Fuente: Damodaràn - Reuters.

Elaborado por: Autores